

**PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA EMPRESA
TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA. 2008-2012**

**ALIRIO FERNANDO BENAVIDES ROSALES
LAYLLA SUHEY BURGOS PATIÑO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO – VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES,
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS VIII PROMOCIÓN
SAN JUAN DE PASTO
2008**

**PLAN ESTRATÉGICO FINANCIERO PARA LA EMPRESA
TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA. 2008-2012**

**ALIRIO FERNANDO BENAVIDES ROSALES
LAYLLA SUHEY BURGOS PATIÑO**

**Proyecto de tesis de grado presentado como requisito parcial para optar al
título de ESPECIALISTA EN FINANZAS**

**Asesor:
Dr. FIDEL DIAZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO – VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIONES,
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS VIII PROMOCIÓN
PASTO- COLOMBIA
2008**

**“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado son
responsabilidad exclusiva de sus autores”.**

**Artículo 1º del Acuerdo No 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable
Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2008

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|-------------|
| INTRODUCCIÓN | 15 |
| 1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACIÓN | 16 |
| 1.1 TEMA..... | 16 |
| 1.2 TÍTULO | 16 |
| 1.3 DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA | 16 |
| 1.3.1 Descripción del problema..... | 16 |
| 1.3.2 Formulación del problema..... | 17 |
| 1.4 JUSTIFICACIÓN..... | 17 |
| 1.4.1 Justificación teórica..... | 17 |
| 1.4.2 Justificación metodológica..... | 18 |
| 1.4.3 Justificación práctica..... | 18 |
| 1.5 OBJETIVOS..... | 18 |
| 1.5.1 Objetivo general..... | 18 |
| 1.5.2 Objetivos específicos | 18 |
| 1.6 DELIMITACIÓN | 19 |
| 1.6.1 Espacio geográfico..... | 19 |
| 1.6.2 Tiempo..... | 19 |
| 1.6.3 Contenido..... | 19 |
| 1.6.4 Limitaciones..... | 19 |
| 1.6.5 Sujeto u objeto | 20 |
| 2. MARCO DE REFERENCIA..... | 21 |
| 2.1 MARCO TEÓRICO | 21 |
| 2.1.1 Plan estratégico financiero:..... | 21 |
| 2.2 MARCO CONCEPTUAL | 27 |
| 3. DISEÑO METODOLÓGICO..... | 35 |
| 3.1 TIPO DE ESTUDIO..... | 35 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.1.1 | Población..... | 35 |
| 3.1.2 | Muestra..... | 35 |
| 3.1.3 | Técnicas o herramientas de recolección de información | 36 |
| 4. | PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA..... | 38 |
| 4.1 | IDENTIFICACIÓN DE MISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS | 38 |
| 4.1.1 | Misión..... | 38 |
| 4.1.2 | Objetivos | 38 |
| 4.2 | ANÁLISIS DEL ENTORNO | 38 |
| 4.2.1 | Cómo afecta las vías de acceso para el crecimiento de TNM | 38 |
| 4.2.2 | Cómo afecta la subida de combustibles en la clase de servicio que brinda | 39 |
| 4.2.3 | Cómo afecta la competencia | 39 |
| 4.2.4 | Cómo afecta los aspectos de las competencias de los conductores | 39 |
| 4.3 | IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS | 40 |
| 4.4 | IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES..... | 40 |
| 4.5 | REVALORIZACIÓN DE LA MISIÓN Y OBJETIVOS DE TNM | 42 |
| 4.6 | FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS..... | 43 |
| 5. | VALORACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA | 44 |
| 5.1 | ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS | 44 |
| 5.1.1 | Balance general clasificado a 31 de diciembre de 2007 | 44 |
| 5.1.2 | Estados de resultados a 31 de diciembre de 2007 | 51 |
| 5.1.3 | Estado de cambios en el patrimonio a 31 de diciembre de 2007..... | 54 |
| 5.1.4 | Flujo de caja/efectivo a 31 de diciembre de 2007 | 55 |
| 5.1.5 | Notas a los estados financieros | 56 |
| 5.1.6 | Indicadores financieros | 56 |
| 5.1.7 | Presupuesto de ingresos proyectado año 2008..... | 58 |
| 5.1.8 | Presupuesto de gastos proyectado año 2008..... | 59 |
| 6. | EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO | 58 |
| 6.1 | PARAMETROS GENERALES DE LA EMPRESA | 58 |
| 6.2 | PRESUPUESTO DE COMPRAS Y VENTAS | 60 |
| 6.3 | GASTOS DE PERSONAL..... | 66 |

| | | |
|------|---|-----|
| 6.4 | INVERSIONES FIJAS Y DIFERIDAS | 70 |
| 6.5 | GASTOS DEPRECIACIÓN..... | 71 |
| 6.6 | GASTOS GENERALES | 71 |
| 6.7 | INVERSIÓN INICIAL..... | 75 |
| 6.8 | FINANCIACIÓN | 78 |
| 6.9 | VARIABLES PARA TENER EN CUENTA ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD ... | 78 |
| 6.10 | FLUJO DE CAJA PROYECTADO | 79 |
| 6.11 | ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO | 80 |
| 6.12 | BALANCE GENERAL PROYECTADO | 83 |
| 6.13 | ANÁLISIS INVERSIONISTA | 85 |
| 6.14 | ANÁLISIS DEL PROYECTO..... | 88 |
| 6.15 | SENSIBILIDAD INVERSIONISTA..... | 91 |
| 6.16 | SENSIBILIDAD DEL PROYECTO | 93 |
| 6.17 | INDICADORES FINANCIEROS..... | 96 |
| 7. | RECURSOS Y PRESUPUESTO | 102 |
| 7.1 | RECURSOS..... | 102 |
| 7.2 | PRESUPUESTO..... | 102 |
| 8. | CONCLUSIONES | 104 |
| 9. | RECOMENDACIONES..... | 105 |
| 10. | CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES..... | 106 |
| | BIBLIOGRAFÍA..... | 107 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Figura 1. Matriz grupo consultivo de Boston | 23 |
| Figura 2. Matriz de la gran estrategia | 24 |
| Figura 3. Matriz PEEA | 25 |
| Figura 4. Comparación de resultados matrices CPE-GCB-IE-PEEA-GRAN | 26 |
| Figura 5. Distribución de las ventas por zona y servicios. | 49 |
| Figura 6. Distribución de las ventas por tipos de servicio | 50 |

LISTA DE CUADROS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Cuadro 1. Oportunidades y amenazas transportadores nuevo milenio Ltda. | 40 |
| Cuadro 2. Fortalezas y debilidades transportadores nuevo milenio Ltda..... | 40 |
| Cuadro 3. Matriz DOFA transportadores nuevo milenio Ltda. | 41 |
| Cuadro 4. Balance general clasificado a 31 de diciembre de 2007 | 44 |
| Cuadro 5. Estados de resultados a 31 de diciembre de 2007 | 51 |
| Cuadro 6. Estado de cambios en el patrimonio a 31 de diciembre de 2007 | 54 |
| Cuadro 7. Flujo de caja/efectivo a 31 de diciembre de 2007 | 55 |
| Cuadro 8. Indicadores financieros | 56 |
| Cuadro 9. Presupuesto de ingresos proyectado año 2008 | 58 |
| Cuadro 10. Presupuesto de gastos proyectado año 2008 | 59 |
| Cuadro 11. Parámetros generales de la Empresa..... | 58 |
| Cuadro 12. Presupuesto de compras y ventas | 61 |
| Cuadro 13. Gastos de personal | 66 |
| Cuadro 14. Inversiones fijas y diferidas | 70 |
| Cuadro 15. Gastos depreciación..... | 71 |
| Cuadro 16. Gastos generales | 71 |
| Cuadro 17. Inversión inicial..... | 75 |
| Cuadro 18. Financiación | 78 |
| Cuadro 19. Variables para tener en cuenta para análisis de sensibilidad..... | 78 |
| Cuadro 20. Flujo de caja proyectado | 79 |
| Cuadro 21. Estado de resultados proyectado | 80 |
| Cuadro 22. Balance general proyectado..... | 83 |
| Cuadro 23. Análisis inversionista | 85 |
| Cuadro 24. Análisis del proyecto | 88 |
| Cuadro 25. Sensibilidad inversionista..... | 91 |

| | |
|--|-----|
| Cuadro 26. Sensibilidad del proyecto | 93 |
| Cuadro 27. Indicadores financieros | 96 |
| Cuadro 28. Comparación financiera de las estrategias | 100 |
| Cuadro 29. Presupuesto | 103 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|---|-------------|
| ANEXO A. INFRAESTRUCTURA VIAL EN EL DPTO. DE NARIÑO | 109 |
| ANEXO B. PRECIOS DEL MERCADO DE COMBUSTIBLE | 111 |
| ANEXO C. PLAN DESARROLLO DEPARTAMENTO DE NARIÑO | 112 |
| ANEXO D. VARIACIÓN DESEMPLEO NACIONAL..... | 113 |
| ANEXO F. SECUESTRO..... | 116 |
| ANEXO G. PROPUESTA ECONÓMICA | 119 |
| ANEXO H. ENCUESTA | 129 |
| ANEXO I. NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS A 31 DE DIC. DE 2007.... | 135 |

RESUMEN

La organización en donde se desarrolla el presente estudio es la empresa de transportes **“TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA.” TNM**, en la ciudad de San Juan de Pasto, la cual ha sido constituida desde el año 2002, como empresa privada de sociedad limitada, la cual ofrece el servicio de transporte terrestre de pasajeros en la modalidad de transporte mixto, de carga y especial; en la modalidad de transporte mixto y de carga desde la ciudad de Pasto hacia los diferentes municipios de nuestro departamento, donde tiene su radio de acción y en la modalidad especial a nivel nacional únicamente con agencia en Pasto, ofreciendo sus servicios especiales a diferentes empresas gubernamentales como son las alcaldías, las gobernaciones, el instituto departamental de salud, ECOPETROL, entre otras.

A través del tiempo esta empresa ha logrado posicionarse favorablemente tanto a nivel municipal como a nivel departamental, apoyada en varios factores interno y externo que le han proporcionado estabilidad económica y financiera, sin olvidar el haber pasado por algunas crisis que aun están tratando de ser solventadas, debido a la concepción del servicio de transporte especial en nuestro municipio, aún se encuentra supeditado a la contratación de los estamentos públicos, a los cuales se les ha prestado un buen servicio mediante la contratación por medio de las diferentes licitaciones en las cuales se ha participado y ha salido favorecida; además aun se manejan intereses políticos que imposibilitan a veces la consecución de contratos para la prestación del servicio.

Por otro lado en la parte de transporte mixto, la situación actual de las vías, en especial Tumaco y Barbacoas, que continuamente se encuentran cerradas por los constantes deslizamientos y la precaria situación de estas vías; sumados otros factores como la inseguridad hacen difícil el sostenimiento a la sociedad **“TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA .” TNM**.

Teniendo en cuenta la carencia del verdadero liderazgo, mecanismo que conlleve al trabajo en equipo a través del cual la empresa logre vislumbrar los factores tanto internos como externos que afectan o benefician sus propósitos organizacionales, ocasionando efectos negativos para la empresa, al tener que asumir sus servicios de transporte, a veces a pérdida, al tiempo que el recaudo de sus recursos se vuelve ineficaz, desestabilizando su situación financiera y económica.

La sociedad **“TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA.” TNM**, tampoco tiene la posibilidad de definir y orientar sus metas ni políticas de manera clara para el cumplimiento de sus objetivos misionales, no obstante, en la actualidad tendría

un instrumento de planeación estratégica financiera para un horizonte de cinco años, que le garantice evidenciar y evaluar financieramente, la estrategia en cuanto a la adquisición de un equipo sofisticado y avanzado tecnológicamente, de ubicación satelital en tiempo real: conocido como sistema de administración de logística de vehículos y tomar decisiones acertadas encaminadas a su fortalecimiento y consolidación como una empresa competitiva y de calidad, soportada en su solidez y solvencia.

ABSTRACT

Where the organization is this is the study of transport company **“TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA.” TNM**, in the city of San Juan de Pasto, which has been made since the year 2002, the company as private company limited, which makes the department of land transport of passengers in the method of transport joint, loading and special; in the method of transport joint and burden from the city of Pasto to many town all department, where is your action in the method and special to the country with only agency in Pasto, offered your service in area of transportation special, recognized at the national level on how special offers its services to different companies governmental how are the Alcaldías, the Gobernaciones, departmental institute of health, ECOPETROL, and other.

A through the time between this company has achieved to ubicate highly both at local level as departmental, supported several factors in internal and external we have provided stability economic and financial without forget the crisis have passed by some that are still trying to be solutioned, due to the design of the department of transportation in our special town; is yet to the recruitment of public field, to which are gave has a good service through the recruitment through different tenders in which has been involved and has been favored; the interests are still in addition to political, it hasn't a possibility sometimes the implementation of contracts for the provision of service.

By side in another part of the joint transport, the current situation of the ways, with emphasis Túmaco and Barbacoas, frequently that are closed by constant problems and precarious situation of these ways; more all these factors are economically don't able to society **“TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA.” TNM**, well there's also a true leadership, neither a mechanism to teamwork is through the company can showed both domestic factors affecting or outside as their purposes organizational, showed only for the negative effects firm, to have to assume their transport services, sometimes at a loss, while the cash returns of their resources are ineffective, complicated its economic and financial situation.

Society **“TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA.” TNM** not have the possibility of orient and set your goals or politician clearly are way for the implementation of its objectives mission, but in the news will be an instrument of strategic financial planning for a horizon of five years, we warranted to showed and evaluate financial the strategy: to buy an equipment of the satelital ubication in real time, for take decisions trues aimed at strengthening and consolidate its like a company competitive and quality, support at its strength and solvency economic and financial.

INTRODUCCIÓN

En Nariño se encuentran registradas e inscritas legalmente ante la Cámara de Comercio hasta el periodo de febrero de 2008, ciento treinta y dos (132) Empresas de transporte. Por otra parte las Empresas liquidadas entre el lapso del año 2002-2008; son ciento ochenta (180) Empresas en total, evidenciando la deserción empresarial para este sector, siendo el factor económico/financiero o de sostenimiento, la principal certidumbre.

La empresa “TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA.” desea colocar en el mercado y en el portafolio de servicios, con el fin de alcanzar la satisfacción de sus clientes internos y externos, servicio de calidad, dado por la segmentación de mercado que cubre; garantizando financieramente: productividad, rentabilidad, competitividad y valor agregado, al igual que un crecimiento y desarrollo sostenible y progresivo. Siendo para ello indispensable la implementación de un Plan Estratégico Financiero, una vez realizado el análisis de todos los factores que intervienen en la vida y desarrollo de “TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA.”, deduciendo la necesidad de aplicar una Macro Estrategia para lograr cumplir con los objetivos que redunden en lo financiero y económico.

Además año tras año se establecen centenares de nuevos negocios, y muchos de ellos fracasan. Los negocios se van a pique por muchas razones: algunos están ubicados deficientemente, otros ofrecen un servicio inferior, o bien se inician con capital inadecuado y agotan el dinero antes de tener éxito. Sin importar lo que parezca ser la causa precisa del fracaso, con frecuencia una planeación deficiente, una planificación y un control financiero incorrectos, son las consecuencias que desaparezan las Empresas. Sustentan la profundización que en este trabajo se pretende hacer sobre el tema Estratégico Financiero.

Finalmente, como es bien conocido la planeación estratégica y financiera, va enfocado entre otras situaciones básicamente al: servicio al cliente y mejora continua, por ésta razón como profesionales en la parte financiera, se quiere hacer un estudio e involucrar la calidad en la parte financiera de la Sociedad “TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA.”, ya que su presupuesto de ingresos con frecuencia no es el mejor, teniendo que estar supeditado a la motivación de los clientes internos (propietarios y personal de la empresa), como los externos (proveedores, entidades de crédito y los clientes receptores del servicio de transporte) para obtener resultados financieros provenientes de una gestión, fundamentada en las estrategias.

1. ELEMENTOS DE IDENTIFICACIÓN

1.1 TEMA

Investigar y realizar un diagnóstico actual de la Empresa “TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA.”, con el fin de fortalecer en el aspecto operativo, administrativo y principalmente económico-financiero a través del desarrollo de un Plan Estratégico Financiero en la empresa de transportes “TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA.”

El aspecto operativo, con el objetivo de administrar con efectividad los procesos y recursos humanos, físicos y técnicos para ejecutar el servicio de transporte de pasajeros en sus tres modalidades: mixto, de carga y especial.

El aspecto administrativo, porque permite generar eficiencia y control en todas las operaciones, permitiendo una toma de decisiones con respecto a la optimización del portafolio de servicios por parte de la Empresa.

Principalmente el aspecto económico-financiero, en el sentido de determinar la o las estrategias financieras encaminadas al fortalecimiento y consolidación como: una empresa competitiva, rentable, sólida y solvente.

1.2 TÍTULO

Plan Estratégico Financiero para la empresa “TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA.” 2008-2012.

1.3 DESCRIPCIÓN Y FORMULACION DEL PROBLEMA

1.3.1 Descripción del problema. Uno de los más representativos problemas que soporta la sociedad “TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA.”, en la actualidad aparte de su crisis económica, la falta de rotación de cartera, desconocimiento de metas y políticas financieras, elevados costos en la prestación de los diferentes servicios y la carencia de liderazgo en el área administrativa, más precisamente en la financiera, de donde se convergen las decisiones y necesidades del mercado, corriendo hoy también como muchas tantas de las Empresas, el riesgo de la propia permanencia y porque no de un posible ataque inminente de la competencia eficaz y eficiente, a su vez dicho problema, reprime el crecimiento y expansión, de controles y organización interna,

impidiendo generar decisiones viables financieramente dentro de la estructura organizacional, maximizando cada día mas el riesgo financiero.

La carencia de un Plan Estratégico Financiero 2008 - 2012, que permita claramente identificar macro estrategias para así gestar una toma de decisiones viables financieramente, acordes a las necesidades internas y externas en cuanto a:

- Rentabilidad.
- Competitividad.
- Solidez.
- Solvencia.

Se fórmula como problema significativo y a la vez herramienta de miles de soluciones en todos los procesos. Señalando que se agudiza cuando se habla de ausencia de informes financieros y bases presupuestales veraces que al mismo tiempo limitan la posibilidad de conocer el grado beneficio/costo, también de la eficiencia dentro del sistema financiero, operativo y administrativo, generando desprestigio competitivo regional y nacional, por parte de la Sociedad “TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA.”

1.3.2 Formulación del problema. Cómo desarrollar un Plan Estratégico Financiero efectivo para la “Sociedad Transportadores Nuevo Milenio Ltda.” para los años 2008 a 2012?

1.4 JUSTIFICACIÓN

1.4.1 Justificación teórica. El desarrollo del Plan Estratégico Financiero de la sociedad “TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA.” de San Juan de Pasto durante el período 2008-2012, permitirá proyectarse a cinco años en el campo comercial y especialmente en el área de servicios, además ya que ésta Empresa se encuentra en una etapa de crecimiento y expansión, la aplicación de estrategias de desarrollo de mercados, penetración de mercados y diversificación concéntrica le permitirá alcanzar un estado de madurez. También para que sus objetivos misionales sean cuantificables y medibles, marcando la influencia del entorno económico, demográfico-geográfico, gubernamental-jurídico, socio-cultural y tecnológico y porque no el de innovación, son variables que intervienen a nivel interno y externo.

1.4.2 Justificación metodológica. Como justificación absoluta la carencia de herramientas administrativas, de liderazgo, planeación dirección, control y evaluación que le impide llevar su razón social hacia el éxito, en si el Plan Estratégico Financiero proporcionará y contribuirá con el manejo productivo de la misma.

Desarrollando primero un proceso de planeación estratégica, luego una de gestión financiera y finalmente medir la estrategia en el escenario optimista, evaluándola económica y financieramente.

1.4.3 Justificación práctica. Se optimizará la prestación del portafolio de servicios, como único y esencial misión y razón de ser de la misma, asegurando la permanencia en el sistema económico y como una de las empresas de transporte terrestre de pasajeros en la modalidad de mixto-carga y especial.

En la parte académica representa la aplicación de los procesos que aun se guardaban teóricos, mas que personales, profesionales, aprovechando así la oportunidad de este estudio para ser ejecutores de cambio y pieza clave en contribuir en el liderazgo dentro del sector transporte; además como apoyo a la planeación estratégica y financiero como dador de calidad .

También para los usuarios y en general para todos los ciudadanos, argumenta iniciar el desarrollo del Plan Estratégico Financiero, ya que la acertada toma de decisiones, refleja liderazgo, control y organización interna, pensando en la satisfacción de los clientes y el cumplimiento con calidad. Además cabe destacar que el Terminal de Transportes de Pasto, con su implementación y pronta certificación del sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000 exigirá a corto plazo que sus empresas afiliadas cumplan con los requisitos de la norma es decir los estándares de calidad del servicio, dinamizados por la normatividad legal para el gremio transportista, por lo cual la solidez y solvencia financiera serán valuarte de posicionamiento y permanencia.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general. Diseñar el Plan Estratégico Financiero de la empresa “TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA.” de San Juan de Pasto para el período 2008-2012.

1.5.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico detallado del ambiente interno y externo de la situación actual de la empresa, por medio de la Matriz DOFA.

- Identificar la estrategia financiera que le permita generar alternativas de decisión para la empresa; y determinarla con el fin de decidir la conveniencia de su implementación.
- Demostrar mediante los Estados Financieros, informes e indicadores financieros, sí la estrategia identificada es rentable
- Comparar la estrategia y definir alternativas disponibles en el mercado y cual más atractiva.

1.6 DELIMITACIÓN

1.6.1 Espacio geográfico. Este trabajo se desarrolla en la empresa “TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA.” de San Juan de Pasto, del departamento de Nariño. Dicho trabajo se elabora en el área administrativa más exactamente en los procesos económicos-financieros, con el objetivo de garantizar su consolidación, a través del desarrollo del Plan estratégico Financiero, buscando así una estrecha comunicación y concordancia entre las áreas de conformación de la Empresa, generando estrategias viables para la toma de decisiones acertadas que garanticen la consecución de los objetivos misionales.

1.6.2 Tiempo. Tendrá una duración de 480 horas desde el año 2008, hasta el día de la presentación del proyecto, cumpliendo un horario no laboral adicional en la empresa de 7:00 p.m.-10:00 p.m.

1.6.3 Contenido. El desarrollo del Plan Estratégico Financiero de la empresa “TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA.” de San Juan de Pasto, durante el período 2008-2012, se aplicará principalmente sobre el portafolio de servicios actuales, durante el área administrativa y cada una de las otras que conforme la estructura organizacional y con incidencia en los procesos económicos financieros.

El portafolio de servicios que presta la sociedad “TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA.” son:

- Transporte terrestre de pasajeros en la modalidad mixto.
- Transporte terrestre de carga (paqueteo y mercancía en general hasta una tonelada).
- Transporte especial nacional (Vehículos de operación Nacional).

1.6.4 Limitaciones. Una de las principales limitaciones o impedimento que se ha comentado, dentro del área administrativa principalmente la financiera, por parte se sus responsables para un diagnóstico, son los volúmenes de información sin

procesar, junto con la carencia de la totalidad de la información histórica, debido a que en los últimos años la empresa ha soportado crisis, dados por la falta de organización y generación de estados financieros, informes financieros y manejo contable, produciendo ausencia de indicadores y por supuesto estrategias de gestión, impidiendo generar transacciones controladas, ordenadas y viables.

1.6.5 Sujeto u objeto. El objeto de estudio la sociedad “TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA.”, la cual posee tres grandes servicios prestados a los diferentes municipios de Nariño y otros a nivel nacional.

Además la información recopilada en el área administrativa y especialmente la financiera, al iniciar el desarrollo del Plan Estratégico Financiero de la empresa “TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA.” de San Juan de Pasto, durante el período 2008-2012, optimizando sus procesos económicos financieros y garantizando su consolidación como: Empresa Competitiva, Rentable, Sólida y Solvente; siendo esto posible con el conocimiento y experiencia del asesor que ayuda a direccionar y delimitar este estudio. Por otra parte la dedicación y entrega nos hacen sujeto esencial y participes activos para impulsar el mejoramiento de la empresa en su toma de decisiones.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Plan estratégico financiero:

Definición: El concepto de planeación estratégica apareció en los años setenta para hacer referencia a técnicas de planeación de productos y mercados centrados en los conceptos de portafolio y posición competitiva de la empresa.

La planeación estratégica es un proceso que le permite a la empresa adelantarse a situaciones futuras haciendo que ésta actúe de forma proactiva en vez de reactiva.

La planeación estratégica se constituye en la formulación, implementación y evaluación de las decisiones que plasmadas en acciones permiten a la empresa lograr sus objetivos.

El Plan Estratégico Financiero es un estudio útil para el análisis económico y financiero de cualquier organización, independientemente de la actividad a la cual se dedique: “Sirve de guía para posibles tratamientos de arreglo, de innovación de cierre o revitalización de las unidades de negocio, de una organización u empresa.”¹

En el Plan Estratégico Financiero se tiene en cuenta factores como el análisis del Macro ambiente que se constituye por un conjunto de condiciones semejantes en todas las organizaciones. Las principales son:

Condiciones tecnológicas, donde se hace un análisis comparativo de las diferentes tecnologías disponibles, señalando sus principales características, ventajas y/o desventajas, se identifica también la tendencia del desarrollo.

Condiciones legales, constituidas por la legislación vigente que atañe a la organización.

Condiciones políticas, análisis de la situación política a nivel nacional, departamental y regional y la incidencia en el desarrollo de una empresa.

Condiciones económicas, análisis del crecimiento y perspectivas del desarrollo económico de cualquier ente.

¹ BENAVIDES PAZ, Oscar Hernando et al. Plan estratégico Financiero 1998. p. 56

Condiciones demográficas, características de la población.

Condiciones ecológicas, descripción general de las características de la empresa y la influencia que ésta produce en el lugar donde se encuentre.

Condiciones culturales, determina la cultura de un pueblo y como ésta afecta a la organización.

Las condiciones anteriores son fenómenos ambientales que forman un campo dinámico de fuerzas que interactúan entre sí. Este campo de fuerzas tiene un efecto sistémico.

También el Plan Estratégico Financiero comprende el estudio y análisis del sector económico competitivo donde se describe de manera global al sector comercial, para nuestro caso de servicios.

Generalmente esto interviene para aquellos entes organizacionales que compiten en un mercado que hoy, por hoy es agresivo. Es posible considerar al sector financiero ya que en el se encuentran entidades de servicio: bancos, corporaciones, aseguradoras, casas de cambio, que de una u otra forma intervienen de manera directa para su consecución. Por otro lado el logro de objetivos de la organización implica tener en cuenta barreras de entrada y salida de competidores en el sector comercial y/o servicios destacándose la alta inversión. La ubicación estratégica, la tradición, el alto costo de inversión, las instalaciones físicas y el problema social.

“Dentro de este Plan se pretende formular una Matriz de Perfil Competitivo donde es posible identificar, analizar y evaluar los diferentes factores competitivos claves que puedan afectar la posición estratégica de una organización”²

Siendo ésta tan solo analítica puesto que para su desarrollo se requiere de juicios subjetivos, identificando los competidores más importantes del sector. Se establece el siguiente procedimiento para elaborar ésta Matriz: factores claves de éxito y se valora de acuerdo a resultados obtenidos.

Es posible también en el Plan Estratégico Financiero analizar y evaluar factores externos donde se identifica las oportunidades como aquellas alternativas que posee la empresa para mejorar, y las amenazas que representan circunstancias negativas que pueden afectar a la organización. De ahí que sea importante formular una “Matriz de Evaluación de Factores Externos”³

² MYERS, Stewart y BREALEY, Richard. Gerencia Financiera y Administrativa. 4ta. Ed. Madrid: Mc Graw – Hill 1998. p. 560

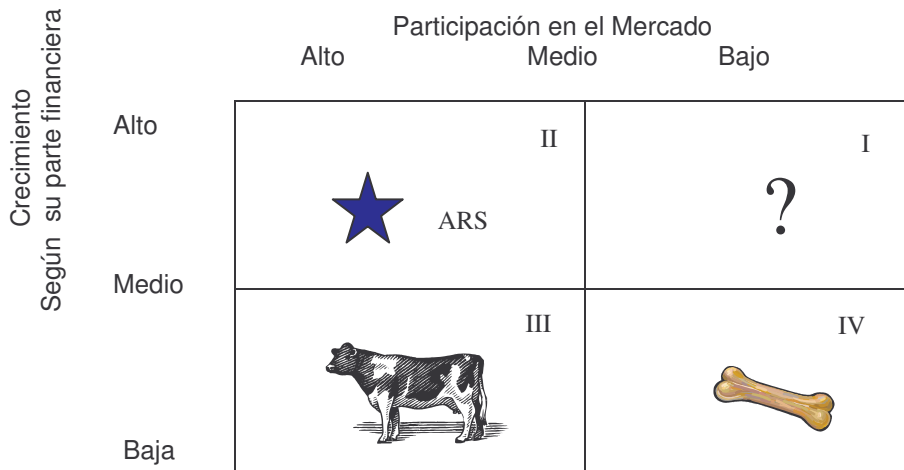
³ DONNELLY, James et al. La nueva dirección de las Empresas. Bogotá: Mc Graw – Hill 1996. p. 250.

Donde se permite definir estrategias efectivas para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas para así minimizarlas.

Y el análisis de los Factores Internos ya que en proceso de planificación, analizar la gestión directiva resulta también de vital importancia esta se expresa en el correcto desenvolvimiento de cada uno de los aspectos indicados en el proceso de planificación, organización, motivación de personal, de control y de servicios. Esta permite “en una organización los recursos que se asignen con fundamento en una planeación y metas de acuerdo con lo que se propone cada organización en particular.”⁴ Pero resulta valioso también analizar los Estados Financieros que se representan en el balance general y el estado de resultados.

Para el análisis del Plan Estratégico Financiero a continuación se presentan herramientas administrativas que intervienen en el manejo y recolección óptima de información que será útil para la elaboración del mismo. Se considera de suma importancia tener en cuenta, ya que lo que se pretende es mostrar a la organización, como se constituye económica y financieramente sin dejar de lado la parte administrativa que posiblemente encamine la directriz de lo que se desea alcanzar y que por supuesto se encuentra implícitamente en los objetivos de la organización. A continuación se lleva a cabo una descripción de las herramientas administrativas que algunos teóricos han tenido en cuenta para evaluar el desarrollo organizacional.

Figura 1. Matriz grupo consultivo de Boston



Fuente. Este estudio.

⁴ CHIAVENATO, Adalberto. Fundamentos de Administración 4 ed. Bogota: Mc Graw – Hill 1994. p. 56

Explicación de los cuadrantes:

- **INTERROGANTE:** Tiene baja participación relativa en el mercado o flujo de fondos, sin embargo, compiten en negocios de alto crecimiento. Las necesidades de efectivo unidades de negocio son elevadas y su generación de caja es baja.
- **ESTRELLA:** Son unidades de negocio que presentan mejores oportunidades a largo plazo en cuanto a crecimiento de oportunidades.
- **VACA LECHERA:** Alta participación en el mercado en flujos de fondo que compiten en una industria de bajo crecimiento o que impone bajos costos de inversión.
- **HUESOS:** Bajo porcentaje de participación en el mercado o en su flujo de fondos se encuentra en una industria de bajo crecimiento, lento o inexistente.

Selección y análisis de opciones macro-estratégicas. Se considera la Matriz interna-externa, Matriz IE, análisis de los resultados de la misma. Matriz de la Gran Estrategia se ha vuelto una herramienta tradicional para la formulación de estrategias empresariales, se basa en dos dimensiones evaluativas; posición competitiva y crecimiento del mercado o crecimiento del neto o flujo que se propone. Sobre el eje de las "X" se ubica la estimación de la posición competitiva que puede ser débil o fuerte, y sobre el eje de las "Y", se ubica el crecimiento de los ingresos o de los mercados rápido o lento, puede ser alto o bajo.

Figura 2. Matriz de la gran estrategia

| | |
|--|--|
| <p>AUMENTAR COMPETITIVIDAD</p> <p>POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL</p> | <p>200</p> <p>CRECER</p> <p>POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE</p> |
| <p>-6</p> <p>CRECIMIENTO DEL REDUCIR</p> <p>LENTO MERCADO</p> | <p>6</p> <p>-200</p> <p>DIVERSIFICAR</p> |

Fuente. Este estudio.

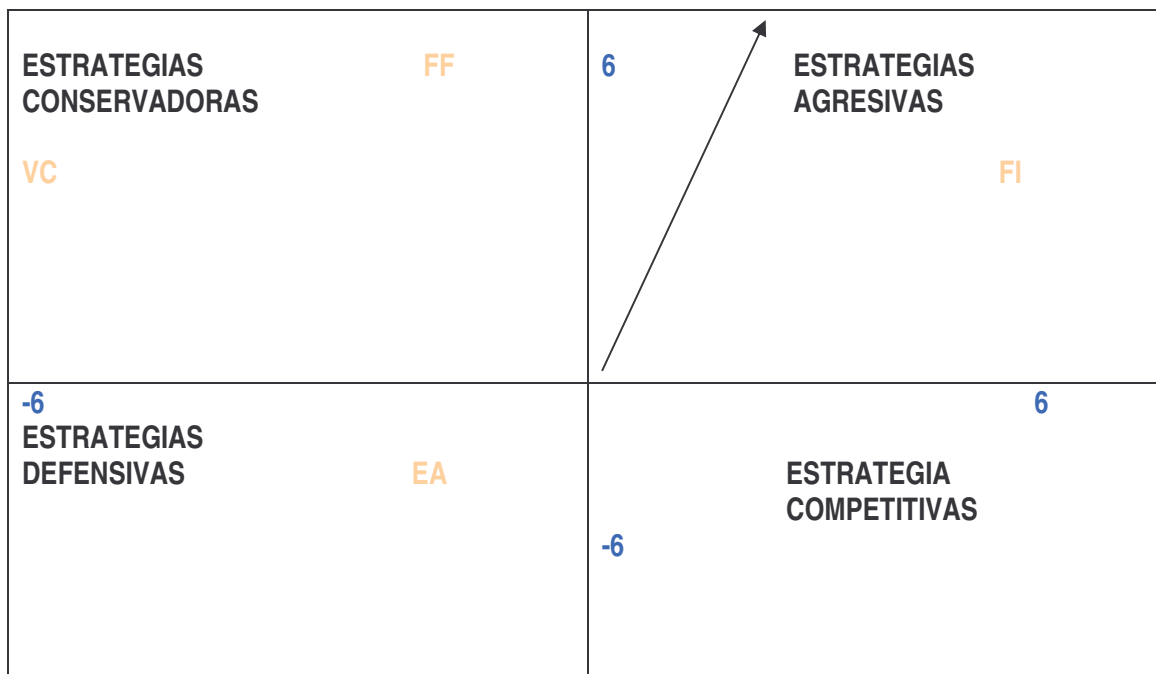
Preparación Matriz “PEEA”, posición estratégica y evaluación de la acción.
 Esta matriz es una herramienta de mucha importancia para la definición de las estrategias empresariales.

Los ejes de la Matriz PEEA son Fortaleza Financiera FF, Ventaja Competitiva VC, Estabilidad ambiental EA, Fortaleza del Sector FS.

Para elaborar ésta Matriz se siguen los siguientes pasos:

- Asignar valor numérico a los cuadrantes.
- Cálculo del resultado promedio para FF, VC, FS Y EA.
- Marcar resultados promedio.
- Suma de los resultados sobre el eje "X" y del eje "Y".
- Dibujar un vector direccional desde el origen de la Matriz PEEA, pasando por el punto de intersección.

Figura 3. Matriz PEEA



Fuente. Este estudio

Figura 4. Comparación de resultados matrices CPE-GCB-IE-PEEA-GRAN ESTRATEGIA

| MATRICES ESTRATEGICAS | CPE | GCB | IE | PEEA | GE |
|---------------------------------|-----|-----|----|------|----|
| Penetración de mercados | | | | | |
| Desarrollo de mercados | | | | | |
| Desarrollo de ventas | | | | | |
| Integración horizontal | | | | | |
| Integración hacia atrás | | | | | |
| Integración hacia delante | | | | | |
| Diversificación concéntrica | | | | | |
| Diversificación de conglomerado | | | | | |

Fuente. Este estudio

Descripción, comparación y priorización de opciones macro-estratégicas. Se determina cuales estrategias favorecen en el sentido de aprovechar oportunidades y sacarle partido a las oportunidades que posee la empresa.

Definición de la misión y la visión. Al estructurar una empresa, es lógico suponer que la empresa tiene una nueva perspectiva y que posteriormente desarrollará estrategias que hacen que se formule la misión y la visión con el fin de consolidar su proceso administrativo.

Desarrollo e implementación de la mejor opción macro-estratégica. Se considera la mejor opción producto de los resultados obtenidos con la elaboración de cada una de las matrices, la utilización de la matriz DOFA-FADO y por ultimo el valor de la empresa que comprende los métodos para valorar la empresa, la selección del método entre otros.

Importancia: Al hablar de la importancia de un Plan Estratégico Financiero para un horizonte de cinco años, es que debe ser compatible con la naturaleza y el tipo de operaciones financieras realizadas. Conocer a la empresa de manera financiera es muy útil, pero no tiene sentido sino se comprende de donde surgen esos resultados, si no se sabe por qué razón se obtuvieron los resultados, o lo que es peor, porque no se logran.

Para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, se necesitan entre otros factores, el equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa.

Continuar gerenciando una empresa, prestando atención sólo a los indicadores financieros hoy es un suicidio, ya que ellos, sólo informan lo que ya pasó,

no informan: el clima laboral de su empresa ni la satisfacción de sus clientes ni la calidad de elaboración de sus productos y servicios.

La implementación de un Plan Estratégico Financiero, no es un modelo matemático integrado por fórmulas que se cumple maravillosamente. Por el contrario, para implementarla se necesita el apoyo de los gerentes trabajando en equipo con todo su personal, si ellos no se involucran la estrategia difícilmente será cumplida.

Para lograr el éxito en su implementación se necesita:

- Compartir conocimiento, que la visión, los valores y la estrategia de la compañía sea conocida y comprendida por todo el personal.
- Feedback estratégico de doble bucle, cada uno tiene que estar informado para conocer los resultados de la estrategia que él, desde su puesto de trabajo, está ayudando a conseguir, de esta manera estará motivado para continuar alineado con la misma.
- Indicadores financieros y no financieros, establecer un sistema de medición estratégico que informe el grado de avance de la estrategia, si se carece de esta información sólo se podrá medir resultados finales y con esto se descarta la posibilidad de corregir sobre la marcha.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

ESTRATEGAS:

”Los estrategas son las personas que tienen a su responsabilidad el éxito de una empresa. Es decir, el estratega puede ser el presidente, el jefe, el propietario, el presidente de las juntas, etc. Jonas, Fry y Srivasiva afirmaron que las “tres responsabilidades de los estrategas de las organizaciones con crear un contexto para cambiar, fomentar el compromiso y la responsabilidad y equilibrar la estabilidad y las innovaciones”⁵.

OPORTUNIDADES:

Las oportunidades se refieren a tendencias y hechos de carácter económico, político, cultural, ambiental, etc., que podrán beneficiar significativamente a las organizaciones en un futuro. En la actualidad se han presentado cambios masivos como los tecnológicos, los constantes cambios con respecto a valores y actitudes hacía el trabajo, la innovación, entre otros que hacen crear diferentes tipos de

⁵ DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. Editorial Prentice Hall. Colombia 1997

consumidores, por lo cual se da la necesidad de diferentes tipos de productos, servicios y estrategias encaminadas a sacar el máximo provecho de dichas oportunidades.

FORTALEZAS:

Se refiere a aquellas actividades y procesos que realiza la empresa, llevándola a cabo mejor que los competidores. La empresa debe seguir estrategias que aprovechan sus fortalezas internas, las cuales son más fáciles de establecer si la organización se compara con la competencia. Las empresas exitosas siguen estrategias que le ayuden a beneficiarse de sus fortalezas internas.

DEBILIDADES:

Las debilidades son aquellas actividades y procesos que realiza la empresa y cuyos resultados no son satisfactorios para establecer competencia con empresas similares, ya que limitan o inhiben el éxito general de la organización. Las empresas deben buscar estrategias que traten de fortalecer las debilidades internas.

PLANEACIÓN:

Comprende el investigar y analizar las condiciones futuras para escoger un curso de acción que la organización va a seguir, tomando en cuenta el medio ambiente externo y las capacidades internas de la organización.

ESTRATEGIA:

“Es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada”⁶.

La estrategia implica un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos propuestos.

Los componentes de una estrategia empresarial son los objetivos, el plan de acción a nivel de la empresa y sus áreas, los programas que describen y miden las consecuencias del plan para cada función de la empresa y los recursos que se requieran para llevar a cabo los programas.

⁶ SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma. Colombia 1992. Pag 41

ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO:

Esta estrategia pretende que la empresa tenga una mayor participación en el mercado con los productos y/o servicios que en la actualidad ofrece.

Las empresas recurren a esta estrategia cuando el mercado donde operan no se encuentra saturado con los productos y/o servicios que ella particularmente ofrece, también cuando se tiene la posibilidad de aumentar el número de clientes y usuarios y cuando la participación en el mercado por parte de la competencia no es tan alta.

ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL PRODUCTO:

La estrategia busca incrementar las ventas mediante la modificación de los productos o servicios que en la actualidad ofrezca. Esta estrategia requiere de una gran inversión en el área de investigación y desarrollo y se emplea cuando la organización ha tenido éxito con los productos o servicios que ha ofrecido, cuando la competencia adquiere avances tecnológicos haciendo que ofrezcan el producto o servicio con mejor calidad y a precios más cómodos para los clientes.

Para llevar a cabo la estrategia de desarrollo del producto se requiere de una gran inversión económica que facilite el cumplimiento de todas las actividades que esta estrategia plantee.

Entre los recursos que se deben tener en cuenta para la ejecución de esta estrategia se tiene los financieros pues ellos son los encargados de suplir con las necesidades, costos y gastos que se tendrán con ella. El recurso humano a emplearse debe ser idóneo por cuanto parte del trabajo se realizará pensando en satisfacer las nuevas necesidades de los clientes que brinden un beneficio económico a la empresa que le permita seguir adelante con sus planes.

ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA:

Implica añadir nuevos productos y/o servicios a los que en la actualidad ofrece la empresa pero siempre y cuando estos estén relacionados con la actividad de los ya existentes. Esta estrategia suele aplicarse en casos como en los que la adición de nuevos productos y/o servicios implique incremento de ventas y por ende sus ingresos.

MISIÓN:

Propósito a largo plazo de la empresa, es el negocio la esencia de la empresa, establece su visión, metas y articula sus principales valores filosóficos. La misión brinda una identidad a la organización y la legitima ante la sociedad.

Según Peter Drucker, la misión debe poseer incierto grado de estabilidad; es decir, se debe definir el propósito y la misión de la empresa a un período de tiempo mucho mayor del que realmente se necesita para que permita alcanzar lo propuesto en periodos menores a los establecidos. La formulación de la misión debe ser clara y significativa, describiendo los valores y prioridades de la empresa. Al establecer la misión de una empresa, ésta no debe estar sujeta a cambios frecuentes, pero si a constantes evaluaciones. “No existe forma más eficaz para enviar una señal a la organización acerca de la necesidad de un cambio trascendental que introducir un cambio significativo en el planteamiento de su misión”⁷.

OBJETIVOS:

Los objetivos son los resultados que una organización desea lograr por medio de su misión básica. Las palabras objetivos y metas suelen ser confundidas o intercambiadas por la similitud en su significado; pero se deberá tener en cuenta que en la planeación estratégica los objetivos se refieren a resultados a largo plazo (más de un año), mientras que metas se refieren a logros a corto plazo.

Los que sean medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes son las principales características de los objetivos. Los objetivos deben fijarse tanto para la empresa en general así como para cada una de sus áreas.

“Los objetivos son de vital importancia en el éxito de las organizaciones, pues suministran dirección, ayuda en evaluación, crean simetría, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas”⁸.

METAS:

Son los puntos de referencia o aspiraciones que la empresa desea lograr alcanzar los objetivos que la organización se ha propuesto a un periodo de tiempo mucho mayor. Las metas deben cumplir con ciertas características, medibles, cuantificables, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Las metas son importantes en la implementación de estrategias, mientras que los objetivos lo son en la formulación. Las metas propician la base para la asignación de recursos.

POLÍTICAS:

Es la forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, son las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas.

⁷ QUIGLEY, Joseph. V, Visión. Editorial Mc-graw Hill. Colombia 1996. pag 29

⁸ DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Fondos Editorial Legis. Colombia. 1995. pag 10

Hay dos características de las políticas:

- Son guías para la toma de decisiones.
- “Se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia”.⁹

VISIÓN:

La visión contesta a la pregunta: “Que queremos hacer?”¹⁰.

Esto se refiere a visualizar en un posible futuro donde la empresa se encontrará, ¿como se encontrará?, en otras palabras establecer lo que la empresa desea ser en el posible futuro escenario de actuación.

ANÁLISIS DOFA:

Herramienta de la planeación estratégica que facilita la identificación de estrategias a partir del análisis de las debilidades y fortalezas de una organización (análisis interno) y de las oportunidades y amenazas (análisis externo).

PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

“La planeación estratégica no es simplemente una sumatoria de propuestas o un compendio de técnicas generales o administrativas conducentes a afrontar toda la problemática de una empresa. Es un enfoque abierto para dirigir a una empresa a través del tiempo en medio de aguas tormentosas y desconocidas. Se trata de comportamientos preactivos encaminado a solución de problemas, dirigido externamente a las condiciones del ambiente, es un método para encontrar una posición comparativa favorable en un sector industrial en el que prevalece una competencia continua por los recursos. Su objetivo primordial es vincular el futuro de la organización a cambios que se vean venir en el ambiente en forma tal que la utilización de recursos sean más que la adquisición de nuevos”¹¹.

PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA:

Se trata de establecer una forma de medición de la productividad, de las finanzas o de las operaciones de la empresa, como bien es conocido los indicadores financieros son los mas usados y se les otorga mucha importancia por cuanto van dirigidos principalmente a los accionistas, se consideran el elemento

⁹ DAVID, Fred R. La gerencia estratégica. Fondos Editorial Legis. Colombia. 1995. pag 10

¹⁰ DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. Editorial Prentice Hall. Colombia 1997

¹¹ COPE, Robert. G. El Plan Estratégico: Haga que la gente participe. Serie empresarial Legis.

primario para medir la gestión, sin embargo es necesario crear otro tipo de indicadores que garanticen mayor calidad, eficacia, eficiencia en el uso de los recursos y cuyo efecto se traslada al servicio de los clientes internos y externos. Se dice que:

- Usted no puede controlar lo que no mide.
- Usted no puede gerenciar lo que no controla.
- Es difícil ganar un juego sin que haya un marcador.
- Apenas se mide algo, ese algo inmediatamente mejora.
- Las mediciones condicionan los comportamientos de los individuos.

BENEFICIOS:

- Reducción de costos.
- Incremento de la productividad de los servicios prestados.
- Mejora la planeación y cumplimiento de cronogramas, compromisos y metas.
- Crear la posibilidad de generar incentivos de pagos por productividad.
- Benchmarking (copiar la mejor forma de hacer las cosas de la competencia)
- Identificar necesidades y requerimientos de capacitación y desarrollo.
- Reportes útiles para la toma de decisiones.

INDICADOR:

Un indicadores **ES** la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar o definir una situación. Un indicador **SE USA PARA:** observar las tendencias de cambio generadas de la situación observada en relación con objetivos y metas previsto o esperados.

- Resultados de actividades primarias (ejemplo: Oferta de servicios)
- Procesos intermedios de productividad, indicativos de la calidad de los servicios.
- Procesos de transformación de actividades en resultados finales.

- Una medición “cuantitativa/cualitativa” de los elementos que afecta, en forma importante los FACTORES CRITICOS DE ÉXITO definidos por los responsables de las tareas.

En éste trabajo se ha decidido utilizar los siguientes indicadores:

- Valores o Veces.
- Índices o porcentajes.
- Unidades.
- Series Estadísticas.

Un indicador debe permitir dar claridad o describir claramente la realidad transformada en un índice o modelo, dar claridad en forma inmediata a los jefes de áreas, dar las bases para actuar en forma proactiva y no reactiva sin necesidad de mucho análisis.

Permitir tomar decisiones y acciones, representar factores que dentro de los quehaceres diarios se pueden medir.

EVALUACIÓN FINANCIERA:

Mide desde la óptica del inversionista a precios del mercado o precios financieros, la rentabilidad del proyecto.

FLUJO DE CAJA:

Conocido también como flujo de efectivo, es una herramienta importante para presupuestar el comportamiento de los ingresos, los egresos de un período determinado y las disponibilidades o necesidades de financiación.

PUNTO DE EQUILIBRIO:

Conocido también como umbral de rentabilidad, es el punto en el cual los ingresos de las ventas son iguales a los costos de operación y de financiamiento.

RIESGO:

Es el grado en el que un proyecto, o parte de un proyecto, una estrategia, es susceptible de no ser acabado a tiempo y dentro de un presupuesto establecido y, en particular, la probabilidad de que el objetivo deseado no se logre.

RAZÓN BENEFICIO COSTO:

Es uno de los indicadores de rentabilidad de un proyecto. Se calcula cuando se trae a valor presente los ingresos brutos de un proyecto y se divide por el valor presente de los gastos brutos.

TIO:

Tasa de interés de oportunidad, es la tasa de interés mínima a la que una persona está dispuesta a invertir su dinero. Se puede determinar esta tasa para un sector determinado, aunque con frecuencia se toma como referente las tasas mínimas que pagan las entidades financieras.

TIR:

Tasa interna de rendimiento, indicador de la rentabilidad de un proyecto, que se obtiene cuando el valor presente de los ingresos y egresos del mismo sea cero. El indicador obtenido (tasa de interés), se compara por lo general con una tasa de oportunidad alternativa.

VPN:

Valor presente neto, criterio para medir la rentabilidad de un proyecto y que consiste en traer a valor presente a una tasa de interés definida, todos los ingresos y egresos de un proyecto y sumarlos algebraicamente. El resultado puede ser negativo, igual a cero o positivo.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

El desarrollo del Plan estratégico Financiero se realizará en dos etapas:

ETAPA 1: Diagnóstico general actual

ETAPA 2: Desarrollar el Plan Estratégico Financiero acorde a las necesidades.

El fin de esta investigación es seleccionar y desarrollar un Plan Estratégico Financiero, inexistente; tomando como objeto de observación y diagnóstico del área financiera que evidencia las grandes debilidades dentro de esta Empresa “TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA.”, Por tanto en la primera etapa: Diagnóstico (se ejecutó el estudio preliminar, el análisis del área de selección acorde a las necesidades del Plan). En la etapa de generación (se utilizó métodos y técnicas para el desarrollo del plan).

Lo anterior se justifica por el carácter académico de este estudio, la innovación del Plan en La Empresa y su posible implementación.

3.1 TIPO DE ESTUDIO

Este trabajo de investigación que se plantea es de tipo Descriptivo y Deductivo, porque se detalla cómo se desarrolla un Plan Estratégico Financiero, como también describe el área de diagnóstico (financiera), junto con las demás áreas y principalmente las de mayor incidencia directa: área administrativa y financiera. Con el fin de producir rentabilidad, competitividad, solidez y solvencia. Por lo cual este estudio se lo clasifica como un estudio de caso, desarrollado bajo la filosofía del método científico, ya que en el se evalúa las características, elementos e incidencia de un Plan Estratégico Financiero, previo a un diagnóstico actual.

3.1.1 Población. La población de estudio serán los tres servicios prestados por la Sociedad y la incidencia dentro del área administrativa para la toma de decisiones y financiera para la rentabilidad, que a la vez son el portafolio de servicios actuales, el ser del servicio y sus clientes potenciales tanto internos como externos.

3.1.2 Muestra. Debido al tamaño de la población o cantidad de clientes internos y externos que representan la prestación del servicio en esta Empresa, no es necesario trabajar sobre una muestra estadística, por lo tanto casos específicos, por ejemplo: cuando la información de control y/o financiera y de control es voluminosa e inmanejable se trabajó con muestreo estadístico, de los dos años inmediatamente anteriores.

3.1.3 Técnicas o herramientas de recolección de información. La metodología que se aplica se tendrá mediante la familiarización con el personal de La Sociedad que esta involucrado en el estudio directa e indirectamente, utilizando las siguientes técnicas:

ENTREVISTA: para desarrollar esta investigación se entrevistó a todas aquellas personas relacionadas a nuestras áreas de interés de la Sociedad, con el fin de fundamentar planteamientos y recibir la información necesaria acerca de la situación actual financiera. Se originó a entrevista tanto de manera directa y de forma personal con subordinados y directores de área a investigar. De esta forma se realizó entrevistas personales que permiten hacer una idea global y real del manejo de la empresa éstas entrevistas estuvieron sujetas a los horarios establecidos por el personal operativo y administrativo luego de las entrevistas se recolectó y clasificó la información histórica, documental y los soportes por área que tengan que ver con la selección del Plan Estratégico Financiero; teniendo esta información, se procedió a la revisión bibliográfica recolectada en el trabajo, para de esta manera conjuntamente con la información primaria, realizar un análisis que arroje un diagnóstico detallado de la empresa y cada una de sus áreas. Después de analizar y conocer cada uno de los procesos y procedimientos de operación se realizó los cálculos respectivos para la ejecución del Plan Estratégico Financiero que permita la toma de decisiones acertadas en el área financiera. Para realizar la entrevista se debe tener en cuenta:

- Realizar una cita anticipada, para darle a la entrevista la importancia que se merece.
- Elaborar previamente un derrotero de preguntas.
- El entrevistador o analista, para este caso, debe ser breve y claro.
- Debe ser conocedor del área.

OBSERVACIÓN NATURAL O DIRECTA: mediante la observación directa nos permitió analizar el desempeño de sus clientes internos y externos, análisis de documentación por cada área y diferente información acerca de la empresa como libros, folletos, informes financieros veraces e informes al igual que el manual de funciones y los diferentes procedimientos.

Se debe tener las siguientes características:

- La observación la debe hacer un analista con experiencia.
- Se hace al estar presente durante los procesos.
- Las visitas de observación deben ser informales.

- La observación directa de tipo formal se hace por periodos de tiempo y se toma varias muestras.
- El observador debe realizar análisis objetivos.
- Se debe tener en cuenta que es el único método para observar detalles.

4. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 IDENTIFICACIÓN DE MISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

4.1.1 Misión. TRANS NUEVO MILENIO LTDA. Es una empresa constituida con el mejor talento humano, garante de valores como responsabilidad, eficiencia y conocimiento dirigido a atender las necesidades de clientes, contratistas y usuarios. Contribuir con el progreso y desarrollo social de regiones marginadas y apartadas del Departamento de Nariño Fortalecer la cadena productiva del transporte con un crecimiento sostenido y generar empleos directos e indirectos a la par con el avance empresarial.

4.1.2 Objetivos. Desarrollar y fortalecer nuestros servicios de transporte y consolidarnos como pioneros en la prestación del servicio especial, contratación con empresas e instituciones públicas y privadas en el Departamento de Nariño e impulsar nuestra presencia a nivel nacional. Continuar la implementación de tecnologías de punta a nivel administrativo y operativo para prestar un adecuado servicio a nuestros clientes, contratistas y usuarios, con altos niveles de calidad, seguridad y cumplimiento.

4.1.3 Estrategia. Diferenciar el servicio por altos estándares de seguridad y atención personalizada.

4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.2.1 Cómo afecta las vías de acceso para el crecimiento de TNM. El clima de inseguridad en las vías por donde transitan nuestros vehículos, ha sido el principal inconveniente, pues se encuentran varios retenes ilegales y cobran 'peajes' a quienes quieren pasar; esto por una parte, por otro lado la mal llamada carretera que conecta a Junín con Barbacoas, sencillamente devuelve a cualquier vehículo, o hace que éstos pierdan su corta vida o se conviertan en muy poco tiempo en vehículos obsoletos o simplemente chatarras, pues no hay vehículos que puedan resistir un camino de herradura, que son los 57 kilómetros de la vía Junín-Barbacoas que constituyen el peor tramo vial de todas las carreteras del país. Los pacientes que son remitidos en ambulancia de Barbacoas a los hospitales de Pasto, se mueren en el camino, debido al pésimo estado de la vía. Para recorrer los 57 kilómetros de la destrozada carretera se emplean entre seis y ocho horas. En la zona se ha declarado la emergencia vial, pues los continuos taponamientos imposibilitan el tráfico vehicular. Pese a los constantes anuncios de los gobiernos de turno, sobre la pavimentación de la vía, este hecho no se ha dado.

Sin embargo nuestros vehículos han contribuido para abrir una luz de esperanza para la reivindicación social de los municipios de Roberto Payán, Maguí Payán, Olaya Herrera, La Tola, El Charco, Santa Bárbara, Mosquera y Francisco Pizarro”, donde llegan actualmente nuestros vehículos, aunque esto signifique unos bajos ingresos para nuestra empresa, pues el alto costo que se debe pagar por las constantes reparaciones a las que tienen que ser sometidos nuestros vehículos, no compensa el beneficio o rentabilidad que debería obtener nuestra empresa.

Actualmente contamos con cuatro vehículos que hacen el recorrido, Pasto-Barbacoas y viceversa, pues los otros o están en los talleres o ya no quieren trabajar en ésta ruta, haciendo que esto genere una baja aún mayor para los ingresos de la empresa. (Anexo A)

4.2.2 Cómo afecta la subida de combustibles en la clase de servicio que brinda TNM. Los altos costos de los combustibles, y los bajos precios en los pasajes o la falta de reglamentación en los precios de los pasajes, hacen igualmente que la empresa se vea abocada a la reducción de un buen servicio para los pasajeros de la costa nariñense. (Anexo B)

4.2.3 Cómo afecta la competencia de transportes informales en el servicio que brinda. Otro de los principales problemas al cual se ve enfrentada la empresa y no solo TRANS NUEVO MILENIO LTDA., sino algunas otras que están constituidas legalmente ante el ministerio de transporte; es la informalidad. El transporte ilegal hace que ellos sin necesidad de pagar impuestos y con el peligro que acarrea este transporte para los usuarios, hace que los ingresos de la TNM se vean afectados enormemente, pues mientras las empresas como la TNM, legalmente constituida y pagando todos los impuestos de ley, impidiendo que la prestación del servicio con los altos costos que esto genera.

Esto por una parte, y por otra el transporte informal o pirata constituye un peligro para los usuarios por cuanto no cuenta con los papeles reglamentarios en caso de un accidente, o las respectivas pólizas que puedan amparar los siniestros que llegaren a suceder.

4.2.4 Cómo afecta los aspectos de las competencias de los conductores Nariñenses y el mantenimiento de los vehículos en la calidad del servicio que brinda TNM. El servicio de La TNM, es óptimo y la prefieren por la calidad del servicio en cuanto a conductores, comodidad y buen funcionamiento de los vehículos con los cuales se presta el servicio; los conductores son cuidadosamente seleccionados, capacitados y entrenados para garantizar seguridad y servicio eficiente, los vehículos son diariamente sometidos a revisión, es decir de mantenimiento preventivo y cuentan con todos los documentos al día, la respectiva revisión técnico mecánica y de gases, que garantiza el buen estado y funcionamiento de los automotores.

4.3 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Cuadro 1. Oportunidades y amenazas transportadores nuevo milenio Ltda.

| Oportunidades: | Amenazas: |
|---|--|
| Cubrir la demanda insatisfecha de los servicios; en la modalidad de especial y de transporte de pasajeros, debido a un deficiente servicio por parte de la competencia. Los altos precios que cobran las empresas reconocidas que prestan estos servicios. Incremento de turismo al Departamento. (Anexo C) | El creciente robo de vehículos. La constante subida de precio de combustibles. La situación social actual del Departamento. (Anexo D) Incremento del transporte informal. |

Fuente. Este estudio.

4.4 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Cuadro 2. Fortalezas y debilidades transportadores nuevo milenio Ltda.

| Fortalezas: | Debilidades: |
|--|--|
| Calidad de talento humano. Responsabilidad y trayectoria de la TNM. (Anexo E) | Dificultad para brindar un servicio rápido en horas pico o temporada debido a un número no adecuado de unidades para licitaciones. Dificultad por garantizar la seguridad completa del pasajero en caso de posibles secuestros. (Anexo F) |

Fuente. Este estudio.

Cuadro 3. Matriz DOFA transportadores nuevo milenio Ltda.

| | | |
|---|--|--|
| | <p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cubrir la demanda insatisfecha de los servicios; en la modalidad de especial y de transporte de pasajeros, debido a un deficiente servicio por parte de la competencia. -Los altos precios que cobran las empresas reconocidas que prestan estos servicios. - Incremento de turismo al Departamento. | <p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> -El creciente robo de vehículos -La constante subida de precio de combustibles - La situación social actual del Departamento. - Incremento del transporte informal. |
| <p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad de talento humano. Responsabilidad y trayectoria de la TNM. | <p>OF</p> <p>La demanda insatisfecha puede captarse por contar con personal capacitado y condiciones seguras</p> | <p>AF</p> <p>La competencia de servicio informal en el transporte es relativa pues nuestro servicio se diferencia por ser seguro y confiable, por lo que las empresas lo demandarán.</p> |
| <p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Dificultad para brindar un servicio rápido en horas pico o temporada debido a un número no adecuado de unidades para licitaciones. -Dificultad por garantizar la seguridad completa del pasajero en caso de posibles secuestros. | <p>OD</p> <p>Reconocer nuestras dificultades para aprovechar la alta demanda en horas pico y principalmente en temporada.</p> | <p>AD</p> <p>Sin contar con sistemas de seguridad sofisticados (sistema satelital), será difícil afrontar situaciones extremas de inseguridad (ejemplo: secuestros y accidentes)</p> |

Fuente. Este estudio.

En un cuadrante OF, la empresa posee fortalezas y puede aprovechar las oportunidades que se le presenten; en un cuadrante OD la empresa, puesto que tiene debilidades, se encuentra incapacitada para aprovechar las oportunidades; por su parte, en el cuadrante AF la empresa tiene fortalezas y puede enfrentar con

éxito las amenazas que se le presenten; por último, en el cuadrante AD la organización se encuentra en posición crítica, pues se le presentan amenazas y ella se encuentra en posición de debilidad.

Un análisis de este tipo brinda la posibilidad real de evaluar lo que efectivamente puede hacerse.

4.5 REVALORIZACIÓN DE LA MISIÓN Y OBJETIVOS DE TNM

Revalorización de Misión:

La TNM es una empresa líder en servicios de movilidad particular en las modalidades de: Transporte Especial, Servicio de Transporte mixto de pasajeros y servicio de encomiendas y carga en el departamento de Nariño, reconocida por un servicio de calidad, seguro, confiable y personalizado con un apoyo real de equipo humano y tecnológico, garantizando así eficiencia y plena satisfacción de los clientes.

Revalorización de Misión:

Ser en el 2012 la primera Empresa de transporte mixto, de carga y especial en el territorio nacional y posicionar nuestra imagen internacional, mediante un sistema de gestión de la calidad certificado y mejorando continuamente, que nos permita demostrar con firmeza que somos una empresa del futuro que sirve en el presente con calor humano.

OBJETIVOS:

Prestar un servicio y atención a nuestros clientes que garantice las respuestas a sus necesidades de comodidad, seguridad y confiabilidad, bajo el respaldo de personal comprometido con el mejoramiento continuo.

METAS:

- Brindar un servicio de transporte seguro.
- Conseguir en el 30% de participación del mercado en 4 años.
- Obtener una plena satisfacción del 97% de los clientes.
- Mantener la fidelidad del 60% de los clientes.

4.6 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA

Formulación de estrategias:

¿Qué tipo de recursos de información, asesoría, tecnología y financiamiento necesito para lograr una participación del 30% del mercado en 5 años?

Ejecutar lo planeado es el paso determinante de la labor ejecutiva, pues una estrategia es tan buena como su puesta en práctica. Por mucho que la estrategia haya sido muy bien pensada, si la ejecución no se encuentra acompañada del talento directivo y de liderazgo, la estrategia no funcionará. Por esta razón, la empresa tendrá que ser muy cuidadosa en definir no sólo la estrategia primaria, esto es, la estrategia básica o principal de la empresa, sino que deberán también precisar la estrategia (o forma) de implantación, llamada también secundaria, porque ésta es tan importante como la otra.

ESTRATEGIA:

Adquirir un equipo sofisticado y avanzado tecnológicamente de ubicación satelital en tiempo real para la flota vehicular (Anexos G y H)

5. VALORACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA

5.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS A 31 DE DICIEMBRE DE 2007

5.1.1 Balance general clasificado a 31 de diciembre de 2007

Cuadro 4. Balance general clasificado a 31 de diciembre de 2007

TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA.

NIT. 814005183 - 5

BALANCE GENERAL CLASIFICADO

A 31 de Diciembre del 2,007

| ACTIVO | | | |
|--|---------------|---------------|-----------------------|
| ACTIVO CORRIENTE | | | |
| DISPONIBLE | | | 80.855.425,00 |
| CAJA | | 68.223.515,00 | |
| Caja General | 68.223.515,00 | | |
| BANCOS | | 12.631.910,00 | |
| Moneda Nacional | 12.631.910,00 | | |
| DEUDORES | | | 84.226.425,00 |
| CLIENTES | | 13.486.425,00 | |
| Anticipos y avances | 50.000,00 | | |
| Contrapagos Agentes | 13.436.425,00 | | |
| CUENTAS CORRIENTE COMERCIAL | | 70.740.000,00 | |
| Casa Matriz | 52.000.000,00 | | |
| Cuentas corrientes comerciales otras | 40.000,00 | | |
| Cuentas por cobrar Otras | 18.700.000,00 | | |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | | | 165.081.850,00 |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | | |
| CUENTAS POR COBRAR L.P | | | 48.039.664,00 |
| Cuentas por Cobrar propietarios Camionetas | | 24.039.664,00 | |
| CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS Y ACCIONISTAS | | 24.000.000,00 | |
| A Accionistas | 24.000.000,00 | | |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | | | |

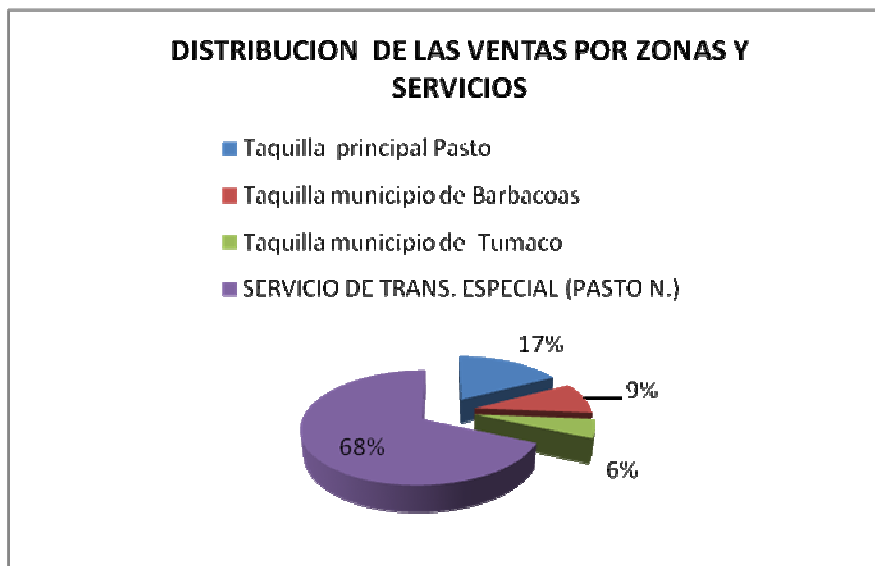
| | | | |
|-------------------------------------|----------------|-----------------------|-----------------------|
| | | | 48.039.664,00 |
| | | | |
| PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO | | | 67.936.800,00 |
| EQUIPO DE OFICINA | | 9.022.161,00 | |
| Muebles y Enseres | 6.089.800,00 | | |
| Equipos de Oficina | 500.000,00 | | |
| Otros | 2.432.361,00 | | |
| Ajustes por Inflación | - | | |
| EQUIPO DE COMUNICAC.Y COMPUT | | 11.846.000,00 | |
| Equipo de Procesamiento de Datos | 8.700.000,00 | | |
| Equipo de Telecomunicaciones | 1.646.000,00 | | |
| Equipos de Radio | - | | |
| Satélites y Antenas | - | | |
| Líneas Telefónicas | 1.500.000,00 | | |
| | | | |
| FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE | | 64.000.000,00 | |
| Camionetas, Busetas y vehículos. | 64.000.000,00 | | |
| | | | |
| DEPRECIACIÓN ACUMULADA | | (16.931.361,00) | |
| Equipo de Oficina | (5.848.028,00) | | |
| Equipo de Comput. y Comunicación | (2.283.333,00) | | |
| Flota y Equipo de Transporte | (8.800.000,00) | | |
| | | | |
| | | | |
| OTROS ACTIVOS | | | |
| DIFERIDOS | | | 5.552.417,00 |
| CARGOS DIFERIDOS | | 5.552.417,00 | |
| Programas para computador | 5.552.417,00 | | |
| | | | |
| | | | |
| TOTAL ACTIVO | | | 286.610.731,00 |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| MARTHA PATRICIA VANEGAS | | FERNANDO BENAVIDES R. | |
| Gerente General | | Contador | |
| | | T.P. 103350 - T | |

| PASIVO | | | |
|---|----------------|----------------|----------------------|
| PASIVO CORRIENTE | | | |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS | | | 8.038.966,00 |
| BANCOS NACIONALES | | 8.038.966,00 | |
| Sobregiros | - | | |
| Pagares | 8.038.966,00 | | |
| CUENTAS POR PAGAR | | | 78.676.004,00 |
| CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES | | 37.985.827,00 | |
| Cuentas Corrientes Comerciales | 37.985.827,00 | | |
| COSTOS Y GASTOS POR PAGAR | | 28.213.187,00 | |
| Gastos Financieros | - | | |
| Gastos Legales | 24.186.487,00 | | |
| Comisiones | 600.000,00 | | |
| Arrendamientos | 1.397.000,00 | | |
| Servicios Públicos | 1.200.000,00 | | |
| Otras obligaciones con personas naturales | 2.029.700,00 | | |
| | | | |
| RETENCIÓN EN LA FUENTE | | 6.071.452,00 | |
| Honorarios | 90.000,00 | | |
| Servicios | 5.950.700,00 | | |
| Compras | 30.752,00 | | |
| RETENCIONES Y APOORTE NÓMINA | | 484.344,00 | |
| Aportes por Salud, Pensión y ARP | 337.311,00 | | |
| Aportes I.C.B.F. SENA y Cajas Comp. | 147.033,00 | | |
| Embargos Judiciales | - | | |
| CUOTAS POR DEVOLVER | | (2.024.881,00) | |
| Pasajes Posfechados | (2.024.881,00) | | |
| ACREEDORES VARIOS | | 7.946.075,00 | |
| Reintegros por Pagar | - | | |
| Otros | 7.946.075,00 | | |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | | | 86.714.970,00 |
| | | | |
| PASIVO LARGO PLAZO | | | |
| IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS | | | 6.188.000,00 |
| DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS | | 6.188.000,00 | |
| Vigencia Fiscal Corriente | 942.000,00 | | |
| Vigencia Fiscal Anterior | 5.246.000,00 | | |
| | | | |
| OBLIGACIONES LABORALES | | | 677.446,00 |
| SALARIOS POR PAGAR | | 677.446,00 | |
| Salarios por Pagar | 677.446,00 | | |
| | | | |

| | | | |
|--|----------------|-----------------------|-----------------------|
| PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES | | | 2.300.292,00 |
| PARA OBLIGACIONES LABORALES | | 2.300.292,00 | |
| Cesantías | 892.698,00 | | |
| Intereses sobre las Cesantías | 107.124,00 | | |
| Vacaciones | 407.772,00 | | |
| Prima de Servicios | 892.698,00 | | |
| Otras | - | | |
| TOTAL PASIVO LARGO PLAZO | | | 9.165.738,00 |
| OTROS PASIVOS | | | 1.710.189,00 |
| DEPOSITOS RECIBIDOS | | 1.710.189,00 | |
| Seguro de pasajeros | 222.100,00 | | |
| Seguro de remesas | 1.488.089,00 | | |
| DIVERSOS | | - | |
| Otros | - | | |
| TOTAL PASIVO | | | 97.590.897,00 |
| MARTHA PATRICIA VANEGAS | | FERNANDO BENAVIDES R. | |
| Gerente General | | Contador | |
| | | T.P. 103350 - T | |
| | | | |
| | | | |
| PATRIMONIO | | | |
| CAPITAL SOCIAL | | | 134.027.921,00 |
| APORTES SOCIALES | | 100.000.000,00 | |
| Cuotas o partes de interés social | 100.000.000,00 | | |
| Revalorización del patrimonio 2006 | 34.027.921,00 | 34.027.921,00 | |
| RESERVAS | | | 2.649.353,39 |
| RESERVAS OBLIGATORIOS | | 2.649.353,39 | |
| Reserva Legal | 2.649.353,39 | | |
| RESERVAS OCASIONALES | | - | |
| Para Adquisición de Prop.Planta y Eq. | - | | |

Figura 5. Distribución de las ventas por zona y servicios.

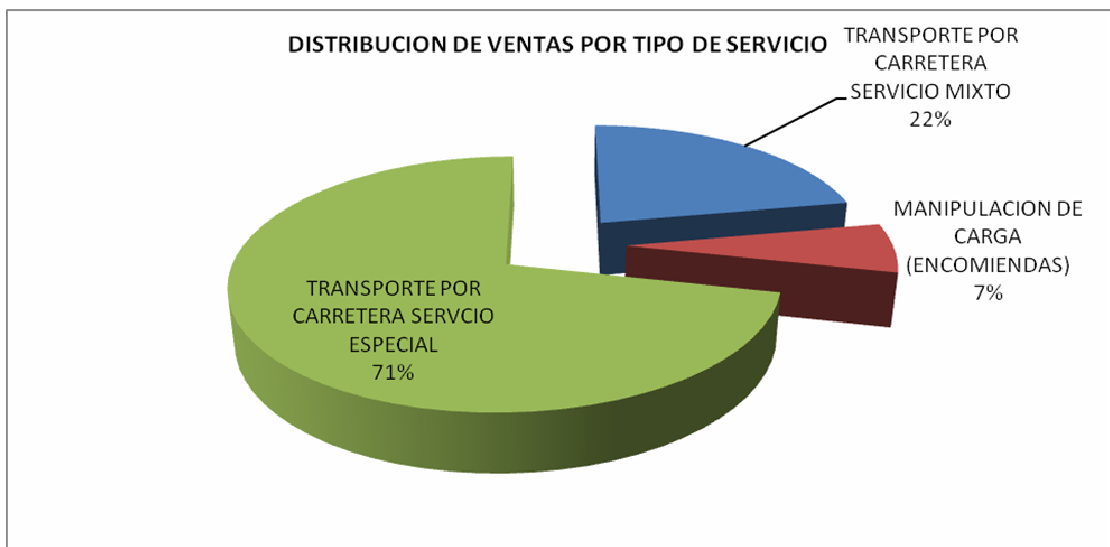
| | |
|--|-------------|
| SERVICIO DE TRANSPORTE MIXTO | |
| Taquilla principal Pasto | 81.588.000 |
| Taquilla municipio de Barbacoas | 43.356.000 |
| Taquilla municipio de Tumaco | 25.548.000 |
| SERVICIO DE TRANS. ESPECIAL (PASTO N.) | 324.227.612 |



Fuente. Este estudio.

Figura 6. Distribución de las ventas por tipos de servicio

| | |
|--|-------------|
| TRANSPORTE POR CARRETERA SERVICIO MIXTO | 74.800.090 |
| MANIPULACIÓN DE CARGA (ENCOMIENDAS) | 22.009.316 |
| TRANSPORTE POR CARRETERA SERVICIO ESPECIAL | 242.639.612 |



Fuente. Este estudio.

5.1.2 Estados de resultados a 31 de diciembre de 2007

Cuadro 5. Estados de resultados a 31 de diciembre de 2007

| TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA. | | | |
|--|----------------|-----------------|-----------------------|
| NIT. 814005183 - 5 | | | |
| ESTADO DE RESULTADOS | | | |
| Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2007 | | | |
| INGRESOS | | | |
| OPERACIONALES | | | 653.473.454,00 |
| TRANSPORTE, ALMACEN. Y COMUN | | 668.882.954,00 | |
| Servicio de Transporte por Carretera | 573.712.252,00 | | |
| Manipulación de Carga | 20.802.806,00 | | |
| Actividades Conexas | 74.367.896,00 | | |
| DEVOLUCIONES REBAJAS DTOS. | | (15.409.500,00) | |
| Servicio de Transporte por Carretera | -3.193.150 | | |
| Manipulación de Carga | -260.980 | | |
| Actividades Conexas | -11.955.370 | | |
| Comercio por Mayor y por Menor | - | | |
| COSTO DE VENTAS | | | 355.696.000,00 |
| Costo de ventas y prestación de servicios | | 355.696.000 | |
| TOTAL INGRESOS OPERACIONALES | | | 297.777.454,00 |
| UTILIDAD BRUTA EN VENTAS | | | 297.777.454,00 |
| MENOS COSTOS Y GASTOS | | | |
| (-) GASTOS OPERACIONALES | | | 114.718.612 |
| OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN | | 14.792.930 | |
| Sueldos | 9.395.480 | | |
| Comisiones | 4.655.200 | | |
| prima servicios | 742.250 | | |
| HONORARIOS | | 26.781.372 | |
| Asesoría Contable | 1.940.000 | | |
| Junta directiva | 19.217.900 | | |
| Asesoría jurídica | 4.773.472 | | |
| Otros honorarios | 850.000 | | |
| IMPUESTOS | | 5.218.985 | |

| | | | |
|--|----------------|---------------|-------------------|
| Impuesto timbre | 5.063.000 | | |
| De valorización | 4.985 | | |
| De vehículos | 151.000 | | |
| ARRENDAMIENTOS. | | 9.260.400 | |
| arrendamiento taquilla | 3.987.000 | | |
| Construcciones y edificaciones | 5.273.400 | | |
| SEGUROS | | 1.219.887 | |
| Cumplimiento | 984.887 | | |
| seguro obligatorio transporte | 235.000 | | |
| SERVICIOS | | 12.891.144 | |
| aseo y vigilancia | 526.000 | | |
| Fax y telex | 27.900 | | |
| Temporales admón. Pasto | 40.600 | | |
| Energía eléctrica | 569.500 | | |
| Transportes, fletes y acarreos | 2.632.900 | | |
| teléfono | 9.094.244 | | |
| GASTOS LEGALES | | 2.420.400 | |
| instrumentos públicos | 24.000 | | |
| tramites y licencias | 1.594.200 | | |
| Otros | 802.200 | | |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIONES | | 1.605.950 | |
| Construcciones | 44.000 | | |
| Equipo de computación y comunicación | 50.000 | | |
| Flota y equipo de transporte | 1.500.000 | | |
| Otros | 11.950 | | |
| ADECUACIONES E INSTALACIONES | | 160.000 | |
| Instalaciones eléctricas | 160.000 | | |
| DEPRECIACIONES | | \$ 16.931.361 | |
| Depreciación | -\$ 16.931.361 | | |
| AMORTIZACIONES | | | |
| Cargos diferidos | | | |
| DIVERSOS | | 23.436.183 | |
| Comisiones | 2.406.899 | | |
| Gastos de representación y rel. Publicas | 491.500 | | |
| Elementos de aseo y cafetería | 189.150 | | |
| Útiles papelería y fotocopias | 4.164.511 | | |
| Combustibles y lubricantes | 9.388.313 | | |
| Taxis y buses | 1.552.700 | | |
| Casinos y restaurantes | 421.850 | | |
| Otros | 4.821.260 | | |
| | | | |
| OPERACIONALES DE VENTAS | | | 88.691.826 |
| GASTOS DE PERSONAL | | 88.691.826 | |
| Sueldos | 1.369.000 | | |
| Comisiones | 11.940.000 | | |
| Bonificaciones. | 20.657.600 | | |
| prima servicios | 242.250 | | |
| Combustibles y lubricantes | 28.660.133 | | |
| Diversos | 25.822.843 | | |
| | | | |

5.1.3 Estado de cambios en el patrimonio a 31 de diciembre de 2007

Cuadro 6. Estado de cambios en el patrimonio a 31 de diciembre de 2007

| TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA. NIT 814 005 183-5 ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO DEL 1 DE ENERO A 31 DE DICIEMBRE DE 2.007 | | | | |
|---|-----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|
| CONCEPTO | ENERO 1 DE 2007 | AUMENTO | DISMINUCION | DIC 31 DE 2007 |
| APORTES SOCIALES | 100.000.000,00 | | | 100.000.000,00 |
| SUPERAVIT DE CAPITAL | | | | |
| RESERVAS | 19.541.128,00 | 0,00 | 6.362.953,00 | 13.178.175,00 |
| REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO | 14.237.476,00 | 0,00 | 14.237.476,00 | 0,00 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 13.735.000,00 | 104.868.572,00 | 0,00 | 118.603.572,00 |
| RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES | 18.508.696,00 | 0,00 | 4.773.696,00 | 13.735.000,00 |
| TOTALES | 166.022.300,00 | 104.868.572,00 | 25.374.125,00 | 245.516.747,00 |
| MARTHA PATRICIA VANEGAS Gerente General C.C. No. 51.980.200 Bogota | | | | |
| FERNANDO BENAVIDES ROSALES Contador T.P No. 103350 - T | | | | |
| ORIGINAL FIRMADO | | | | |

Fuente. Este estudio.

5.1.4 Flujo de caja/efectivo a 31 de diciembre de 2007

Cuadro 7. Flujo de caja/efectivo a 31 de diciembre de 2007

| TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA. | | |
|--|---|---------------------------|
| ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO | | |
| A DICIEMBRE 31 DE 2007 | | |
| (Cifras en miles de pesos) | | |
| FLUJO DE EFECTIVO POR LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN | | |
| Utilidad (Pérdida) neta | | 23.844 |
| Partidas de conciliación entre la utilidad y el efectivo provisto por las actividades de operación: | | |
| (+) | Gastos de depreciación | 16.931 |
| (+) | Provisiones | - |
| (+) | Amortizaciones | - |
| (+) | Efectivo neto en ajustes por inflación | - |
| | Efectivo generado en operación | 40.775 |
| Aumento (Disminución) | Cuentas por cobrar | 17.198 |
| Aumento (Disminución) | Inventarios | - |
| Aumento (Disminución) | Gastos Varios | 9.108 |
| Aumento (Disminución) | Otros Activos | 5.552 |
| Aumento (Disminución) | Cuentas por pagar | -8.975 |
| Aumento (Disminución) | Otros pasivos | - |
| | Efectivo neto usado por actividades de operación | 22.883 |
| FLUJO DE EFECTIVO POR LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN | | |
| (-) | Adquisición de activos fijos | - |
| (-) | Adquisición de inversiones permanentes | - |
| | Efectivo provisto (usado) por actividades de inversión | 0,00 |
| | AUMENTO DE EFECTIVO | 63.658 |
| | SALDO INICIAL DE EFECTIVO | 17.197 |
| | SALDO FINAL DE EFECTIVO | 80.855 |
| MARTHA PATRICIA VANEGAS | | FERNANDO BENAVIDES |
| Gerente | | ROSALES |
| c.c. 51.980.200 | | Contador |
| | | T.P. 103350 - T |
| ORIGINAL FIRMADO | | |

Fuente. Este estudio.

5.1.5 Notas a los estados financieros

5.1.6 Indicadores financieros

Cuadro 8. Indicadores financieros

| TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LIMITADA | | | |
|--|---|---------------|----------------|
| NIT. 814.005.183-5 | | | |
| INDICADORES FINANCIEROS | | | |
| 2007 | | | |
| 1 - RAZÓN DE LIQUIDEZ = ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE | | | |
| Índice de liquidez | 165.081.850,00 | = | 1,90 |
| | 86.714.970,00 | | |
| Por cada \$1 de pasivo corriente, la empresa cuenta con \$1,90 de respaldo en el activo corriente, para los años 2007. | Es un índice generalmente aceptado de liquidez a corto plazo, que indica en que proporción las exigibilidades a corto plazo, están cubiertas por activos corrientes que se esperan convertir a efectivo, en un período de tiempo igual o inferior, al de la madurez de las obligaciones corrientes. | | |
| 2 - CAPITAL DE TRABAJO. | | | |
| Capital de trabajo | 165.081.850,00 | 86.714.970,00 | 78.366.880,00 |
| 3 - ÍNDICE DE LIQUIDEZ CON RESPECTO AL CAPITAL DE TRABAJO | | | |
| | 78.366.880,00 | 56,46% | |
| | 138.799.000,00 | | |
| 4 . PATRIMONIO | | | |
| | VALOR DEL PATRIMONIO | | 189.019.833,88 |
| | PATRIMONIO EN SMMLV | | 409,58 |
| | VALOR DE LA PROPUESTA | | 138.799.000,00 |
| | PROPUESTA EN SMMLV | | 300,76 |

| | | | |
|---|----------------|-----------------------------------|-------------|
| PATRIMONIO EN SMMLV | | 300,76 | 73% |
| | | 409,58 | |
| 5 - NIVEL DE ENDEUDAMIENTO = TOTAL PASIVO / TOTAL ACTIVO | | | |
| Nivel de endeudamiento | 97.590.897 | = | 0,34 |
| | 286.610.731 | | |
| Por cada peso que tiene debe 34 centavos, es decir que ésta es la participación de los acreedores sobre los activos totales de la empresa | | | |
| 6 - ENDEUDAMIENTO DE LEVERAGE O APALANCAMIENTO | | | |
| TOTAL PASIVO / PATRIMONIO = | | 97.590.897,00 | 0,52 |
| | | 189.019.833,88 | |
| Aquí podemos observar que la empresa tiene comprometido su patrimonio en 0,52 veces para el año 2007. | | | |
| 7 - RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO = UTILIDAD NETA / PATRIMONIO BRUTO | | | |
| RENTABILIDAD = | 23.844.180,49 | = | 13% |
| | 189.019.833,88 | | |
| La rentabilidad del patrimonio bruto fue del 13% | | | |
| 8 - MARGEN BRUTO DE UTILIDAD = UTILIDAD BRUTA / VENTAS NETAS | | | |
| MB/VTAS | 77.041.734,00 | = | 12% |
| | 653.473.454,00 | | |
| Por cada peso vendido la empresa genera una utilidad bruta del 12% para el año 2007. | | | |
| MARTHA PATRICIA VANEGAS | | FERNANDO BENAVIDES ROSALES | |
| Gerente | | Contador | |
| | | T.P. 103350 - T | |
| ORIGINAL FIRMADO | | | |

Fuente. Este estudio.

5.1.7 Presupuesto de ingresos proyectado año 2008

Cuadro 9. Presupuesto de ingresos proyectado año 2008

TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA.
NIT. 814 005 183 - 5
PRESUPUESTO DE INGRESOS PROYECTADO AÑO - 2008

| PRESUPUESTO DE INGRESOS | |
|---|--------------------------|
| DETALLE | VALOR |
| <u>CONTRATOS TRANSPORTE ESPECIAL</u> | |
| CONTRATO 078 CORPONARIÑO | 6.840.000 |
| O.P.S. EEB SEDE PITALITO 260531 | 18.750.000 |
| O.P.S. EEB SEDE NARIÑO 260530 | 21.600.000 |
| <u>CONTRATO ALCALDIA M/PAL .DE PASTO</u> | |
| Sec. De Agricultura y Desarrollo económico 609 | 3.600.000 |
| Sec. De Agricultura y Desarrollo económico 634 | 8.100.000 |
| Sec. De Medio Ambiente | 5.400.000 |
| IMVAP | 11.100.000 |
| Dirección de Espacio público | 16.000.000 |
| Dirección administrativa de plazas de m/cdo. | 16.150.000 |
| Dpto. de infraestructura | 3.600.000 |
| Zoonosis | 16.197.133 |
| Secretaria de Gobierno UAO | 9.500.000 |
| Sec. De gobierno - Seguridad y convivencia | 11.400.000 |
| Planeación M/pal. Oficina de Estratificación | 4.000.000 |
| Planeación Municipal | 17.160.000 |
| Talento Humano | 7.200.000 |
| <u>GOBERNACIÓN DE NARIÑO</u> | |
| Agricultura | 25.750.000 |
| CREPAD | 15.450.000 |
| CORPONARIÑO LABORATORIO DE PAZ | 7.112.479 |
| AGUSTIN CODAZZI | 9.730.000 |
| PASTO DEPORTE | 8.000.000 |
| TOTAL CONTRATOS ESPECIALES | 242.639.612 |
| <u>SERVICIO DE TRANSPORTE MIXO</u> | |
| Taquilla principal Pasto | 81.588.000 |
| Taquilla municipio de Barbacoas | 43.356.000 |
| Taquilla municipio de Tumaco | 25.548.000 |
| TOTAL INGRESOS | \$ 393.131.612,00 |

Fuente. Este estudio.

5.1.8 Presupuesto de gastos proyectado año 2008

Cuadro 10. Presupuesto de gastos proyectado año 2008

TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA.
NIT. 814 005 183 - 5
PRESUPUESTO DE GASTOS PROYECTADO AÑO - 2008

| PRESUPUESTO DE GASTOS | | |
|----------------------------------|--------------|-------------------|
| DETALLE | VALOR | |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | | 86.278.516 |
| NOMINA ADMINISTRACIÓN | 9.395.480 | |
| COMISIONES | 4.655.200 | |
| PRIMA DE SERVICIOS | 742.250 | |
| APORT,ADMON DE RIESGOS PROFESI | 129.965 | |
| aportes a iss | 102.500 | |
| APORT,FONDO PENSIONES Y/O CESA | 93.000 | |
| APORTE CAJAS DE COMP,FAMI | 147.033 | |
| HONORARIOS | 26.781.372 | |
| HONORARIOS JUNTA DIRECTIVA | 19.217.900 | |
| REVISORÍA FISCAL | 1.940.000 | |
| HONORARIOS ASESORÍA CONTABLE | 7.200.000 | |
| ASESORÍA JURÍDICA | 4.773.472 | |
| OTROS HONORARIOS | 850.000 | |
| ASEO Y VIGILANCIA | 546.000 | |
| TEMPORALES ADMON PASTO | 40.600 | |
| ENERGÍA ELÉCTRICA ADMON PASTO | 569.500 | |
| TELEFONO ADMON PASTO | 9.094.244 | |
| GASTOS LEGALES | | 2.420.400 |
| NOTARIALES | 9.000 | |
| REGISTRO MERCANTIL | 15.000 | |
| TRÁMITES Y LICENCIAS | 1.594.200 | |
| OTROS | 802.200 | |
| MANTENIMIENTO Y REPARACIO | | 1.765.950 |
| CONSTRUCCIÓN, Y EDIFICACIO | 44.000 | |
| EQ,DE COMPUTAC,Y COMUNICACIÓN | 50.000 | |
| FLOTA Y EQ,DE TRANSPORTE | 1.500.000 | |
| OTROS | 11.950 | |
| INSTALACIONES ELECTRICAS | 160.000 | |
| | | |
| PASAJES TERRESTRES | 77.000 | 77.000 |
| DIVERSOS | 23.436.183 | 23.436.183 |
| COMISIONES | 2.406.899 | 2.406.899 |
| GTOS,D/REPRESENT,yRL/ | 491.500 | 491.500 |
| ELEMENTOS DE ASEO Y CAFET | 189.150 | 189.150 |

| | | |
|--------------------------------|-----------|--------------------|
| UTILES,PAPEL,Y FOTOCOPIAS | 4.164.511 | 4.164.511 |
| COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES | 9.388.313 | 9.388.313 |
| TAXIS Y BUSES | 1.552.700 | 1.552.700 |
| CASINO Y RESTAURANTE | 4.218.503 | 4.218.503 |
| OTROS | 4.821.260 | 4.821.260 |
| OPERACIONALES DE VENTAS | | 38.779.726 |
| IMPUESTOS | - | 30.703.086 |
| OTROS | | 36.921.243 |
| NO OPERACIONALES | | 34.437.582 |
| TOTAL COSTOS Y GASTOS | | 282.052.522 |

Fuente. Este estudio.

6. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE PRODUCTO PARA TNM

6.1 PARÁMETROS GENERALES DE LA EMPRESA

Cuadro 11. Parámetros generales de la Empresa

| | | | |
|---|---|------|---------|
| Nombre de la Compañía | TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LIMITADA | | |
| Información Requerida | | | |
| Impuesto de Renta | | | 34,00% |
| Reserva Legal | | | 10,00% |
| Otras Reservas | | | 0,00% |
| Tasa Interna de Oportunidad (TIO) | | | 100,00% |
| Número de Periodos | | | 5 |
| Impuesto Municipal de Industria y Comercio (ICO) | | | 0,0060% |
| Unidad de Medida Periodos | | Años | |

| | | | |
|--|-----|-------------|-------|
| TASA DE INTERESE DE OPORTUNIDA -TASA DE DESCUENTO POR UTILIZAR EN EL PROYECTO | | | |
| TIO | | | |
| INVERSIÓN | | 100.000.000 | |
| CRÉDITO | 38% | 0,60 | 0,23 |
| RECURSOS PROPIOS | 40% | 0,40 | 0,16 |
| TASA DE DESCUENTO | | | 0,388 |

| | | | |
|-------------------|------|-------------|---------|
| INVERSIÓN | | 100.000.000 | |
| CRÉDITO | 0% | - | - |
| RECURSOS PROPIOS | 100% | 100,00 | 100,00 |
| TASA DE DESCUENTO | | | 100,000 |

Fuente. Este estudio.

6.2 PRESUPUESTO DE COMPRAS Y VENTAS

| | | | |
|--|------------------------------|--|------------------------------------|
| Año 2 | 40,00% | 35,00% | 100,00% |
| Año 3 | VENTAS DÍAS 50,00% | COMPRAS DÍAS 45,00% | 0,00% |
| Año 4 | 30 50,00% | 45 50,00% | 0,00% |
| Año 5 | 90,00% 55,00% | 10,00% 50,00% | 0,00% |
| | SERVICIO ESPECIAL | SERVICIO MIXTO | ACTIVIDADES CONEXAS |
| Costo de Compra Materia Prima | 1,00% | 1,00% | 1,00% |
| % Incremento Precios año 2 | 7,00% | % Ingreso Vtas Contado Año / mes | 92,50% |
| % Incremento Precios año 3 | 8,00% | % Vtas Crédito al final del Año / mes | 7,50% |
| % Incremento Precios año 4 | 9,00% | % pago de Comp Contado Año / mes | 98,85% |
| % Incremento Precios año 5 | 10,00% | % Comp Crédito al final del Año / mes | 1,15% |
| Días de Existencia de Inventario Mínimo Requerido al Final de Cada Periodo=====> | | | 20 |
| PRODUCTOS | | | |
| Nombre | % Capacidad Instalada | Precio de Venta (miles) | Capacidad Instalada de |
| Del Producto y/o Servicio | Utilizada Año / mes 1 | Para Cada Producto y/o Servicio | Productos y/o Servicio (un) |
| SERVICIO ESPECIAL | 61,25% | 20.000,000 | 49 |
| SERVICIO MIXTO | 35,00% | 12.541,000 | 4 |
| ACTIVIDADES CONEXAS | 100,00% | 7.931,000 | 100 |
| NIVEL DE UTILIZACIÓN CAPACIDAD INSTALADA | | B | C |
| A | | | |

Fuente. Este estudio.

Cuadro 12. Presupuesto de compras y ventas

TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LIMITADA

En Años

EN MILES (\$000)

| CONCEPTO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---------------|---|--------------|--------------|--------------|
| Materia prima | 14.109 | 12.868 | 5.357 | 6.488 | 7.816 |
| Mano obra directa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Costos indirectos de fabricación | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 14.109 | 12.868 | 5.357 | 6.488 | 7.816 |
| COSTOS DE VTA PROMEDIO TOTAL | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% |
| Costo de Vta Promedio Materia Prima | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% |
| Costo de compra MP A | 1% | | | | |
| Costo de compra MP B | 1% | | | | |
| Costo de compra MP C | 1% | | | | |
| CONCEPTO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| PRODUCTO/UNIDADES | | | | | |
| SERVICIO ESPECIAL | 30 | 20 | 22 | 25 | 27 |
| SERVICIO MIXTO | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| ACTIVIDADES CONEXAS | 100 | 100 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 131 | 121 | 24 | 27 | 29 |
| | | Incremento porcentual (%) capacidad instalada | | | |
| Capacidad Instalada SERVICIO ESPECIAL | 49 | 40,00% | 45,00% | 50,00% | 55,00% |
| Capacidad Instalada SERVICIO MIXTO | 4 | 35,00% | 45,00% | 50,00% | 50,00% |
| Capacidad Instalada ACTIVIDADES CONEXAS | 100 | 100,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% |

| PRECIO VENTA / AÑO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| SERVICIO ESPECIAL | 20.000 | 21.400 | 23.112 | 25.192 | 27.711 |
| SERVICIO MIXTO | 12.541 | 13.419 | 14.492 | 15.797 | 17.376 |
| ACTIVIDADES CONEXAS | 7.931 | 8.486 | 9.165 | 9.990 | 10.989 |
| Incremento % precios | 0% | 7% | 8% | 9% | 10% |

TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LIMITADA

| VENTAS TOTALES / AÑO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------|------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|
| SERVICIO ESPECIAL | 600.250 | 419.440 | 509.620 | 617.206 | 746.819 |
| SERVICIO MIXTO | 17.557 | 18.786 | 26.086 | 31.593 | 34.753 |
| ACTIVIDADES CONEXAS | 793.100 | 848.617 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL | 1.410.907 | 1.286.843 | 535.706 | 648.799 | 781.572 |
| CRÉDITO A MAS DE 30 DÍAS | 105.818 | 96.513 | 40.178 | 48.660 | 58.618 |
| VENTAS TOTALES / AÑO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CRÉDITO | 105.818 | 96.513 | 40.178 | 48.660 | 58.618 |
| CONTADO | 1.305.089 | 1.190.330 | 495.528 | 600.139 | 722.954 |
| TOTAL | 1.410.907 | 1.286.843 | 535.706 | 648.799 | 781.572 |
| POLÍTICA DE VENTAS MENSUAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|-------------------|-----------|-----------|---------|---------|---------|
| CRÉDITO | 105.818 | 96.513 | 40.178 | 48.660 | 58.618 |
| CONTADO | 11.758 | 10.724 | 4.464 | 5.407 | 6.513 |
| TOTAL VTAS MES | 117.576 | 107.237 | 44.642 | 54.067 | 65.131 |
| TOTAL CRÉDITO AÑO | 1.269.817 | 1.158.159 | 482.135 | 583.919 | 703.415 |
| TOTAL CONTADO AÑO | 141.091 | 128.684 | 53.571 | 64.880 | 78.157 |
| TOTAL VTAS AÑO | 1.410.907 | 1.286.843 | 535.706 | 648.799 | 781.572 |

COMPRAS 100%

| CONCEPTO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|---------------------------------|--|--------|-------|-------|-------|-----|
| inventario inicial | 0 | 784 | 715 | 298 | 360 | |
| compras | 14.893 | 12.800 | 4.940 | 6.551 | 7.889 | |
| inventario final | 784 | 715 | 298 | 360 | 434 | |
| costo de ventas | 14.109 | 12.868 | 5.357 | 6.488 | 7.816 | |
| % costo de ventas | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% | |
| INVENTARIO INICIAL | | | | | | |
| | 0 | | | | | |
| INCREMENTO DE INVENTARIO | | | | | | |
| | | | | | | |
| DÍAS DE EXISTENCIA | VALOR DEL INVENTARIO AL FINAL DE CADA PERIODO | | | | | |
| | 20 | 784 | 715 | 298 | 360 | 434 |
| CRÉDITO A MAS DE | 0 | 172 | 148 | 57 | 76 | |

| | | | | | |
|------------------------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| 30 DÍAS | | | | | |
| COMPRAS TOTALES / AÑO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CRÉDITO | 172 | 148 | 57 | 76 | 91 |
| CONTADO | 14.721 | 12.652 | 4.883 | 6.475 | 7.798 |
| TOTAL | 14.893 | 12.800 | 4.940 | 6.551 | 7.889 |
| CONTADO MES | 14.721 | | | | |

| | | | | | |
|------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| POLÍTICA DE COMPRAS MENSUAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CRÉDITO | 172 | 148 | 57 | 76 | 91 |

COMPRAS SENSIBILIDAD EN VENTAS

| CONCEPTO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| inventario inicial | 0 | 760 | 693 | 289 | 350 |
| compras | 14.446 | 12.416 | 4.792 | 6.354 | 7.653 |
| inventario final | 760 | 693 | 289 | 350 | 421 |
| costo de ventas | 13.686 | 12.482 | 5.196 | 6.293 | 7.581 |
| | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% |

| | |
|---------------------------------|----|
| INVENTARIO INICIAL | 0 |
| INCREMENTO DE INVENTARIO | 10 |

| DÍAS DE EXISTENCIA | VALOR DEL INVENTARIO AL FINAL DE CADA PERIODO | | | | |
|--------------------|---|-----|-----|-----|-----|
| 20 | 760 | 693 | 289 | 350 | 421 |

| COMPRAS TOTALES / AÑO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------|--------|--------|-------|-------|-------|
| CRÉDITO | 1.806 | 1.552 | 599 | 794 | 957 |
| CONTADO | 12.640 | 10.864 | 4.193 | 5.560 | 6.696 |
| TOTAL | 14.446 | 12.416 | 4.792 | 6.354 | 7.653 |
| costo de ventas | 1,06% | 0,99% | 0,92% | 1,01% | 1,01% |

| POLÍTICA DE COMPRAS MENSUAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------|-------|-------|-----|-----|-----|
| CRÉDITO | 1.806 | 1.552 | 599 | 794 | 957 |

| CONCEPTO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| costo de ventas | 8.211 | 7.489 | 3.118 | 3.776 | 4.549 |
| % Costo de vtas | 0,60% | 0,60% | 0,60% | 0,60% | 0,60% |
| Sensibilidad | 60% | | | | |

Fuente. Este estudio.

6.3 GASTOS DE PERSONAL

Cuadro 13. Gastos de personal

| | | | |
|----------------------------|---------|----------------------|--------|
| Salario Mínimo | 462,000 | % Aportes Patronales | 30,00% |
| No. SMLV Aux. Transporte | - | % Aportes Sociales | |
| Auxilio de Transporte | 55,000 | % Incremento Año 2 | 4,58% |
| | | % Incremento Año 3 | 6,74% |
| | | % Incremento Año 4 | 4,58% |
| | | % Incremento Año 5 | 4,00% |
| Prestaciones de Ley | | | |
| Vacaciones | 4,16% | | |
| Cesantías | 8,33% | | |
| Prima | 8,33% | | |
| Intereses Cesantías | 12,00% | | |

| Personal Administrativo | | |
|-------------------------|----------|-----------------|
| Descripción | Cantidad | Salario (miles) |
| Empleado Nivel 1 | 1 | 1.000,000 |
| Empleado Nivel 2 | 1 | 600,000 |
| Empleado Nivel 3 | 1 | 462,000 |
| Empleado Nivel 4 | 1 | 400,000 |
| Empleado Nivel 5 | | |

| Personal de Ventas | | |
|--------------------|----------|-----------------|
| Descripción | Cantidad | Salario (miles) |
| Empleado Nivel 1 | 2 | 400,000 |
| Empleado Nivel 2 | | |
| Empleado Nivel 3 | | |
| Empleado Nivel 4 | | |
| Empleado Nivel 5 | | |

| TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LIMITADA | | | | | | |
|--|------|--------------|-------------|--------------|---------------|--|
| CALCULO DETALLADO DE NOMINA | | | | | | |
| En Años | | | | | | |
| EN MILES (\$000) | | | | | | |
| AÑO 1 | Cant | Sueldo | Aux. Trans. | TOTAL | AÑO 1 | |
| ADMINISTRATIVOS | | | | | | |
| Empleado Nivel 1 | 1 | 1.000 | 0 | 1.000 | 12.000 | |
| Empleado Nivel 2 | 1 | 600 | 0 | 600 | 7.200 | |
| Empleado Nivel 3 | 1 | 462 | 0 | 462 | 5.544 | |
| Empleado Nivel 4 | 1 | 400 | 0 | 400 | 4.800 | |
| Empleado Nivel 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| TOTAL | | 2.462 | 0 | 2.462 | 29.544 | |
| Aportes patronales | | 30,00% | | 739 | 8.863 | |
| Aportes sociales | | 0,00% | | 0 | 0 | |
| Prestaciones de ley | | | | | 0 | |

| | | | | | | |
|----------------------------|-------------|---------------|--------------------|--------------|---------------|--|
| Vacaciones | | 4,16% | | 102 | 1.229 | |
| Cesantías | | 8,33% | | 205 | 2.461 | |
| Prima | | 8,33% | | 205 | 2.461 | |
| Intereses cesantías | | 12,00% | | 25 | 295 | |
| TOTAL APORTES | | | | | 15.310 | |
| | | | | | | |
| GASTO DE VENTAS | Cant | Sueldo | Aux. Trans. | TOTAL | AÑO 1 | |
| Empleado Nivel 1 | 2 | 400 | 0 | 800 | 9.600 | |
| Empleado Nivel 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Empleado Nivel 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Empleado Nivel 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| Empleado Nivel 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| TOTAL | | 400 | 0 | 800 | 9.600 | |
| | | | | | | |
| Aportes patronales | | 30,00% | | 240 | 2.880 | |
| Aportes sociales | | 0,00% | | 0 | 0 | |
| Prestaciones de ley | | | | | 0 | |
| Vacaciones | | 4,16% | | 33 | 399 | |
| Cesantías | | 8,33% | | 67 | 800 | |
| Prima | | 8,33% | | 67 | 800 | |
| Intereses cesantías | | 12,00% | | 8 | 96 | |
| TOTAL APORTES | | | | | 4.975 | |
| | | | | | | |
| Aportes patronales | | 30,00% | | 0 | 0 | |
| Aportes sociales | | 0,00% | | 0 | 0 | |
| Prestaciones de ley | | | | | 0 | |
| Vacaciones | | 4,16% | | 0 | 0 | |

| | | | | | | |
|---|--|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Cesantías | | 8,33% | | 0 | 0 | |
| Prima | | 8,33% | | 0 | 0 | |
| Intereses cesantías | | 12,00% | | 0 | 0 | |
| TOTAL APORTES | | | | | 0 | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LIMITADA | | | | | | |
| GASTOS DE PERSONAL | | | | | | |
| En Años - EN MILES (\$000) | | | | | | |
| ADMINISTRATIVOS | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sueldos | | 29.544 | 30.897 | 32.980 | 34.490 | 35.870 |
| Prestaciones sociales | | 6.446 | 6.742 | 7.196 | 7.526 | 7.827 |
| Aportes fiscales | | 8.863 | 9.269 | 9.894 | 10.347 | 10.761 |
| TOTAL | | 44.854 | 46.908 | 50.069 | 52.363 | 54.457 |
| | | | | | | |
| VENTAS | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sueldos | | 9.600 | 10.040 | 10.716 | 11.207 | 11.655 |
| Prestaciones sociales | | 2.095 | 2.191 | 2.338 | 2.445 | 2.543 |
| Aportes fiscales | | 2.880 | 3.012 | 3.215 | 3.362 | 3.497 |
| TOTAL | | 14.575 | 15.242 | 16.270 | 17.015 | 17.695 |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| TOTAL GASTOS | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | 59.428 | 62.150 | 66.339 | 69.377 | 72.152 |
| | | | | | | |
| | | Incremento % año | 5% | 7% | 5% | 4% |

Fuente. Este estudio.

6.4 INVERSIONES FIJAS Y DIFERIDAS

Cuadro 14. Inversiones fijas y diferidas

| INVERSIONES FIJAS | | |
|---|---------------------|---------------------------|
| Descripción | Vida Útil (En Años) | Inversión Inicial (miles) |
| BUSETA | 5 | 64.000,000 |
| MUEBLES Y ENSERES | 10 | 6.090,000 |
| EQUIPO DE OFICINA | 10 | 500,000 |
| EQUIPO DE PROCESAMIENTO DE DATOS | 5 | 8.700,000 |
| EQUIPO DE COMUNICACIONES+LINEAS TELEFÓNICAS | 5 | 3.146,000 |
| | | |
| | | |

| INVERSIONES DIFERIDAS | | |
|--------------------------|-------------------------|---------------------------|
| Descripción | Amort. Diferi.(En Años) | Inversión Inicial (miles) |
| | | |
| SISTEMA DE ADMON. LOGIS- | | |
| TICA DE VEHICULOS | 1 | 105.096,000 |
| | | |
| | | |

Fuente. Este estudio.

6.5 GASTOS DEPRECIACIÓN

Cuadro 15. Gastos depreciación

TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LIMITADA
RELACIÓN DE INVERSIONES FIJAS Y DIFERIDAS - GASTOS DE DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN
En Años
EN MILES (\$000)

| ACTIVO | Vida útil | INVER INICIAL | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------|----------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| INVERSIONES FIJAS | | | | | | | |
| BUSETA | 5 | 64.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MUEBLES Y ENSERES | 10 | 6.090 | 609 | 609 | 609 | 609 | 609 |
| EQUIPO DE OFICINA | 10 | 500 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| EQUIPO DE PROCESAMIENTO DE DATOS | 5 | 8.700 | 1.740 | 1.740 | 1.740 | 1.740 | 1.740 |
| EQUIPO DE COMUNICACIONES-LINEAS TELEFONICAS | 5 | 3.146 | 629 | 629 | 629 | 629 | 629 |
| TOTAL | | 82.436 | 3.028 | 3.028 | 3.028 | 3.028 | 3.028 |
| INVERSIONES DIFERIDAS | | | | | | | |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| SISTEMA DE ADMON. LOGIS- TICA DE VEHICULOS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 1 | 105.096 | 105.096 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL | | 105.096 | 105.096 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fuente. Este estudio.

6.6 GASTOS GENERALES

Cuadro 16. Gastos generales

| Incremento % gastos año 2 | 2,00% | Incremento % gastos año 4 | 1,00% |
|----------------------------------|----------------|----------------------------------|----------------|
| Incremento % gastos año 3 | 1,00% | Incremento % gastos año 5 | 1,00% |
| Gastos Administrativos | (miles) | Gastos de Ventas | (miles) |
| Honorarios | 6.781,000 | Honorarios | 1.369,000 |
| Impuestos | 5.219,000 | Impuestos | - |
| Arrendamiento | 9.260,000 | Arrendamiento | - |
| Seguros | 1.220,000 | Seguros | - |
| Servicios Públicos | 2.891,000 | Servicios Públicos | - |
| Servicios Transporte y Acarreos | - | Servicios Transporte y Acarreos | - |
| Gastos Legales | 2.420,000 | Gastos Legales | - |
| Mantenimiento Reparaciones | 1.606,000 | Mantenimiento Reparaciones | - |
| Gastos de Viaje | | Gastos de Viaje | - |
| Propaganda y Publicidad | | Propaganda y Publicidad | - |
| Elementos de Aseo y Cafetería | 189,000 | Elementos de Aseo y Cafetería | - |
| Útiles y Papelería | 664,000 | Útiles y Papelería | - |
| Combustibles y Lubricantes | | Combustibles y Lubricantes | |

| | | | |
|-----------------------------|-----------|-----------------------------|-----------|
| | 388,000 | | 8.660,000 |
| Envases y Empaques | | Envases y Empaques | - |
| Comisiones Contado % | 5,00% | Comisiones Contado % | 5,00% |
| Comisiones Crédito % | 0,00% | Comisiones Crédito % | 0,00% |
| Imprevistos | | Imprevistos | - |
| Otros | 2.379,000 | Otros | 5.823,000 |

Fuente. Este estudio.

| TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LIMITADA | | | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| RELACIÓN DE GASTOS DE FUNCIONAMIENTO | | | | | |
| En Años | | | | | |
| EN MILES (\$000) | | | | | |
| Gastos Administrativos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Honorarios | 81.372 | 82.999 | 83.829 | 84.668 | 85.514 |
| Impuestos | 62.628 | 63.881 | 64.519 | 65.165 | 65.816 |
| Arrendamiento | 111.120 | 113.342 | 114.476 | 115.621 | 116.777 |
| Seguros | 14.640 | 14.933 | 15.082 | 15.233 | 15.385 |
| Servicios Públicos | 34.692 | 35.386 | 35.740 | 36.097 | 36.458 |
| Servicios Transporte y Acarreos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos Legales | 29.040 | 29.621 | 29.917 | 30.216 | 30.518 |
| Mantenimiento Reparaciones | 19.272 | 19.657 | 19.854 | 20.053 | 20.253 |
| Gastos de Viaje | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Propaganda y Publicidad | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Elementos de Aseo y Cafetería | 2.268 | 2.313 | 2.336 | 2.360 | 2.383 |
| Útiles y Papelería | 7.968 | 8.127 | 8.209 | 8.291 | 8.374 |
| Combustibles y Lubricantes | 4.656 | 4.749 | 4.797 | 4.845 | 4.893 |
| Envases y Empaques | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Comisiones Contado % | 7.055 | 6.434 | 2.679 | 3.244 | 3.908 |
| Imprevistos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otros | 28.548 | 29.119 | 29.410 | 29.704 | 30.001 |
| TOTAL GASTOS | 403.259 | 410.562 | 410.848 | 415.495 | 420.281 |
| % Comisiones sob/ vtas contado | 5,00% | crédito | 0,00% | | |
| Incremento % gastos | 2,00% | 1,00% | 1,00% | 1,00% | |
| | | | | | |
| Gastos ventas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Honorarios | 16.428 | 16.757 | 16.924 | 17.093 | 17.264 |
| Impuestos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Arrendamiento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Seguros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Servicios Públicos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Servicios Transporte y Acarreos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos Legales | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mantenimiento Reparaciones | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos de Viaje | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Propaganda y Publicidad | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Elementos de Aseo y Cafetería | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | |
|--------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Útiles y Papelería | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Combustibles y Lubricantes | 103.920 | 105.998 | 107.058 | 108.129 | 109.210 |
| Envases y Empaques | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Comisiones Contado % | 7.055 | 6.434 | 2.679 | 3.244 | 3.908 |
| Imprevistos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otros | 69.876 | 71.274 | 71.986 | 72.706 | 73.433 |
| TOTAL GASTOS | 197.279 | 200.463 | 198.647 | 201.172 | 203.816 |
| % Comisiones sob/ vtas contado | 5,00% | crédito | 0,00% | | |
| Incremento % gastos | 0,00% | | | | |

Fuente. Este estudio.

6.7 INVERSIÓN INICIAL

Cuadro 17. Inversión inicial

| Porcentaje Recuperación Inversión | | | |
|---|---------|------------------------------------|-------------|
| Inversiones Fijas | | | 90,00% |
| Inversiones Diferidas | | | 0,00% |
| Capital de Trabajo de Costos. Y Gastos | | | 100,00% |
| Capital de Trabajo de Cartera | | | 40,00% |
| SI LA FINANCIACIÓN ES % COLOCAR 1 | | | |
| SI LA FINANCIACIÓN ES \$ COLOCAR 2 | | | |
| | | | |
| Porcentaje Fuentes de Financiación | | Valores de Fuentes de Financiación | |
| Capital Propio | 100,00% | Capital Propio | 100.000,000 |
| Préstamo Bancario 1 | | Préstamo Bancario 1 | |
| Préstamo Bancario 2 | | Préstamo Bancario 2 | |
| Préstamo Bancario 3 | | Préstamo Bancario 3 | |
| Factores integrantes del capital de trabajo | | TOTAL INVERSIÓN | 248.811,167 |
| Días para Capital de Trabajo Costos Y Gastos. | | | 30 |
| Imprevistos | | | 0,00% |
| Días para Capital de Trabajo Cartera | | | 30 |

Fuente. Este estudio

| TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LIMITADA | | | | | |
|--|-------------|---------------|--------------------|--------------|---------------|
| CALCULO DETALLADO DE NOMINA | | | | | |
| En Años | | | | | |
| EN MILES (\$000) | | | | | |
| AÑO 1 | Cant | Sueldo | Aux. Trans. | TOTAL | AÑO 1 |
| ADMINISTRATIVOS | | | | | |
| Empleado Nivel 1 | 1 | 1.000 | 0 | 1.000 | 12.000 |
| Empleado Nivel 2 | 1 | 600 | 0 | 600 | 7.200 |
| Empleado Nivel 3 | 1 | 462 | 0 | 462 | 5.544 |
| Empleado Nivel 4 | 1 | 400 | 0 | 400 | 4.800 |
| Empleado Nivel 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL | | 2.462 | 0 | 2.462 | 29.544 |
| | | | | | |
| Aportes patronales | | 30,00% | | 739 | 8.863 |
| Aportes sociales | | 0,00% | | 0 | 0 |
| Prestaciones de ley | | | | | 0 |
| Vacaciones | | 4,16% | | 102 | 1.229 |
| Cesantías | | 8,33% | | 205 | 2.461 |
| Prima | | 8,33% | | 205 | 2.461 |
| Intereses cesantías | | 12,00% | | 25 | 295 |
| TOTAL APORTES | | | | | 15.310 |
| | | | | | |
| GASTO DE VENTAS | Cant | Sueldo | Aux. Trans. | TOTAL | AÑO 1 |
| Empleado Nivel 1 | 2 | 400 | 0 | 800 | 9.600 |
| Empleado Nivel 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Empleado Nivel 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Empleado Nivel 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Empleado Nivel 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL | | 400 | 0 | 800 | 9.600 |
| | | | | | |
| Aportes patronales | | 30,00% | | 240 | 2.880 |
| Aportes sociales | | 0,00% | | 0 | 0 |
| Prestaciones de ley | | | | | 0 |
| Vacaciones | | 4,16% | | 33 | 399 |
| Cesantías | | 8,33% | | 67 | 800 |
| Prima | | 8,33% | | 67 | 800 |
| Intereses cesantías | | 12,00% | | 8 | 96 |
| TOTAL APORTES | | | | | 4.975 |

| | | | | | | |
|---|--|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Aportes patronales | | 30,00% | | 0 | 0 | |
| Aportes sociales | | 0,00% | | 0 | 0 | |
| Prestaciones de ley | | | | | 0 | |
| Vacaciones | | 4,16% | | 0 | 0 | |
| Cesantías | | 8,33% | | 0 | 0 | |
| Prima | | 8,33% | | 0 | 0 | |
| Intereses cesantías | | 12,00% | | 0 | 0 | |
| TOTAL APORTES | | | | | 0 | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LIMITADA | | | | | | |
| GASTOS DE PERSONAL | | | | | | |
| En Años | | | | | | |
| EN MILES (\$000) | | | | | | |
| ADMINISTRATIVOS | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sueldos | | 29.544 | 30.897 | 32.980 | 34.490 | 35.870 |
| Prestaciones sociales | | 6.446 | 6.742 | 7.196 | 7.526 | 7.827 |
| Aportes fiscales | | 8.863 | 9.269 | 9.894 | 10.347 | 10.761 |
| TOTAL | | 44.854 | 46.908 | 50.069 | 52.363 | 54.457 |
| | | | | | | |
| VENTAS | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sueldos | | 9.600 | 10.040 | 10.716 | 11.207 | 11.655 |
| Prestaciones sociales | | 2.095 | 2.191 | 2.338 | 2.445 | 2.543 |
| Aportes fiscales | | 2.880 | 3.012 | 3.215 | 3.362 | 3.497 |
| TOTAL | | 14.575 | 15.242 | 16.270 | 17.015 | 17.695 |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| TOTAL GASTOS | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | 59.428 | 62.150 | 66.339 | 69.377 | 72.152 |
| | | | | | | |
| | | Incremento % año | 5% | 7% | 5% | 4% |

Fuente. Este estudio.

6.8 FINANCIACIÓN

Cuadro 18. Financiación

| PRESTAMOS | | | |
|-------------|-----------------|----------------|------------------|
| Descripción | Tasa de Interés | Tiempo en Años | TIPO VENCIMIENTO |
| Préstamo 1 | 0,00% | - | |
| Préstamo 2 | | | |
| Préstamo 3 | | | |

Si el préstamo es Cuota al final de cada periodo (Cuota Vencida)
Colocar 1

Si el préstamo es Cuota al inicio de cada periodo (Cuota Anticipada) Colocar 2

Nota : La tasa de interés se debe colocar efectiva anual

6.9 VARIABLES PARA TENER EN CUENTA PARA ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Cuadro 19. Variables para tener en cuenta para análisis de sensibilidad

| Factores de Riesgo Para Análisis de Sensibilidad | |
|--|-----|
| Ventas | 97% |
| Costos Compras Materia Prima | 60% |
| Gastos Administrativos y de Ventas | 30% |
| Costos Indirectos Fabricación | 0% |

Fuente. Este estudio.

6.10 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Cuadro 20. Flujo de caja proyectado

TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LIMITADA
En Años
EN MILES (\$000)

| CONCEPTO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| INGRESOS | | | | | | |
| Ingresos por Ventas de Contado en el Periodo | 0 | 1.305.089 | 1.190.330 | 495.528 | 600.139 | 722.954 |
| Ingresos por Ventas a Crédito Al Inicio del Periodo | | 0 | 105.818 | 96.513 | 40.178 | 48.660 |
| Caja inicial | 0 | -87.532 | 542.871 | 939.204 | 647.087 | 594.795 |
| Préstamo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Aporte de capital | 100.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL INGRESOS | 100.000 | 1.217.557 | 1.839.019 | 1.531.245 | 1.287.404 | 1.366.409 |
| EGRESOS | | | | | | |
| Pago Compras de mercancías Contado en el periodo | | 14.721 | 12.652 | 4.883 | 6.475 | 7.798 |
| Pago Compras de mercancías Crédito al Inicio del Periodo | | 0 | 172 | 148 | 57 | 76 |
| costo de Personal Producción | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Costos Indirectos De Fabricación | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos de funcionamiento | | 600.537 | 611.025 | 609.495 | 616.668 | 624.097 |
| Gastos de personal | | 59.428 | 62.150 | 66.339 | 69.377 | 72.152 |
| Amortización préstamo | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Compra de activos fijos | 82.436 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos de iniciación y montaje | 105.096 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pago de intereses | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pagos de impuestos | 0 | 0 | 213.817 | 203.293 | 32 | 39 |
| TOTAL EGRESOS | 187.532 | 674.686 | 899.816 | 884.158 | 692.609 | 704.162 |
| SALDO FINAL EN CAJA | -87.532 | 542.871 | 939.204 | 647.087 | 594.795 | 662.247 |

Fuente. Este estudio.

6.11 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Cuadro 21. Estado de resultados proyectado

TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LIMITADA

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

En Años

EN MILES (\$000)

| Concepto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------|------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|
| Ventas estimadas | | | | | |
| Ingresos por ventas | 1.410.907 | 1.286.843 | 535.706 | 648.799 | 781.572 |
| TOTAL VENTAS | 1.410.907 | 1.286.843 | 535.706 | 648.799 | 781.572 |
| Costo de ventas | 14.109 | 12.868 | 5.357 | 6.488 | 7.816 |
| Utilidad Bruta | 1.396.798 | 1.273.975 | 530.349 | 642.311 | 773.756 |
| Gastos administrativos | | | | | |
| Nomina | 29.544 | 30.897 | 32.980 | 34.490 | 35.870 |
| Aportes sociales | 15.310 | 16.011 | 17.090 | 17.873 | 18.588 |
| Total gasto de personal | 44.854 | 46.908 | 50.069 | 52.363 | 54.457 |

| | | | | | |
|--|----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|
| Gastos de funcionamiento | 403.259 | 410.562 | 410.848 | 415.495 | 420.281 |
| Impuesto de ICO | 85 | 77 | 32 | 39 | 47 |
| Depreciación | 3.028 | 3.028 | 3.028 | 3.028 | 3.028 |
| Amortización | 105.096 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gasto de intereses | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total gastos administrativos | 556.321 | 460.576 | 463.978 | 470.925 | 477.814 |
| | | | | | |
| Gastos de ventas | | | | | |
| Nomina | 9.600 | 10.040 | 10.716 | 11.207 | 11.655 |
| Aportes sociales | 4.975 | 5.203 | 5.553 | 5.808 | 6.040 |
| Total gasto de personal | 14.575 | 15.242 | 16.270 | 17.015 | 17.695 |
| Gastos de ventas | 197.279 | 200.463 | 198.647 | 201.172 | 203.816 |
| Total gastos de ventas | 211.853 | 215.705 | 214.917 | 218.187 | 221.511 |
| | | | | | |
| Total gastos | 768.174 | 676.280 | 678.895 | 689.112 | 699.325 |
| | 54% | 53% | 127% | 106% | 89% |
| Utilidad operacional | 628.624 | 597.695 | -148.546 | -46.801 | 74.432 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Utilidad después de ajustes por inflación | 628.624 | 597.695 | -148.546 | -46.801 | 74.432 |
| | | | | | |
| Impuesto de Renta | 213.732 | 203.216 | 0 | 0 | 25.307 |
| Utilidad después de impuestos | 414.892 | 394.478 | -148.546 | -46.801 | 49.125 |

| | | | | | |
|--------------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|---------------|
| Reserva legal | 41.489 | 39.448 | 0 | 0 | 4.912 |
| Inversiones futuras | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Utilidad por distribuir | 373.403 | 355.031 | -148.546 | -46.801 | 44.212 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| IMPUESTO RENTA | 34% | | | | |
| RESERVA LEGAL | 10% | | | | |
| OTRAS RESERVAS | 0% | | | | |

Fuente. Este estudio.

6.12 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Cuadro 22. Balance general proyectado

TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LIMITADA BALANCE GENERAL PROYECTADO

En Años

EN MILES (\$000)

| CUENTA CONTABLE | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|----------------|
| ACTIVO | | | | | | |
| Corriente | | | | | | |
| Caja y Bancos | -87.532 | 542.871 | 939.204 | 647.087 | 594.795 | 662.247 |
| Inventario | 0 | 784 | 715 | 298 | 360 | 434 |
| Clientes | | 105.818 | 96.513 | 40.178 | 48.660 | 58.618 |
| Total Activo Corriente | -87.532 | 649.473 | 1.036.432 | 687.562 | 643.815 | 721.299 |
| Propiedad Planta y equipo | 82.436 | 82.436 | 82.436 | 82.436 | 82.436 | 82.436 |
| Depreciación Acumulada | | 3.028 | 6.056 | 9.085 | 12.113 | 15.141 |
| Total Propiedad, Planta y Equipo | 82.436 | 79.408 | 76.380 | 73.351 | 70.323 | 67.295 |
| Otros Activos | | | | | | |
| Diferidos ajustados | 105.096 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amortización acumulada | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Otros Activos | 105.096 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | | | | | |
| TOTAL ACTIVO | 100.000 | 728.881 | 1.112.811 | 760.914 | 714.139 | 788.594 |

| PASIVOS | | | | | | |
|----------------------------------|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|----------------|
| Cuentas por Pagar por Flujo caja | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cuentas por pagar | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Impuestos por Pagar | | 213.817 | 203.293 | 32 | 39 | 25.354 |
| Cuentas por Pagar proveedores | | 172 | 148 | 57 | 76 | 91 |
| TOTAL PASIVO | 0 | 213.989 | 203.441 | 89 | 115 | 25.445 |
| PATRIMONIO | | | | | | |
| Aportes de Capital | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 |
| Reserva Legal | | 41.489 | 80.937 | 80.937 | 80.937 | 85.850 |
| Utilidades del periodo | | 373.403 | 355.031 | -148.546 | -46.801 | 44.212 |
| Utilidades Acumuladas | | 0 | 373.403 | 728.433 | 579.888 | 533.087 |
| TOTAL PATRIMONIO | 100.000 | 514.892 | 909.370 | 760.825 | 714.024 | 763.149 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 100.000 | 728.881 | 1.112.811 | 760.914 | 714.139 | 788.594 |

DIFERENCIA

0 0 0 0 0 0

Fuente. Este estudio.

6.13 ANÁLISIS INVERSIONISTA

Cuadro 23. Análisis inversionista

TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LIMITADA ANÁLISIS DEL FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA.

En Años

EN MILES (\$000)

| CONCEPTO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------|----|------------------|------------------|-----------------|----------------|----------------|
| Ventas | | 1.410.907 | 1.286.843 | 535.706 | 648.799 | 781.572 |
| Costo mercancía | 1% | 14.109 | 12.868 | 5.357 | 6.488 | 7.816 |
| Gastos personal | | 59.428 | 62.150 | 66.339 | 69.377 | 72.152 |
| Gasto depreciación | | 3.028 | 3.028 | 3.028 | 3.028 | 3.028 |
| Gasto amortización | | 105.096 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pago de intereses | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Utilidad Bruta | | 1.229.246 | 1.208.797 | 460.982 | 569.906 | 698.576 |
| Gastos de funcionamiento | | 600.537 | 611.025 | 609.495 | 616.668 | 624.097 |
| Utilidad Operacional | | 628.709 | 597.772 | -148.514 | -46.762 | 74.479 |
| | | | | | | |
| Impuestos causados | | 213.817 | 203.293 | 32 | 39 | 25.354 |

| | | | | | | |
|---|-----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|
| Impuestos pagados | | 0 | 213.817 | 203.293 | 32 | 39 |
| Utilidad Neta | | 414.892 | 394.478 | -148.546 | -46.801 | 49.125 |
| Depreciación | | 3.028 | 3.028 | 3.028 | 3.028 | 3.028 |
| Amortización | | 105.096 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Diferencia impuestos | | 213.817 | -10.524 | -203.261 | 7 | 25.315 |
| Amortización intereses | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total flujo de caja | | 736.833 | 386.983 | -348.779 | -43.766 | 77.468 |
| Flujo de inversión | | | | | | |
| Préstamo | 0 | | | | | |
| Inversiones fijas | -82.436 | 0 | 0 | 0 | 0 | 74.192 |
| Inversiones diferidas | -105.096 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Capital de trabajo Costos y Gastos | -55.461 | 0 | 0 | 0 | 0 | 55.461 |
| Capital de trabajo Cartera | -105.818 | 0 | 0 | 0 | 0 | 42.327 |
| Total | -348.811 | | | | | 0 |
| Amortización del préstamo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Flujo neto de fondos | -348.811 | 736.833 | 386.983 | -348.779 | -43.766 | 249.449 |
| | | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% |
| PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS POR PERIODO | | 775.848 | 683.034 | 685.720 | 696.033 | 706.341 |

| ANÁLISIS FINANCIERO | | RESULTADO |
|--------------------------------|-------|-----------|
| Tasa Interna de Retorno | (TIR) | 141% |
| Valor Presente Neto | (VPN) | 77.814 |
| Tasa Interna de Oportunidad | (TIO) | 100% |
| Relación Beneficio / Costo | (B/C) | 1,20 |
| Tasa verdadera de Rentabilidad | (TVR) | 107% |

FLUJO PARA CALCULAR BENEFICIO COSTO

| | | | | | | |
|--------------------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|
| FLUJO DE INGRESOS | 0 | 736.833 | 386.983 | 0 | 0 | 249.449 |
| FLUJO DE EGRESOS | -348.811 | 0 | 0 | -348.779 | -43.766 | 0 |
| VPN INGRESOS | 472.958 | | | | | |
| VPN EGRESOS | -395.144 | | | | | |
| VFI | 15.134.641 | | | | | |
| NUMERO PERIODOS | 5 | | | | | |

Fuente. Este estudio.

6.14 ANÁLISIS DEL PROYECTO

Cuadro 24. Análisis del proyecto

TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LIMITADA
ANÁLISIS DEL FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO
En Años
EN MILES (\$000)

| CONCEPTO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------|---|------------------|------------------|-----------------|----------------|----------------|
| Ventas | | 1.410.907 | 1.286.843 | 535.706 | 648.799 | 781.572 |
| Costo mercancía | | 14.109 | 12.868 | 5.357 | 6.488 | 7.816 |
| Gastos personal | | 59.428 | 62.150 | 66.339 | 69.377 | 72.152 |
| Gasto depreciación | | 3.028 | 3.028 | 3.028 | 3.028 | 3.028 |
| Gasto amortización | | 105.096 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pago de intereses | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Utilidad bruta | | 1.229.246 | 1.208.797 | 460.982 | 569.906 | 698.576 |
| Gastos de funcionamiento | | 600.537 | 611.025 | 609.495 | 616.668 | 624.097 |
| Utilidad operacional | | 628.709 | 597.772 | -148.514 | -46.762 | 74.479 |
| Impuestos causados | | 213.817 | 203.293 | 32 | 39 | 25.354 |

| | | | | | | |
|---|-----------------|------------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|
| Impuestos pagados | | 0 | 213.817 | 203.293 | 32 | 39 |
| Utilidad neta | | 414.892 | 394.478 | -148.546 | -46.801 | 49.125 |
| Depreciación | | 3.028 | 3.028 | 3.028 | 3.028 | 3.028 |
| Amortización | | 105.096 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Diferencia impuestos | | 213.817 | -10.524 | -203.261 | 7 | 25.315 |
| Amortización intereses | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total flujo de caja | | 736.833 | 386.983 | -348.779 | -43.766 | 77.468 |
| Flujo de inversión | | | | | | |
| Préstamo | 0 | | | | | |
| Inversiones fijas | -82.436 | 0 | 0 | 0 | 0 | 74.192 |
| Inversiones diferidas | -105.096 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Capital de trabajo Costos y Gastos | -55.461 | 0 | 0 | 0 | 0 | 55.461 |
| Capital de trabajo Cartera | -105.818 | 0 | 0 | 0 | 0 | 42.327 |
| Total | -348.811 | | | | | |
| Amortización del préstamo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Flujo neto de fondos | -348.811 | 736.833 | 386.983 | -348.779 | -43.766 | 249.449 |
| | | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% |
| PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS POR PERIODO | | 775.848 | 683.034 | 685.720 | 696.033 | 706.341 |
| ANÁLISIS FINANCIERO | | RESULTADO | | | | |
| Tasa Interna de Retorno (TIR) | | 141% | | | | |
| Valor Presente Neto (VPN) | | 77.814 | | | | |

| | | | | | | |
|--------------------------------------|--|------|--|--|--|--|
| Tasa Interna de Oportunidad (TIO) | | 100% | | | | |
| Relación Beneficio / Costo (B/C) | | 1,20 | | | | |
| Tasa verdadera de Rentabilidad (TVR) | | 107% | | | | |

FLUJO PARA CALCULAR BENEFICIO COSTO

| | | | | | | |
|--------------------------|-----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|----------------|
| FLUJO DE INGRESOS | 0 | 736.833 | 386.983 | 0 | 0 | 249.449 |
| FLUJO DE EGRESOS | -348.811 | 0 | 0 | -348.779 | -43.766 | 0 |
| VPN INGRESOS | 472.958 | | | | | |
| VPN EGRESOS | -395.144 | | | | | |
| VFI | 15.134.641 | | | | | |
| NUMERO PERIODOS | 5 | | | | | |

Fuente. Este estudio.

6.15 SENSIBILIDAD INVERSIONISTA

Cuadro 25. Sensibilidad inversionista

TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LIMITADA

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD - FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA.

En Años

EN MILES (\$000)

| CONCEPTO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------|----|------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|
| Ventas | | 1.368.580 | 1.248.238 | 519.635 | 629.335 | 758.125 |
| Costo mercancía | 1% | 8.211 | 7.489 | 3.118 | 3.776 | 4.549 |
| Gastos personal | | 17.828 | 18.645 | 19.902 | 20.813 | 21.646 |
| Gasto depreciación | | 3.028 | 3.028 | 3.028 | 3.028 | 3.028 |
| Gasto amortización | | 105.096 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pago de intereses | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Utilidad bruta | | 1.234.416 | 1.219.075 | 493.587 | 601.718 | 728.902 |
| Gastos de funcionamiento | | 180.161 | 183.307 | 182.849 | 185.000 | 187.229 |
| Utilidad operacional | | 1.054.255 | 1.035.768 | 310.738 | 416.718 | 541.673 |
| Impuestos causados | | 213.817 | 203.293 | 32 | 39 | 25.354 |
| Impuestos pagados | | 0 | 213.817 | 203.293 | 32 | 39 |
| Utilidad neta | | 840.438 | 832.475 | 310.706 | 416.679 | 516.319 |

| FACT. DE RIESGO | % |
|------------------------------------|-----|
| Ventas | 97% |
| Costos Compras Materia Prima | 60% |
| Gastos Administrativos y de Ventas | 30% |
| Costos Indirectos Fabricación | 0% |

| | | | | | | |
|---|------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Depreciación | | 3.028 | 3.028 | 3.028 | 3.028 | 3.028 |
| Amortización | | 105.096 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Diferencia impuestos | | 213.817 | -10.524 | -203.261 | 7 | 25.315 |
| Amortización intereses | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total flujo de caja | | 1.162.379 | 824.979 | 110.473 | 419.714 | 544.662 |
| Flujo de inversión | | | | | | |
| Préstamo | 0 | | | | | |
| Inversiones fijas | -82.436 | 0 | 0 | 0 | 0 | 74.192 |
| Inversiones diferidas | -105.096 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Capital de trabajo Costos y Gastos | -55.461 | 0 | 0 | 0 | 0 | 55.461 |
| Capital de trabajo Cartera | -105.818 | 0 | 0 | 0 | 0 | 42.327 |
| Total | -348.811 | | | | | 0 |
| Amortización del préstamo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Flujo neto de fondos | -348.811 | 1.162.379 | 824.979 | 110.473 | 419.714 | 716.643 |
| | | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% |
| PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS POR PERIODO | | 307.962 | 206.218 | 207.021 | 210.102 | 213.182 |
| ANÁLISIS FINANCIERO | RESULTADO | | | | | |
| Tasa Interna de Retorno (TIR) | | 297% | | | | |
| Valor Presente Neto (VPN) | | 501.060 | | | | |
| Tasa Interna de Oportunidad (TIO) | | 100% | | | | |
| Relación Beneficio / Costo (B/C) | | 2,44 | | | | |
| Tasa verdadera de Rentabilidad (TVR) | | 139% | | | | |

FLUJO PARA CALCULAR BENEFICIO COSTO

| | | | | | | |
|--------------------------|-----------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| FLUJO DE INGRESOS | 0 | 1.162.379 | 824.979 | 110.473 | 419.714 | 716.643 |
| FLUJO DE EGRESOS | -348.811 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fuente. Este estudio.

6.16 SENSIBILIDAD DEL PROYECTO

Cuadro 26. Sensibilidad del proyecto

TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LIMITADA
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD - FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO
En Años
EN MILES (\$000)

| FACT. DE RIESGO | % |
|---|-----|
| Ventas | 97% |
| Costos Compras Materia Prima Gastos Administrativos y de Ventas | 60% |
| Costos Indirectos Fabricación | 0% |

| CONCEPTO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------|---|------------------|------------------|----------------|----------------|----------------|
| Ventas | | 1.368.580 | 1.248.238 | 519.635 | 629.335 | 758.125 |
| Costo mercancía | | 8.211 | 7.489 | 3.118 | 3.776 | 4.549 |
| Gastos personal | | 17.828 | 18.645 | 19.902 | 20.813 | 21.646 |
| Gasto depreciación | | 3.028 | 3.028 | 3.028 | 3.028 | 3.028 |
| Gasto amortización | | 105.096 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pago de intereses | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Utilidad bruta | | 1.234.416 | 1.219.075 | 493.587 | 601.718 | 728.902 |
| Gastos de funcionamiento | | 180.161 | 183.307 | 182.849 | 185.000 | 187.229 |
| Utilidad operacional | | 1.054.255 | 1.035.768 | 310.738 | 416.718 | 541.673 |
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|-----------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Impuestos causados | | 213.817 | 203.293 | 32 | 39 | 25.354 |
| Impuestos pagados | | 0 | 213.817 | 203.293 | 32 | 39 |
| Utilidad neta | | 840.438 | 832.475 | 310.706 | 416.679 | 516.319 |
| Depreciación | | 3.028 | 3.028 | 3.028 | 3.028 | 3.028 |
| Amortización | | 105.096 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Diferencia impuestos | | 213.817 | -10.524 | -203.261 | 7 | 25.315 |
| Amortización intereses | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total flujo de caja | | 1.162.379 | 824.979 | 110.473 | 419.714 | 544.662 |
| Flujo de inversión | | | | | | |
| Préstamo | 0 | | | | | |
| Inversiones fijas | -82.436 | 0 | 0 | 0 | 0 | 74.192 |
| Inversiones diferidas | -105.096 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Capital de trabajo Costos y Gastos | -55.461 | 0 | 0 | 0 | 0 | 55.461 |
| Capital de trabajo Cartera | -105.818 | 0 | 0 | 0 | 0 | 42.327 |
| Total | -348.811 | | | | | |
| Amortización del préstamo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Flujo neto de fondos | -348.811 | 1.162.379 | 824.979 | 110.473 | 419.714 | 716.643 |
| | | 1% | 1% | 1% | 1% | 1% |
| PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS POR PERIODO | | 307.962 | 206.218 | 207.021 | 210.102 | 213.182 |
| ANÁLISIS FINANCIERO | | RESULTADO | | | | |
| Tasa Interna de Retorno (TIR) | | 297% | | | | |

| | | |
|--------------------------------|-------|---------|
| Valor Presente Neto | (VPN) | 501.060 |
| Tasa Interna de Oportunidad | (TIO) | 100% |
| Relación Beneficio / Costo | (B/C) | 2,44 |
| Tasa verdadera de Rentabilidad | (TVR) | 139% |

FLUJO PARA CALCULAR BENEFICIO COSTO

| | | | | | | |
|--------------------------|-----------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| FLUJO DE INGRESOS | 0 | 1.162.379 | 824.979 | 110.473 | 419.714 | 716.643 |
| FLUJO DE EGRESOS | -348.811 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| VPN INGRESOS | 849.871 | | | | | |
| VPN EGRESOS | -348.811 | | | | | |
| VFI | 27.195.864 | | | | | |
| NUMERO PERIODOS | 5 | | | | | |

Fuente. Este estudio.

6.17 INDICADORES FINANCIEROS

Cuadro 27. Indicadores financieros

TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LIMITADA INDICADORES FINANCIEROS En Años

| ÍNDICE DE LIQUIDEZ | | | | | | |
|--|------------|------------|--------------|------------|------------|------------|
| AÑO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Este indicador mide la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo | | | | | | |
| LIQUIDEZ CORRIENTE O CIRCULANTE | | | | | | |
| Activo Corriente | -87.532 | 649.473 | 1.036.432 | 687.562 | 643.815 | 721.299 |
| Pasivo Corriente | 0 | 213.989 | 203.441 | 89 | 115 | 25.445 |
| RESULTADO | #¡DIV/0! | 3,04 | 5,09 | 7.713,32 | 5.622,14 | 28,35 |
| UNA RAZON CORRIENTE DE 3.04 PARA EL AÑO 1 SIGNIFICA, QUE SIN CONSIDERAR AQUÍ LA CALIDAD DE LOS ACTIVOS Y LOS PASIVOS CORRIENTES. LA EMPRESA TENDRIA LA CAPACIDAD DE GENERAR EN EL CORTO PLAZO DE \$3.04 PESOS POR CADA PESO EXIGIBLE Y ASI PARA LOS SIGUIENTES AÑOS. LA EMPRESA PODRIA HACER FRENTE A SUS OBLIGACIONES DE CORTO PLAZO. | | | | | | |
| PRUEBA O RAZÓN ÁCIDA | | | | | | |
| Activo Líquido-Inventarios | -87.532,00 | 648.688,99 | 1.035.716,81 | 687.264,73 | 643.454,88 | 720.864,42 |
| Pasivo Corriente | 0,00 | 213.988,70 | 203.441,03 | 89,14 | 114,51 | 25.444,70 |
| RESULTADO | #¡DIV/0! | 3,03 | 5,09 | 7.709,98 | 5.618,99 | 28,33 |
| SIGNIFICA QUE POR CADA PESO EXIGIBLE, LA EMPRESA DISPONE DE ACTIVOS REALIZABLES EN EL CORTO PLAZO QUE LE PERMITIRAN RESPALDAR PARA EL QUINTO AÑO \$28 PESOS AUN SIN RECURRIR A LIQUIDAR SUS INVENTARIOS. | | | | | | |
| SOLIDEZ | | | | | | |
| Activo Total | 100.000,00 | 728.880,63 | 1.112.811,33 | 760.913,74 | 714.138,52 | 788.593,62 |
| Pasivo Total | 0,00 | 213.988,70 | 203.441,03 | 89,14 | 114,51 | 25.444,70 |
| RESULTADO | #¡DIV/0! | 3,41 | 5,47 | 8.536,20 | 6.236,23 | 30,99 |

| | | | | | | |
|--|------------|--------------|--------------|--------------|------------|--------------|
| SIGNIFICA EL CRECIMIENTO SOSTENIDO | | | | | | |
| CAPITAL DE TRABAJO NETO | | | | | | |
| Activo Corriente menos | -87.532,00 | 649.472,83 | 1.036.431,73 | 687.562,34 | 643.815,32 | 721.298,62 |
| Pasivo Corriente | 0,00 | 213.988,70 | 203.441,03 | 89,14 | 114,51 | 25.444,70 |
| RESULTADO | -87.532,00 | 435.484,13 | 832.990,70 | 687.473,20 | 643.700,81 | 695.853,92 |
| LOS ACTIVOS REALIZABLES EN EL CORTO PLAZO PARA LOS CINCO AÑOS PODRIAN CUMPLIR SATISFACTORIAMENTE CON SUS OBLIGACIONES CORRIENTES RATIFICANDO SU LIQUIDEZ. | | | | | | |
| ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO | | | | | | |
| AÑO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Determinan cómo se está financiando la empresa y es muy importante para evaluar sus Políticas crediticias. | | | | | | |
| ENDEUDAMIENTO TOTAL | | | | | | |
| Pasivo Total | 0 | 213.989 | 203.441 | 89 | 115 | 25.445 |
| Activo Total | 100.000 | 728.881 | 1.112.811 | 760.914 | 714.139 | 788.594 |
| RESULTADO | 0,00% | 29,36% | 18,28% | 0,01% | 0,02% | 3,23% |
| EL RESULTADO MUESTRA COMO DEL TOTAL DE LOS RECURSOS UTILIZADOS POR TNM AL CORTE DEL AÑO 2008, EL 29.36% DE ELLOS HA SIDO OBTENIDO DE ACREEDORES EXTERNOS VIA ENDEUDAMIENTO, DISMINUYENDO GRADUALMENTE PARA LOS SIGUIENTES. | | | | | | |
| APALANCAMIENTO TOTAL | | | | | | |
| Pasivo Total | 0,00 | 213.988,70 | 203.441,03 | 89,14 | 114,51 | 25.444,70 |
| Patrimonio | 100.000,00 | 763.703,10 | 1.158.181,47 | 1.009.635,77 | 962.835,17 | 1.011.960,09 |
| RESULTADO | 0,00% | 28,02% | 17,57% | 0,01% | 0,01% | 2,51% |
| SIGNIFICA QUE POR CADA PESO DE APORTACION LA EMPRESA SE ENDEUDARA EN 0.28 CENTAVOS PARA EL AÑO UNO; 0.17 CENTAVOS PARA EL AÑO 2 Y ASI PARA LOS AÑOS VENIDERS. | | | | | | |
| ÍNDICES DE RENTABILIDAD | | | | | | |
| AÑO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Miden la efectividad de la administración de la empresa para generar utilidades | | | | | | |
| MARGEN BRUTO DE UTILIDAD | | | | | | |
| Utilidad Bruta x 100 | | 1.396.798,33 | 1.273.974,98 | 530.348,82 | 642.311,35 | 773.756,22 |
| Ventas Netas | | 1.410.907,40 | 1.286.843,42 | 535.705,88 | 648.799,35 | 781.571,94 |

| | | | | | |
|---|--------------|--------------|-------------|------------|------------|
| RESULTADO | 99,00% | 99,00% | 99,00% | 99,00% | 99,00% |
| SIGNIFICA QUE PARA 2008-2012; POR CADA PESO DE VENTAS ES ABSORVIDO POR 0.1 DE COSTOS DE PRODUCCIÓN Y POR DEDUCCIÓN QUEDAN 0.99 CENTAVOS PARA CUBRIR LOS OTROS COSTOS QUE PUEDEN CAUSARSE POR FUERA DE LA PRESTACION DEL SERVICIO. | | | | | |
| MARGEN NETO DE UTILIDAD | | | | | |
| Utilidad Neta x 100 | 373.402,74 | 355.030,53 | -148.545,70 | -46.800,59 | 44.212,42 |
| Ventas Netas | 1.410.907,40 | 1.286.843,42 | 535.705,88 | 648.799,35 | 781.571,94 |
| RESULTADO | 26,47% | 27,59% | -27,73% | -7,21% | 5,66% |
| SIGNIFICA EN CUANTO A VALORES POSITIVOS PARA EL AÑO 1, 2 Y 5 OBTIENEN UNA UTILIDAD FINAL A DISPOSICION DE LOS ACCIONISTAS DE 0.26, 0.27 Y 6 CENTAVOS RESPECTIVAMENTE ANUAL. | | | | | |
| PORCENTAJE DE COSTO DE VENTAS | | | | | |
| Costo de Ventas x 100 | 14.109,07 | 12.868,43 | 5.357,06 | 6.487,99 | 7.815,72 |
| Ventas Netas | 1.410.907,40 | 1.286.843,42 | 535.705,88 | 648.799,35 | 781.571,94 |
| RESULTADO | 1,00% | 1,00% | 1,00% | 1,00% | 1,00% |
| POR CADA PESO VENDIDO GENERA 1% DE LOS COSTOS DE VENTAS. | | | | | |
| PORCENTAJE DE GASTOS OPERACIONALES SOBRE VENTAS NETAS | | | | | |
| Gastos Operacionales x 100 | 768.174,19 | 676.280,48 | 678.894,52 | 689.111,95 | 699.324,53 |
| Ventas Netas | 1.410.907,40 | 1.286.843,42 | 535.705,88 | 648.799,35 | 781.571,94 |
| RESULTADO | 54,45% | 52,55% | 126,73% | 106,21% | 89,48% |
| POR CADA PESO VENDIDO GENERA PARA EL PRIMER AÑO 54.45% DE GASTOS OPERACIONALES Y ASI PARA EL RESTO DE AÑOS. | | | | | |
| RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO | | | | | |
| Utilidad Neta x 100 | 373.402,74 | 355.030,53 | -148.545,70 | -46.800,59 | 44.212,42 |
| Patrimonio | 348.811,17 | 348.811,17 | 348.811,17 | 348.811,17 | 348.811,17 |
| RESULTADO | 107,05% | 101,78% | -42,59% | -13,42% | 12,68% |
| SE ANALIZA LA BONDAD DE LA ESTRATEGIA DE APALANCAMIENTO QUE HA DESARROLLADO, S DECIR POR CADA PESO INVERTIDO EL RENDIMIENTO PARA EL PRIMER AÑO ES 107% SOBRE LOS RECURSOS PROPIOS APORTADOS. | | | | | |
| RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL (ROI) | | | | | |
| Utilidad Neta x 100 | 373.402,74 | 355.030,53 | -148.545,70 | -46.800,59 | 44.212,42 |
| Activo Total | 728.880,63 | 1.112.811,33 | 760.913,74 | 714.138,52 | 788.593,62 |

| | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| RESULTADO | 51,23% | 31,90% | -19,52% | -6,55% | 5,61% | |
| SIGNIFICA QUE POR CADA PESO INVERTIDO EN ACTIVOS, TNM GENERA 0.51 CENTAVOS PARA EL PRIMER AÑO. | | | | | | |
| VALOR ECONÓMICO AGREGADO EVA | | | | | | |
| Utilidad Neta menos | 373.403 | 355.031 | -148.546 | -46.801 | 44.212 | |
| (Capital Económico X Costo Capital) | 348.811 | 348.811 | 348.811 | 348.811 | 348.811 | |
| RESULTADO | 24.592 | 6.219 | -497.357 | -395.612 | -304.599 | |
| INDICADORES DE ACTIVIDAD | | | | | | |
| AÑO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Miden la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados a ellos. | | | | | | |
| ROTACIÓN DE INVENTARIOS | | | | | | |
| RESULTADO | 18,00 | 18,00 | 18,00 | 18,00 | 18,00 | |
| ROTACIÓN DE CARTERA | | | | | | |
| RESULTADO | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | |

Fuente. Este estudio.

La evaluación financiera se hace con base en los precios del mercado, mientras que tanto para la evaluación económica como social, es necesario hacer ajustes a los precios de mercado para corregir distorsiones y trabajar con los llamados precios de eficiencia, cuenta o sombra. Los criterios tradicionalmente utilizados para medir las bondades de un proyecto son los conocidos como indicadores integrales de evaluación: Tasa interna de retorno (TIR), Valor presente neto (VPN) y Relación beneficio costo (RBC).

El VPN se calcula al traer a valor presente neto los flujos netos del proyecto a una tasa de oportunidad. La evaluación financiera se hace con base en los precios del mercado, mientras que tanto para la evaluación económica como social, es necesario hacer ajustes a los precios de mercado para corregir distorsiones y trabajar con los llamados precios de eficiencia, cuenta o sombra. Los criterios tradicionalmente utilizados para medir las bondades de un proyecto son los conocidos como indicadores integrales de evaluación: Tasa interna de retorno (TIR), Valor presente neto (VPN) y Relación beneficio costo (RBC). El VPN se calcula al traer a valor presente neto los flujos netos del proyecto a una tasa de oportunidad conocida. Un VPN positivo significa que el proyecto recupera el dinero invertido, compensa el costo de oportunidad del dinero, y genera un beneficio adicional en valor presente; si el VPN es igual a cero, no significa necesariamente que no se generan beneficios, sino que estos no alcanzan a compensar el capital invertido y su costo de oportunidad; si el VPN es negativo, indica que el proyecto no logra compensar los costos de oportunidad de dejar de lado otras alternativas de inversión; en tal sentido, conviene invertir en otras alternativas.

La TIR, se define como la tasa de descuento intertemporal a la cual los ingresos netos del proyecto escasamente cubren los costos de inversión, de operación y de rentabilidad sacrificadas. A diferencia del VPN que utiliza una tasa de descuento conocida, la TIR busca determinar la tasa de interés a la cual los flujos positivos y negativos netos del proyecto traídos a valor presente son iguales a cero (0). Cuando se trata de flujos convencionales, es decir, aquellos que presentan un solo cambio en el signo del flujo neto, el cálculo de la TIR es relativamente sencillo mediante aproximaciones sucesivas, pero cuando se presenta más de un cambio pueden existir tantas respuestas como cambios de signo se presenten. La relación beneficio costo (RBC), en forma similar al VPN, utiliza una tasa de descuento (oportunidad) y establece la relación entre el valor presente de los ingresos brutos. En el costo bruto se incluye la inversión y los costos operativos del proyecto. Si la relación beneficio-costos es mayor que 1 se acepta el proyecto. Refleja que el valor presente de los beneficios es mayor que el de los costos.

Por esta razón se ha tomado como una alternativa para el presente estudio la inversión de un dinero; cien millones (\$100.000.000,00) de pesos en un CDT, al máximo rendimiento que ofrecen las entidades financieras como lo es el Banco de Occidente y Leasing Corficolombiana.

7. RECURSOS Y PRESUPUESTO

7.1 RECURSOS

Para el desarrollo de este estudio y su cumplimiento, se contó con los siguientes recursos:

HUMANOS

- Dr. FIDEL DIAZ: Asesor especialista
- LAYLLA SUHEY BURGOS PATIÑO: Investigador
- ALIRIO FERNANDO BENAVIDES ROSALES: Investigador
- El personal de “TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA”

OTROS RECURSOS

- Las instalaciones físicas de la empresa.
- Los documentos y diferentes informes.
- Computador personal.
- Software especializados para el desarrollo del Plan.
- Libros para la respectiva investigación.
- Papelería y otros.

7.2 PRESUPUESTO

Se estima que el costo total de esta investigación será de \$2.050.000, discriminados así:

Cuadro 29. Presupuesto

| DETALLE | COSTO |
|----------------|--------------------|
| ASESORES | \$500.000 |
| SOFTWARE | \$400.000 |
| PAPELERIA | \$300.000 |
| IMPRESIÓN | \$100.000 |
| ENCUADERNACIÓN | \$150.000 |
| TRANSPORTE | \$300.000 |
| OTROS | \$150.000 |
| IMPREVISTOS | \$150.000 |
| TOTAL | \$2.050.000 |

Fuente. Este estudio.

8. CONCLUSIONES

- El Plan Estratégico Financiero en TNM, como recurso administrativo, no consiste en planificar el futuro; sino las acciones actuales, teniendo en cuenta como afectan al futuro, no es previsión de ventas a largo plazo, sino un proceso de toma de decisiones en el presente, contemplando los cambios esperados del entorno.
- El Plan Estratégico tratará de mantener a la sociedad adaptada de forma óptima y continua a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja a TNM frente a la competencia.
- El Plan Estratégica Financiera en TNM logrará un alto grado de aceptación técnica, ya que se ha considerado el valor en el tiempo del dinero, efectuando un tratamiento descontado de los flujos de costos y beneficios: como valor presente neto VPN, relación beneficio costo R B/C y la tasa interna de retorno TIR.
- La evaluación de la estrategia demuestra que el proyecto es rentable principalmente porque la TIR es mayor a la TIO, además el VPN es positivo, el B/C es mayor que la unidad y los costos de inversión se recuperan en el primer año; asumiendo la inversión con capital propio prescindiendo de financiamiento por prestamos de terceros.
- Se realizó también un análisis de sensibilidad que permitiera ver el impacto que tiene el cambio de alguna de las variables, independientes en los resultados del proyecto.
- En términos generales, el Plan Estratégico Financiero para “TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA” 2008-2012, por nuestra parte se logró transmitir los conocimientos en el aporte importante para TNM, en direccionar el liderazgo, la planificación estratégica y la evaluación financiera. Así provocó que el recurso humano tomara conciencia de la importancia y necesidad de este Plan como un factor contribuyente a una toma de decisiones financieras acertada. Además ocasionó que la empresa tuviera identidad y por parte del personal se mejores las relaciones interpersonales, facilitando el cumplimiento de la planeación estratégica.

9. RECOMENDACIONES

- Le es conveniente a la empresa, llevar el proceso de planeación estratégica para que pueda actuar anticipándose a los hechos y siempre de manera eficaz brindando las mejores soluciones, pues todo estará calculado y la toma de decisiones se hará sobre bases sólidas financieras que contribuyan al mejor desempeño de la misma.
- Es importante para la empresa contar con una adecuada y oportuna información sobre su entorno, ya que como en un medio tan variable y por ende poco predecible con exactitud, “TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA” 2008-2012, debe estar preparada para afrontar los cambios y tendencias que se vean venir para sacar un mayor provecho de las oportunidades y el impacto de las amenazas, sea el mínimo posible.
- Evaluar constantemente las estrategias planteadas con el fin de tomar acciones correctivas en el momento adecuado para no incurrir en la pérdida de tiempo, dinero, recursos y esfuerzos que dado el momento pueden llegar a desmotivar al recurso humano.
- La implementación de un sistema de gestión de calidad de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda. Los objetivos de la calidad complementan otros objetivos de la organización tales como aquellos relacionados con el crecimiento, recursos financieros, rentabilidad, el medio ambiente y la seguridad y salud ocupacional; a su vez facilitando la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos complementarios y la evaluación de la eficacia global de TNM.

10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| FASES | Número de Semanas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|
| | 1 | | | | 2 | | | | 3 | | | | 4 | | | | 5 | | | | 6 | | | | 7 | | | | 8 | | | | 9 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | l | m | m | j | v | l | m | m | j | v | l | m | m | j | v | l | m | m | j | v | l | m | m | j | v | l | m | m | j | v | l | m | m | j | v | l | m | m | j | v | l | m | m | j | v | | | | |
| Formulación del proyecto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recolección de información primaria | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recolección de información secundaria | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de la información | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Preparación del Diseño del plan estratégico financiero. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Revisión | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Informe final | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

BIBLIOGRAFÍA

AMAT SALAS, Oriol. Análisis de estados financieros. 5 Ed. Ediciones gestión 2000, Barcelona, 1998.

_____. Análisis financiero, Siglo de hombre. Universidad Externado de Colombia, 1997

BENAVIDES PAZ, Oscar. Plan estratégico financiero. 1 Ed. Pasto, Páginas libres. 1998. 278 p.

BREALEY, Richard y MYERS, Stewart. Manual de finanzas corporativas. Tomo 1,2,3,4. 2 Ed. Bogotá, McGraw-Hill, 1993. 352 p.

CARRILLO de Rojas, Gladys. Análisis y administración financiera. 5 Ed. Editorial corcas editores, Bogotá, 2000.

CHIAVENATO, Adalberto. Fundamentos de administración. 4 Ed. Bogotá, McGraw-Hill, 1994. 160 p.

DRUCKER, Peter. Gerencia estratégica. 2 Ed. Bogotá, McGraw-Hill, 1994. 170 p.

_____. El patrimonio en las sociedades comerciales: aplicaciones jurídicas y contables. 2ª. Ed. Ecoe Ediciones, Bogotá, 2002.

ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo y ESTUPIÑAN GAITAN, Orlando. Análisis financiero y de gestión. 2ª. Ed. Bogotá, Ecoe Ediciones. 2006. 279 p.

GUTIERRES CARMONA, Jairo. Modelos financieros con excel. herramientas para mejorar la toma de decisiones empresariales. 1 Ed. Bogotá, Ecoe Ediciones. 2007 109 p.

HODSON, William K. Manual del ingeniero industrial. 1 Ed. Bogotá, McGraw-Hill, 1994. 82 p.

HORNGREN, Charles T. Enfoque gerencial. 3 Ed. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1.996. 220 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Segunda actualización. Bogotá, ICONTEC, 2008. 126 p.

KAGONO, Tadeo. estrategia y organización: la competencia de empresas norteamericanas y japonesas. Bogotá, Tercer Mundo Editores, 1994. 341 p.

MARIÑO, Hernando. Planeación estratégica de la calidad total. Bogotá, Tercer Mundo Editores, 1994. 243 p.

MYERS, Stewart y BREALEY, Richard. Gerencia financiera y administrativa. 4 Ed. Madrid, Mc. Graw-Hill, 1998.1203 p.

PORTER. Planeación estratégica. 4 Ed. Bogotá, Ed. Norma, 1998. 89 p.

PRIETO HERRERA, Jorge Eliecer. La gestión estratégica organizacional. I Ed. Ecoe Ediciones, Bogotá, 2003.

A N E X O S

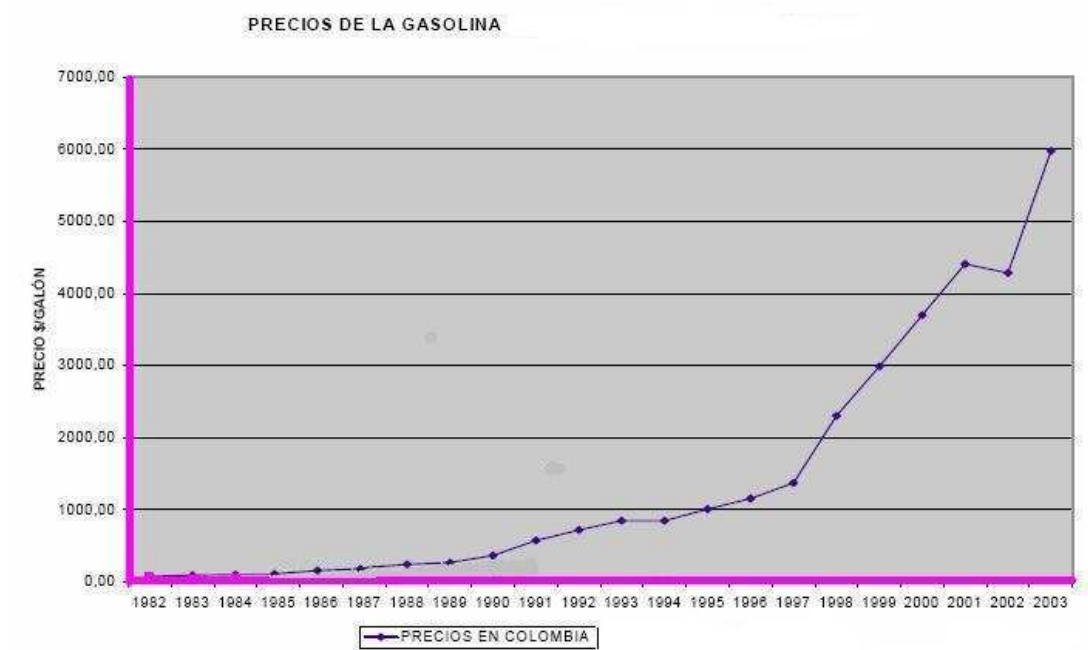
ANEXO A. INFRAESTRUCTURA VIAL EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO

CUADRO No. 65
DEPARTAMENTO DE NARIÑO
INFRAESTRUCTURA VIAL
2007
(Cifras)

| DESCRIPCION RED VIAL | RED PAVIMENTADA KMS | RED AFIRMADA KMS | LONGITUD TOTAL KMS | ESTADO DE LA RED | | |
|-----------------------------------|------------------------|---------------------|-----------------------|------------------|----------------|---------------|
| | | | | BUENA | REGULAR | MALA |
| Red vial primaria INV | 626,82 | 141,68 | 768,48 | 475,4 | 227,25 | 65,84 |
| Red vial secundaria Departamento | 94,57 | 1515,53 | 1610,1 | 54,17 | 1099,8 | 456,13 |
| Red vial terciaria INVIAS. | 0 | 1507,35 | 1507,35 | ND | ND | ND |
| Red vial municipal y otros entes. | ND | ND | 2500 | ND | ND | ND |
| TOTAL | 721,39 | 3164,54 | 6383,93 | 529,57 | 1327,05 | 521,97 |

Fuente: Secretaría de Infraestructura y Minas.

ANEXO B. PRECIOS DEL MERCADO DE COMBUSTIBLE



FUENTES: ECOPETROL, Ministerio de Minas y Energía

ANEXO C. PLAN DESARROLLO DEPARTAMENTO DE NARIÑO TURISMO



Oficina de Turismo

Director

Ana Doris Torres García

Misión

Dinamizar el turismo en el departamento de Nariño a través de la unión de esfuerzos, difundiendo la identidad cultural y motivando a conocer este destino, con el propósito de fortalecer la economía, garantizar la sustentabilidad y mejorar la calidad de vida de nuestra región.

Visión

Nariño destino turístico competitivo y diferenciado, con amplio reconocimiento nacional e internacional, adecuada infraestructura para nuestros visitantes, atendidos por las personas más amables y cultas del país, con asociatividad de los actores y alto empoderamiento de la comunidad, ofreciendo siempre una mirada innovadora de vivir el turismo.

Objetivos

Fortalecer la competitividad y sustentabilidad de los productos turísticos nariñenses, mejorando las condiciones socioeconómicas de la región.

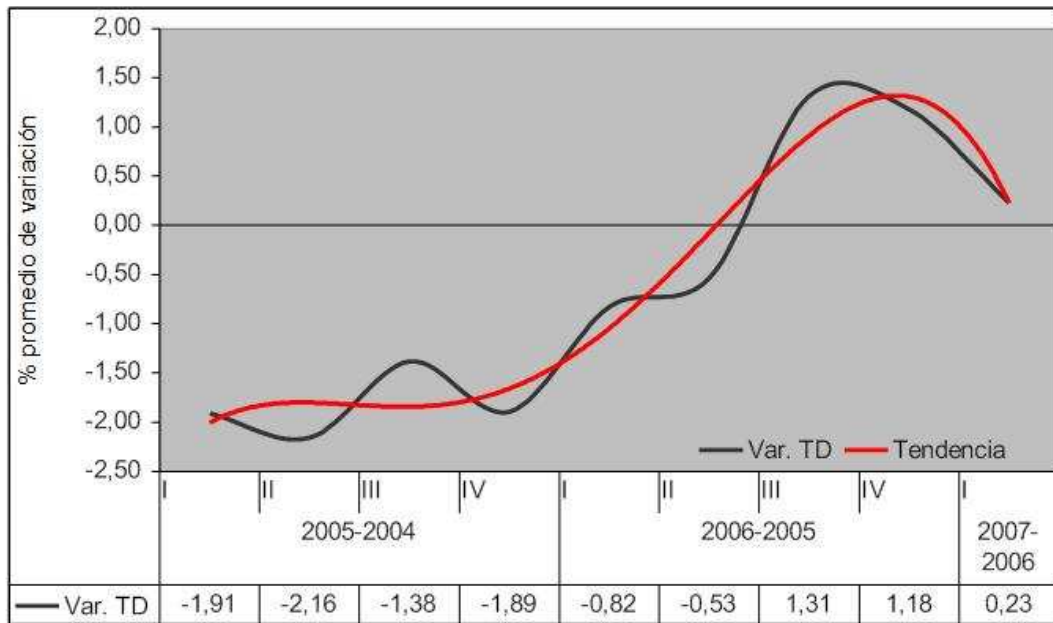
Específicos

- Generar una alianza institucional para proyectar el turismo nariñense.
- Identificar y priorizar la oferta turística real del Departamento.
- Operativizar el Plan Estratégico de desarrollo Turístico para el Departamento de Nariño como destino turístico.
- Impulsar la competitividad y sustentabilidad del turismo.

Enlace: emprendecaminoconoceanarino.com/

ANEXO D. VARIACIÓN DESEMPLEO NACIONAL

**Variación trimestral de la tasa desempleo nacional
2005-2004; 2006-2005 y 2007 I - 2006 I**



Fuente: DANE, GEIH

REPUBLICA DE COLOMBIA



MINISTERIO DE TRANSPORTE

RESOLUCIÓN No. 002658 DE 2008

- 3 JUL 2008

"Por la cual se dicta una disposición en materia de Transporte Terrestre Automotor Especial"

EL MINISTRO DE TRANSPORTE

En uso de sus facultades legales y en especial las conferidas por los numerales 3, 6 y 7 del artículo 3 de la Ley 105 de 1993, los artículos 16, 17 y 66 de la Ley 336 de 1996 y los numerales 4 y 5 del artículo 1º del Decreto 2053 de 2003, y

CONSIDERANDO

Que el transporte público en Colombia es una industria encaminada a garantizar la movilización de personas o cosas por medio de vehículos apropiados a cada una de las infraestructuras del sector, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios.

Que de igual manera el transporte público goza de especial protección estatal y está sometido a las condiciones y beneficios establecidos por las disposiciones reguladoras de la materia, y como servicio público continúa bajo la dirección, regulación y control del Estado, sin perjuicio de que su prestación sea encomendada a los particulares.

Que el artículo 66 de la Ley 336 de 1996 permite que las autoridades competentes en cada una de las modalidades de transporte público terrestre automotor, puedan regular el ingreso de vehículos por incremento al servicio público.

Que el artículo 34 del Decreto 174 de 2001 establece que la capacidad transportadora de las empresas de transporte público terrestre automotor especial será fijada de acuerdo con el plan de rodamiento presentado por la empresa, para atender los servicios contratados indicando el tiempo de viaje y copia de los respectivos contratos.

Que a través de los contratos presentados por las empresas de transporte de servicio especial ante las Direcciones Territoriales, las quejas presentadas por diferentes autoridades de tránsito municipales y de las mismas empresas de transportes de pasajeros por carretera se ha detectado que los vehículos clase camioneta station wagon (cerrada) y doble cabina, no siempre son

"Por la cual se dicta una disposición en materia de Transporte Terrestre Automotor Especial"

utilizados para ejecución de contratos, presentándose competencia desleal en la prestación del servicio frente a las demás modalidades.

Que dado lo anterior, se hace necesario restringir el ingreso de vehículos clase camioneta station wagon (cerrada) y doble cabina a la capacidad transportadora de las empresas de transporte especial.

RESUELVE

ARTÍCULO PRIMERO.- A partir de la vigencia de la presente resolución queda suspendido en todo el territorio nacional el registro o matrícula inicial de vehículos clase camioneta station wagon (cerrada) y doble cabina destinados a la prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial.

PARAGRAFO.- Las camionetas doble cabina por estar homologadas para el servicio de transporte mixto, no podrán ser matriculadas para el servicio de carga.

ARTÍCULO SEGUNDO.- Como consecuencia de lo dispuesto en el artículo anterior la capacidad transportadora autorizada y disponible en vehículos clase camioneta de las empresas habilitadas podrá ser utilizada únicamente por vehículos de esta clase ya registrados en el servicio público dentro de la misma modalidad.


ARTÍCULO TERCERO.- Las tarjetas de operación que se expidan a todos los vehículos que se encuentran vinculados a la capacidad transportadora de las empresas de servicio especial deberán indicar el nombre de la empresa contratante a la cual le están prestando el servicio de transporte, nombre que debe coincidir con el que aparece en el extracto de contrato.

ARTÍCULO CUARTO.- La presente Resolución rige a partir de la fecha de su publicación.

PUBLÍQUESE Y CÚMPLASE

Dada en Bogotá D.C., a los

- 3 JUL 2008


ANDRÉS URIEL GALLEGO HENAO
Ministro de Transporte

Proyecto:
Revisó:

 David Becerra Fonseca, Subdirección de Transporte
 Jorge Enrique Pedraza Buitrago, Director de Transporte y Tránsito
 Jaime Ramirez Bonilla, Oficina Jurídica
 Jorge Héctor Igando Arango, Jefe Oficina Jurídica (E)

ANEXO F. SECUESTRO



ESTADÍSTICAS GENERALES FUNDACIÓN PAÍS LIBRE ENERO 1996 – JUNIO 2008

TIPO DE SECUESTRO

| Tipo Delito | AÑO | | | | | | | | | | | | | TOTAL |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | |
| SECUESTRO EXTORSIVO | 957 | 1469 | 2300 | 2587 | 2091 | 1208 | 1708 | 1258 | 759 | 377 | 290 | 230 | 97 | 15331 |
| SECUESTRO SIMPLE | 81 | 155 | 560 | 617 | 1481 | 1709 | 1174 | 863 | 681 | 423 | 397 | 291 | 145 | 8577 |
| Total general | 1038 | 1624 | 2860 | 3204 | 3572 | 2917 | 2882 | 2121 | 1440 | 800 | 687 | 521 | 242 | 23908 |

Fuente Fondelibertad

SITUACIÓN DE LA VÍCTIMA

| Situación Actual | AÑO | | | | | | | | | | | | | TOTAL |
|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | |
| CAUTIVO | 83 | 216 | 387 | 454 | 518 | 365 | 301 | 229 | 114 | 33 | 42 | 50 | 28 | 2820 |
| FUGA | 16 | 30 | 30 | 57 | 51 | 43 | 50 | 43 | 26 | 15 | 12 | 10 | 5 | 388 |
| LIBERADO | 567 | 996 | 1844 | 1927 | 2067 | 1558 | 1526 | 1152 | 944 | 530 | 423 | 279 | 114 | 13927 |
| LIBERADO PRESION | 17 | 4 | 40 | 55 | 35 | 129 | 193 | 203 | 57 | 40 | 23 | 23 | 24 | 843 |
| MUERTO | 99 | 105 | 200 | 208 | 237 | 116 | 113 | 96 | 43 | 32 | 39 | 22 | 4 | 1314 |
| RESCATADO | 238 | 270 | 355 | 497 | 650 | 701 | 697 | 392 | 254 | 149 | 148 | 137 | 67 | 4555 |
| CAMBIO DE DELITO | 18 | 3 | 4 | 6 | 14 | 5 | 2 | 6 | 2 | 1 | | | | 61 |
| Total general | 1038 | 1624 | 2860 | 3204 | 3572 | 2917 | 2882 | 2121 | 1440 | 800 | 687 | 521 | 242 | 23908 |

Fuente Fondelibertad

SECUESTRO POR DEPARTAMENTO

| Dpto Delito | AÑO | | | | | | | | | | | | | | TOTAL |
|-----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | | |
| TOLIMA | 18 | 39 | 77 | 88 | 125 | 145 | 133 | 99 | 83 | 64 | 61 | 74 | 25 | 1031 | |
| BOGOTA D.C. | 62 | 59 | 104 | 149 | 189 | 52 | 84 | 186 | 168 | 36 | 75 | 51 | 21 | 1216 | |
| ANTIOQUIA | 299 | 326 | 540 | 587 | 683 | 579 | 525 | 280 | 210 | 62 | 68 | 51 | 40 | 4250 | |
| NARINO | 21 | 76 | 35 | 19 | 83 | 34 | 50 | 71 | 48 | 61 | 33 | 34 | 7 | 572 | |
| VALLE | 62 | 82 | 152 | 329 | 254 | 166 | 150 | 79 | 71 | 47 | 49 | 38 | 16 | 1495 | |
| ARAUCA | 17 | 18 | 23 | 18 | 35 | 39 | 43 | 43 | 14 | 12 | 9 | 31 | 1 | 303 | |
| CUNDINAMARCA | 22 | 33 | 119 | 125 | 214 | 179 | 224 | 141 | 36 | 57 | 43 | 30 | 8 | 1231 | |
| CAQUETA | 18 | 35 | 92 | 76 | 67 | 33 | 62 | 57 | 18 | 27 | 23 | 19 | 11 | 538 | |
| CHOCO | 23 | 25 | 20 | 26 | 47 | 47 | 82 | 62 | 35 | 16 | 13 | 18 | 12 | 426 | |
| CAUCA | 16 | 69 | 58 | 67 | 87 | 72 | 50 | 91 | 94 | 60 | 42 | 18 | 10 | 734 | |
| NORTE SANTANDER | 49 | 80 | 179 | 207 | 145 | 111 | 45 | 35 | 35 | 22 | 29 | 20 | 16 | 973 | |
| META | 36 | 76 | 158 | 165 | 113 | 114 | 124 | 116 | 102 | 86 | 72 | 17 | 25 | 1204 | |
| MAGDALENA | 37 | 44 | 138 | 124 | 140 | 89 | 176 | 98 | 65 | 14 | 26 | 16 | 6 | 973 | |
| PUTUMAYO | 16 | 7 | 13 | 20 | 18 | 3 | 10 | 15 | 14 | 4 | 8 | 12 | 2 | 142 | |
| ATLANTICO | 26 | 22 | 25 | 24 | 30 | 19 | 9 | 5 | 11 | 9 | 6 | 10 | | 196 | |
| BOYACA | 5 | 6 | 47 | 118 | 52 | 72 | 56 | 61 | 20 | 10 | 9 | 10 | 1 | 467 | |
| SANTANDER | 50 | 135 | 183 | 247 | 305 | 128 | 139 | 96 | 56 | 31 | 10 | 10 | 6 | 1396 | |
| CASANARE | 12 | 45 | 89 | 99 | 106 | 125 | 79 | 47 | 39 | 23 | 18 | 7 | 1 | 690 | |
| HUILA | 25 | 27 | 59 | 65 | 63 | 59 | 84 | 63 | 75 | 23 | 17 | 8 | 13 | 581 | |
| RISARALDA | 19 | 14 | 19 | 67 | 48 | 33 | 37 | 56 | 22 | 23 | 15 | 14 | 5 | 372 | |
| BOLIVAR | 30 | 118 | 114 | 119 | 248 | 123 | 89 | 30 | 52 | 31 | 19 | 7 | 2 | 982 | |
| CALDAS | 10 | 14 | 22 | 52 | 94 | 40 | 101 | 44 | 9 | 24 | 5 | 6 | | 421 | |
| CORDOBA | 10 | 17 | 6 | 29 | 41 | 26 | 8 | 6 | 6 | 2 | 2 | 7 | 2 | 162 | |
| CESAR | 86 | 138 | 324 | 201 | 281 | 398 | 301 | 178 | 62 | 13 | 14 | 6 | 6 | 2008 | |
| LA GUAJIRA | 27 | 44 | 66 | 48 | 46 | 119 | 88 | 75 | 39 | 16 | 5 | 5 | 3 | 581 | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|----|----|---|---|---|------|
| POLITICO | 1 | 430 | 2 | 4 | 3 | 4 | 1 | 7 | 4 | | | 9 | | 465 |
| ABOGADO | 12 | 12 | 20 | 42 | 24 | 30 | 34 | 10 | 14 | 9 | 7 | 7 | 2 | 223 |
| TRANSPORTADOR | 5 | 8 | 9 | 17 | 21 | 10 | 7 | 11 | 8 | 10 | 5 | 6 | 3 | 120 |
| CONTADOR PUBLICO | 2 | 4 | 2 | 7 | 5 | 6 | 14 | 4 | 7 | 3 | 5 | 5 | | 63 |
| EXTRANJERO | 43 | 31 | 42 | 57 | 37 | 43 | 30 | 27 | 2 | 2 | 5 | 5 | 3 | 327 |
| MEDICO | 12 | 8 | 28 | 32 | 42 | 31 | 28 | 16 | 11 | 2 | 1 | 4 | 1 | 216 |
| PSICOLOGO | 1 | 3 | | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 4 | 4 | | 22 |
| CLERIGO | | 2 | 1 | 4 | 3 | 2 | 9 | 4 | 4 | | | 3 | | 32 |
| CONTRATISTA | 1 | 3 | 9 | 2 | 10 | 25 | 14 | 11 | 3 | 4 | | 3 | 3 | 88 |
| EMPRESARIO | 4 | 14 | 11 | 11 | 21 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | | 79 |
| TECNOLOGO | 1 | | | 1 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | | 32 |
| AGRONOMO | 6 | 6 | 6 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | | 40 |
| ARQUITECTO | 4 | 8 | 10 | 4 | 11 | 8 | 11 | 3 | 1 | 4 | 1 | 2 | | 65 |
| AYUDANTE | | 1 | | | | | 3 | 9 | 2 | 3 | 2 | 2 | | 22 |
| EDUCADOR | 4 | 8 | 26 | 25 | 41 | 28 | 24 | 25 | 18 | 8 | 8 | 2 | 5 | 220 |
| PENSIONADO | 2 | 2 | 7 | 5 | 13 | 6 | 31 | 18 | 18 | 6 | 7 | 2 | 3 | 118 |
| TOPOGRAFO | | | 2 | 2 | 5 | 2 | 4 | | | 1 | 2 | 2 | | 20 |
| VETERINARIO | 4 | 5 | 8 | 4 | 7 | 8 | 11 | 6 | 10 | 4 | 2 | 2 | | 71 |
| ADIESTRADOR | | | | | 2 | | | | | | 1 | 1 | | 4 |
| ALBAÑIL | | | | | | 2 | 6 | 2 | 2 | 2 | | 1 | | 15 |
| ASESOR | 2 | 2 | 4 | 6 | 1 | 2 | 3 | 6 | 3 | | | 1 | 1 | 31 |
| AVICULTOR | | | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | | 2 | | | 1 | | 12 |
| CONSTRUCTOR | | 2 | 2 | 1 | | 1 | 2 | 1 | | 1 | 2 | 1 | 1 | 14 |
| ECONOMISTA | 2 | 2 | 3 | 20 | 7 | 4 | 6 | 6 | 4 | 2 | 2 | 1 | | 59 |
| ENFERMERO | | 4 | 2 | 5 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | | 3 | 1 | 1 | 34 |
| ESTILISTA | 1 | | | 1 | 4 | | | 2 | 1 | 1 | | 1 | | 11 |
| FUNCIONARIO PUBLICO | 23 | 14 | 322 | 134 | 211 | 121 | 138 | 89 | 14 | 9 | 6 | 1 | 3 | 1063 |
| MUSICO | | | | 1 | 1 | 19 | 1 | 5 | | | | 1 | | 28 |
| ODONTOLOGO | 5 | 2 | 1 | 8 | 9 | 4 | 9 | 1 | | 1 | 2 | 1 | | 43 |
| POLITOLOGO | | | | | | | | | | | | 1 | | 1 |
| RELIGIOSO | | | 1 | 1 | 1 | | | 1 | 1 | | | 1 | | 6 |
| TERAPEUTA | | | | | 2 | | | 1 | | 1 | | 1 | | 5 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|-----|-----|-----|-------|
| TRABAJADORA SOCIAL | | 1 | 2 | | | 1 | 2 | | | | | 1 | | 7 |
| VENDEDOR | 1 | 3 | 1 | 11 | 11 | 15 | 8 | 10 | 18 | 4 | 2 | 1 | 1 | 84 |
| CARPINTERO | | | 1 | | 1 | 2 | 1 | | 2 | | 1 | | | 8 |
| Otros | 23 | 54 | 87 | 132 | 217 | 117 | 137 | 79 | 56 | 33 | 22 | | 6 | 663 |
| Total general | 1036 | 1624 | 2660 | 3204 | 3572 | 2917 | 2982 | 2121 | 1440 | 800 | 667 | 521 | 242 | 23908 |

Fuente Fondelibertad

ANEXO G. Propuesta económica SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN LOGÍSTICA DE VEHICULOS



¿Qué es Satrack?

SATRACK es una compañía que desde 1994 se ha especializado en el MONITOREO SATELITAL DE VEHÍCULOS PARA COLOMBIA, CENTRO Y SURAMÉRICA. Dicha especialidad se ve reflejada al ser una empresa que desarrolla sus propias unidades y el software necesario para monitorearlas, las 24 horas de día, los 365 días del año.

¿Por qué adquirir un sistema satelital de vehículos?

Porque es una herramienta tecnológica que optimiza la gestión administrativa y operativa de su organización en factores tales como:

La logística

- Reducción de tiempos ociosos.
- Optimización de labores de despacho.
- Entregas Justo-a-Tiempo (JIT).
- Ubicación de los carros más cercanos a una dirección específica.
- Creación de rutas trazadas de acuerdo a sus necesidades.
- Descarga de informes probatorios de las actividades de sus

El control y la seguridad

- Monitoreo permanente de su mercancía y vehículo desde cualquier lugar de Colombia y el mundo.
- Unidades propias altamente tecnológicas, fabricadas y programadas según las necesidades colombianas.
- Apoyo logístico las 24 horas del día, los 365 días por parte de nuestra Central de Monitoreo SATRACK.
- Reacción inmediata para recuperación del vehículo y mercancía ante hurtos y/o situaciones de emergencia, gracias a la alianza estratégica Satrack - Frente de seguridad y principales organismos de seguridad del país.
- Apagado o encendido inmediato del motor desde nuestra Central de monitoreo y/o Internet directamente por el usuario.

La administración

- Cumplimiento en la recolección, transporte y entrega de mercancías.
- Conocimiento de las paradas superiores al tiempo establecido por usted.
- Entrada o salida de zonas.
- Exceso de velocidad.
- Kilómetros recorridos y horas de uso diario.
- Desenganche de tráiler, caja fuerte, puertas, entre otros factores acoplables a sus necesidades específicas.

Ventajas competitivas de nuestro sistema

Informe general de toda su flota

| ID | Estado | Ubicación | Velocidad | Altitud | Temperatura | Consumo | Horas de uso | Paradas | Alertas |
|------|----------|--------------|-----------|---------|-------------|---------|--------------|---------|---------|
| 1001 | Activo | Bogotá | 45 | 2500 | 25 | 15 | 12 | 5 | 0 |
| 1002 | Inactivo | Cali | 0 | 1500 | 30 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 1003 | Activo | Medellín | 60 | 1800 | 20 | 20 | 18 | 10 | 0 |
| 1004 | Activo | Barranquilla | 30 | 1000 | 28 | 10 | 8 | 3 | 0 |
| 1005 | Activo | Cartagena | 50 | 1200 | 22 | 12 | 10 | 4 | 0 |

Conocer todos los reportes suministrados por sus vehículos en un sólo informe.

Mapas actualizados y personalizados



Mapas con la más alta resolución y nivel de acercamiento, sin importar la configuración de su computador. Actualizados constantemente por nuestro departamento de cartografía.

Creación de zonas



Crear recorridos o zonas específicas para que la unidad reporte su entrada o salida de ellas.



Santiago de Cali, Febrero 15 de 2008.

Señores:
TRANSPORTES NUEVO MILENIO
Atte. Sr. JUAN CARLOS BAUTISTA.
Gerente.

Pasto.

Asunto: Información Administración Logística de Vehículos SATRACK

Le adjunto la siguiente información, con el fin de que sea evaluada por usted y su organización.

En ésta cotización, usted podrá darse cuenta de todos los beneficios y valores agregados que le brinda nuestro **SISTEMA DE ADMINISTRACION LOGISTICA DE VEHÍCULOS**, para que tanto usted como su organización, puedan monitorear su flota efectivamente las 24 horas del día, los 7 días de la semana y adquiera la información completa de la gestión de todos sus vehículos.

Satrack es una compañía con 13 años de experiencia y más de 800 empresas a su cargo en la logística y administración de sus flotas. Para nosotros sería un gusto contar con su empresa, para tener el gusto de brindarles un servicio que sobrepase sus expectativas día tras día.

Cualquier inquietud que tenga al respecto en el momento de evaluar nuestra información, no dude en contactarme.

Cordialmente,

Diego Rebolledo Valencia.
Ejecutivo Comercial.
SATRACK INC DE COLOMBIA SERVISAT S.A.
Cel: 311 7643591
Tel: (2) 684-94-84 Cali
E-mail: diego.rebolledo@satrack.com



¿Qué le ofrece nuestro servicio?

Contamos con una estructura de personal altamente calificada y un esquema de servicio para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Esta estructura está conformada por:

- **Ejecutivo Comercial:**
 - Responsable de dar seguimiento a los requerimientos de su empresa.
 - Responsable de ofrecer un proceso continuo de capacitaciones y entrenamiento, que permitan el uso óptimo del Sistema Satrack.
 - **Servicio al Cliente:**
 - Responsable de revisar constantemente el funcionamiento de los equipos de monitoreo instalados en los vehículos.
 - Coordina las citas para las revisiones, mantenimiento e instalaciones de nuevos equipos.
 - Responsable de mantener actualizada la base de datos.
 - **Central de Monitoreo:**
 - Nuestra central de monitoreo con personal altamente focalizada para ofrecer información verás y oportuna. 24 horas de servicio los 7 días de la semana.
 - Responsable de atender los eventos de prioridad alta.
 - **Capacitaciones Permanentes:**
 - Realizamos programas continuos de capacitación a nuestros clientes y para los terceros que le prestan servicio.
 - **Servicio Técnico:**
 - El personal que realiza las instalaciones y el mantenimiento técnico es capacitado y certificado por Satrack.
 - **Desarrollos Innovadores:**
 - Trabajamos para ofrecer soluciones innovadoras que se adaptan a las necesidades de su empresa.
 - Nuestro departamento de ingenieros está disponible para atender sus requerimientos de desarrollos personalizados.
 - Mejoras continuas en nuestro sistema de información y actualizaciones de la malla vial de todo el territorio colombiano.
- Departamento de Cartografía:**
- Contamos con un departamento para la elaboración y actualización de mapas.
 - Nuestro personal de cartografía, altamente calificado, trabaja continuamente en la actualización de la malla vial en todo el territorio colombiano.



DESCRIPCION Y BENEFICIOS DE CADA SERVICIO

| Característica | Descripción y Beneficios |
|---|---|
| Botón de pánico: | Dispositivo por el cual el conductor envía una alerta si se encuentra en situación de peligro. Al oprimirlo llega un evento de prioridad alta a la central de monitoreo y al cliente. Con reacción oportuna se pueden reducir los hurtos. Se puede determinar la hora, lugar exacto y vehículo que se encuentra en situación de peligro. |
| Reporte e informe de excesos de velocidad: | Se genera un evento automático y le permite crear un historial de ello, cuando se registra un exceso de velocidad continuo por más de 6 segundos. Esta herramienta es programable para registrar excesos de velocidad en zona urbana y rural. Ayuda a tomar medidas preventivas y a disminuir accidentalidad por exceso de velocidad. |
| Informe de la duración del exceso de velocidad | Le permite conocer a partir del momento en que se presente un exceso de velocidad, cuánto exactamente duró éste dando información más precisa del manejo del vehículo. |
| Reporte de frenadas bruscas: | Cuando la unidad detecte un cambio brusco en su velocidad en menos de 30 KPH en menos de 2 segundos se generará un evento informando lo acontecido. Con el registro de éste suceso se puede verificar su ocurrencia y hacer seguimiento a aquellos conductores que hacen uso imprudente del vehículo pudiendo tomar acciones preventivas y así evitar el desgaste del vehículo y la posible ocurrencia de un siniestro. |
| Reporte por Distancia: | La Unidad está programada para reportarse cada vez que recorre x distancia en metros dependiendo del plan que haya escogido, programable en zona rural y urbana. Permite conocer en tiempo real la ruta por la cual se va desplazando el vehículo. Permite conocer el recorrido histórico que realizó un vehículo y su estado en cada reporte. |
| Reporte por tiempo: | La unidad está programada para que envíe un evento informativo cada vez que transcurre un tiempo predeterminado. A través de este evento la unidad reporta cada x minutos el lugar, y el estado del vehículo. (Encendido, apagado, parqueado, etc.). |
| Reporte de encendido y apagado: | Condición programada en la unidad para que reporte cuando el vehículo se enciende y cuando se apaga. Permite conocer las horas de uso y las horas de ocio del vehículo. Esta información nos ayuda a tomar decisiones sobre la distribución de trabajo que debemos asignar a cada vehículo. |
| Interrogaciones del vehículo en tiempo real: | Esta función permite conocer a cualquier hora del día, el lugar exacto en donde se encuentra su vehículo, brindando mayor tranquilidad y control del mismo. A través de nuestra pagina web usted puede indagar posición o bien solicitar ayuda telefónica a nuestra central de monitoreo. |



| Característica | Descripción y Beneficios |
|--|--|
| Control de Apagado y encendido desde Internet: | <p>A través de la pagina web de SATRACK, usted podrá darle la orden de apagado o encendido a su vehículo. Esta función es muy útil para situaciones de emergencia, como robo de vehículos, en la cual es necesario tomar una acción rápida mientras se informa a las autoridades.</p> <p>Para mayor seguridad, si se cuenta con caja o dispositivo de seguridad se puede programar la unidad para que cuando la desconecten del vehículo, este se apague automáticamente y o se pueda volver a encender.</p> |
| Integración a través de un web service | <p>DESARROLLOS</p> <p>Nuestro web service le permite al cliente de SATRACK crear un enlace directo y automático para extraer información del sistema de monitoreo satelital publicada a través de nuestra página web y agregarla a sus bases de datos para usarla con su software empresarial. (requiere de soporte técnico para su instalación)</p> |
| Control de tráfico con puntos virtuales internos en la unidad | <p>El control de tráfico le facilita controlar el recorrido de un vehículo desde su punto de partida hasta el de llegada, incluyendo los tiempos entre puntos de control. Además le posibilita enterarse oportunamente de retrasos o abandonos de ruta y así tomar acciones inmediatas logrando que se cumplan los itinerarios establecidos. Los puntos de control están predeterminados en la unidad y tienen una precisión de 200 mts.</p> |
| Control logístico Urbano | <p>Este desarrollo le permite a las empresas hacer un seguimiento estricto al reparto de mercancía en zonas urbanas. Usted define el tiempo estimado para cada uno de los recorridos o entregas, que se empieza a contar desde la salida de los vehículos del sitio base. Si se pasa del tiempo de entrega sin haber reportado la entrega, el sistema automáticamente generará una alarma indicando que no se está cumpliendo con lo programado. Adicional a esto, esta característica también involucra el bloqueo automático de las puertas, el cual es programable para que éstas se mantengan cerradas durante el recorrido y sólo se abran una vez se encuentre el vehículo en el lugar de entrega.</p> |
| Sistema de Ruteo, zonificación y detección de vehículos más cercanos. | <p>Este desarrollo ofrece 3 servicios en un solo paquete. Ruteo: el sistema sugiere un orden de visita aproximado a un grupo de clientes, teniendo en cuenta su ubicación geográfica. Zonificación: permite determinar en qué zona/región/ruta, está una dirección determinada. Detección de vehículos mas cercanos: facilita la localización de vehículos mas cercanos a una determinada ubicación que se requiera.</p> |

| Característica | Descripción y Beneficios |
|---|---|
| Informe de horas de uso, distancia, velocidad baja. | Todos los días usted puede reunir en un solo informe cuántas horas estuvo el vehículo encendido tanto en movimiento como parqueado, cuántos kilómetros recorrió y a qué velocidad. Este informe le facilita el diagnóstico del uso real de su flota o de un carro en particular, permitiendo equilibrar las cargas para cada uno de los vehículos, programar mantenimientos preventivos, tomar medidas para el ahorro de combustible y deterioro del motor por horas innecesarias de uso. |
| Reportes de desconexión de baterías y antenas GPS.: | Nos pone en alerta, pues puede estar ocurriendo algo anormal en el vehículo. Esta prioridad alta se le informa de inmediato al cliente. Aumenta las posibilidades de detectar hurtos o situaciones anormales y permite tomar medidas inmediatamente ante lo que esté ocurriendo. |
| Apagado automático por desconexión de la unidad | Se apaga automáticamente el vehículo en caso de que por manipulación de la unidad haya sido desconectada para evitar seguir siendo monitoreado. También permite detectar situaciones anormales y permite tomar medidas inmediatamente. |
| Memoria de No Cobertura: | La unidad STU GPRS está diseñada para que almacene toda la información y los eventos generados mientras está en zona de no cobertura celular (600 posiciones). No se pierde ninguna información generada por la unidad. Nos ayuda a conocer lo que sucedió con los vehículos en todo momento. |
| Control de Rutas y Regiones a través de Internet: | Total control sobre el desplazamiento de los vehículos. De manera preventiva podemos delimitar regiones o rutas para que el sistema nos informe si alguno de los vehículos está transitando en lugares no permitidos, o a una hora no permitida. Informa tan pronto en vehículo entra o abandona la ruta o región delimitada. Permite reaccionar con más rapidez ante situaciones anormales. |
| Recibir alarmas en la página de Internet. | Si la unidad genera una alarma notificando un evento como la activación del botón de pánico o cualquier otro el usuario podrá, si se encuentra conectado a Internet y el línea con SATRACK, recibir una notificación inmediata. Si pasan más de 5 minutos sin atender la alerta, la alarma aparece en la central de monitoreo de SATRACK y nuestros operadores se hacen cargo de ella. (Es indispensable tener configurada esta herramienta, activa y maximizada la pagina de SATRACK). |
| Puntos de control virtual habilitados desde Internet por el cliente: | Una vez definida una ruta podrá asignarle a todos o cada uno de sus vehículos, puntos de control virtuales para que cada vez que éstos pasen por ahí, se reporten automáticamente. La principal ventaja de los puestos de control virtuales, es la posibilidad de conocer en qué momento preciso un carro pasa por un punto específico. Dado a su mecanismo automático evita la manipulación de horarios. |
| | |



PLAN DE MONITOREO SATRACK EN COMODATO.

| DESCRIPCION | | Seguridad |
|---------------------------|--|-------------------|
| No. | SERVICIOS | |
| | Servicios Técnicos. | X |
| | Servicios Central de monitoreo y atención de alarmas | X |
| | Botón de pánico. (5 reacciones mensuales por vehiculo) (entrada digital) | X |
| | Creación de usuarios temporales a través de la pagina en Internet. | X |
| | Reporte por distancia cada 300 mts en zona urbana & cada 2,000 mts. en zona rural. | X |
| | Reporte por tiempo con vehículo encendido & apagado cada 30 minutos. | X |
| | Cantidad ilimitadas de interrogaciones mensuales del vehículo en tiempo real. | 30 |
| | Cantidad ilimitada de llamadas mensuales por vehiculo a la central de monitoreo. | 30 |
| | Memoria de no cobertura. (hasta 1,000 eventos) | X |
| | Apagado automático del vehiculo por desconexión de la unidad. (opcional) | X |
| | Reporte de encendido y apagado para informe de paradas con vehiculo de apagado. | X |
| | Reporte e informe por excesos de velocidad. | X |
| | Informe diario de kilómetros recorridos. | X |
| VALOR INCLUIDO IVA | | \$ 105.096 |

CONDICIONES COMERCIALES PARA EL PLAN DE COMODATO

- CAMARA DE COMERCIO
- RUT
- CONTRATO DE SERVICIO SATRACK. (VINCULACION DE CLIENTE, PAGARE, CARTA DE INSTRUCCIONES)
- CONTRATO DE COMODATO (Permanencia de 24 meses) (Penalidad U\$100 c/unidad)
- CERTIFICADOS BANCARIOS (2) DOS.
- EXTRACTOS BANCARIOS (3) MESES.
- ESTADOS FINANCIEROS O BALANCE.
- DOS REFERENCIA COMERCIALES DE PROVEEDORES Y UNA DE CLIENTE.
- FOTOCOPIA DEL REPRESENTANTE LEGAL.
- El precio de la unidad incluye Unidad STU-GPRS, antena dual (comunicación y GPS), cables de alimentación y batería de respaldo.
- Aplican algunas restricciones y condiciones.
- Garantía del equipo: 2 año exceptuando manipulación o daños realizados sobre el equipo.
- **Vigencia de la cotización: 30 días.**

Avenida 4 Norte # 48N - 43 Ofic. 307 Tel: 6849484 Fax 6838568 Cali - Colombia
<http://www.satrack.com> - Cali - Colombia



ADICIONALES:

- Precio de la interrogación adicional por Internet es de **Col \$200.00 + IVA.**
- Precio de la llamada adicional por teléfono para solicitar información del vehículo es de **Col \$200.00 + IVA.**
- En todos los planes se incluyen hasta 5 reacciones a eventos de prioridad alta (botones de pánico, salidas de ruta, etc.). Cada reacción adicional tendrá un precio unitario de **Col \$5.200 + IVA.**

Descuento en Plan de Monitoreo:

- Los clientes que paguen por adelantado el monitoreo de un año reciben un **10% de descuento.**
- Los clientes que paguen por adelantado el monitoreo de seis meses, reciben un **4% de descuento.**



Manual Comercial Distribuidores Satrack

Planes de monitoreo GPRS Satrack

Ofrecemos varios planes de monitoreo que se ajustan a las necesidades de distintos segmentos, dependiendo las necesidades o razones de uso de cada usuario. Los servicios están agrupados de acuerdo a su principal utilidad, de acuerdo al siguiente detalle:

Seguridad & Control: \$79.900

Seguridad: \$69.900

Básico: \$56.900

| DESCRIPCION | Gestión Seguridad & Control | Gestión Seguridad | Gestión Básica |
|---|-----------------------------|-------------------|----------------|
| SERVICIOS | | | |
| Servicios Técnicos | X | X | X |
| Servicios Central de Monitoreo y atención de alarmas (entrada digital) | X | X | X |
| Reporte por distancia en metros en zona urbana & en zona rural. | 500-3000 | 1000-5000 | 5000-15000 |
| Reporte por tiempo en minutos con vehículo encendido & apagado. | 10 | 15 | 30 |
| Interrogaciones mensuales del vehículo a través de Internet en tiempo real. | Ilimitada | Ilimitada | 30 |
| Llamadas mensuales por vehículo a la central de monitoreo. | Ilimitada | Ilimitada | 30 |
| Memoria de no cobertura (hasta 1,000 eventos). | X | X | X |
| Apagado automático del vehículo por desconexión de la unidad (opcional). | X | X | X |
| Creación de usuarios temporales a través de la página de Internet. | X | X | 3.000 |
| Creación de grupos de vehículos a través de la página de Internet. | X | X | 3.000 |
| Interrogación de vehículos a través del celular. | X | X | 3.000 |
| Control de rutas y regiones a través de Internet. | X | X | 3.000 |
| Recibir Alarmas en la Página de Internet. | X | X | 3.000 |
| Control de apagado y encendido desde Internet. (Salidas digitales). | X | X | 3.000 |
| Creación de puntos de control internos en la unidad a través de Internet. | X | X | 3.000 |
| Creación de puntos de clientes a través de Internet. | X | 3.000 | 3.000 |
| Informe de tiempo en Región. | X | 3.000 | 3.000 |
| Reportes de encendido & apagado para informes de paradas con vehículo apagado | X | 2.000 | 2.000 |
| Reportes e informes por excesos de velocidad | X | 3.000 | 3.000 |
| Informe diario de kilómetros recorridos | X | 2.000 | 2.000 |
| SERVICIOS OPCIONALES | | | |
| Reporte por distancia cada 300 metros en zona urbana y 2,000 metros en rural. | 3.000 | 3.000 | 3.000 |
| Reporte por tiempo con vehículo encendido & apagado cada 5 minutos. | 3.000 | 3.000 | 3.000 |
| Interrogaciones ilimitadas mensuales del vehículo a través de Internet. | N/A | N/A | 3.000 |
| Llamadas mensuales ilimitadas por vehículo a la central de monitoreo. | N/A | N/A | 3.000 |
| Interrogación a través de un WEB SERVICE o SRDS. (1*) | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| Sensor de Puerta Trasera o Tráiler. (entrada digital) | 3.000 | 3.000 | 3.000 |
| Sistema de ruteo, zonificación y detección de vehículos más cercanos. (2*) | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| Control de tráfico con puntos virtuales internos en la unidad (23 puntos). (3*) | 5.000 | 5.000 | 5.000 |
| Valor plan seleccionado | | | |
| Subtotal servicios adicionales | | | |
| Total servicio de monitoreo | | | |

Observaciones: En todos los planes se incluyen hasta 5 reacciones a eventos de prioridad alta (botones de pánico, salidas de ruta, etc.). Cada reacción adicional tendrá un precio unitario de: \$ 5.500.00 + IVA

ANEXO H. ENCUESTA

PARA CONFRONTAR LOS DATOS OBTENIDOS EN LAS DISTINTAS MATRICES, SE ELABORÓ LA SIGUIENTE ENCUESTA Y SU RESPECTIVA INTERPRETACIÓN:

CASO: DIAGNOSTICAR EL ESTADO ACTUAL EN LA PARTE INTERNA Y EXTERNA (FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA) Y LA AMPLIACIÓN DE LA MISMA PARA LA EMPRESA TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA.

PROBLEMA: COMO DIAGNOSTICAR EL AMBIENTE INTERNO (FORTALEZAS Y DEBILIDADES) Y EL EXTERNO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS) REALES DE LA EMPRESA TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA.?

HIPOTESIS: EL ASPECTO ECONOMICO-FINANCIERO PERMITE DETERMINAR Y CONTROLAR LAS ESTRATEGIAS FINANCIERAS ENCAMINADAS A FORTALECER Y CONSOLIDAR A LA EMPRESA TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA. TENIENDO EN CUENTA LA EVALUACION DE LAS ESTRATEGIAS.

OBJETIVO GENERAL: IDENTIFICAR EL GRADO DE ACEPTACIÓN DE LA EMPRESA TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA.

ALCANCE: LIMITADO A LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar los problemas más representativos dentro de la sociedad Transportadores Nuevo Milenio Ltda.
- Identificar la percepción que los trabajadores tienen de Transportadores Nuevo Milenio Ltda.
- Conocer el grado de aceptación de los servicios ofrecidos por la competencia.
- Identificar las expectativas que tienen los usuarios acerca de otros beneficios a los cuales puedan acceder.
- Analizar el grado de insatisfacción frente al actual servicio de tiene la TNM.
- Establecer cuales son los servicios que utilizar los clientes de la TNM.

1.1. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

I. INTRODUCCIÓN: Buenos días, somos estudiantes de la Especialización en Finanzas de la Universidad de Nariño, se está realizando un estudio sobre el servicio que presta la sociedad Transportadores Nuevo Milenio Ltda, la cobertura que tiene a nivel regional, y como se visualiza la parte administrativa y financiera de la empresa; esta entrevista durará solo unos minutos, le agradezco toda su colaboración y sinceridad en sus respuestas.

II. BATERIA DE FILTROS:

A. Conoce usted, o a recibido el servicio de la empresa Transportadores Nuevo Milenio Ltda.?

- a) Si Continúe...
- b) No Termine y agradezca.

B. Usted ha tenido la oportunidad de viajar o a recibido algún servicio que ofrece la empresa?

- a) Si Continúe...
- b) No Termine y agradezca.

III. BATERIA CENTRAL DE PREGUNTAS:

1. A cuál de las siguientes actividades económicas se dedica usted?

- a) Comercio
- b) Servicios domésticos
- c) Jornalero
- d) Obrero
- e) Otro Cual _____

2. El número de personas que conforman su grupo familiar es:

- a) De dos a tres _____
- b) De cuatro a seis _____
- c) Más de seis _____

3. Tiene Hijos?

- a) Si _____ Cuantos? _____
- b) No _____

4. Cómo califica usted el servicio de Transportadores Nuevo Milenio Ltda.?

- a) Excelente _____
- b) Bueno _____
- c) Regular _____
- d) Malo _____
- e) Pésimo _____

7. Fuera del servicio de transporte mixto que ofrece la TNM, conoce usted algún otro servicio?

- a) Si _____
- b) No _____

Cuál? _____

8. De los siguientes servicios que ofrece la TNM cual ha utilizado con más frecuencia?

- a) Servicio de transporte mixto _____
- b) Servicio de Transporte especial _____
- c) Servicio de encomiendas y carga _____

9. Fuera de la sociedad TNM, conoce usted otras empresas que presten el mismo servicio en la ciudad?

a) Si _____

b) No _____

Cuáles? _____

10. Usted estaría dispuesto a cambiar de empresa para viajar a las zonas de Barbacoas, Tumaco en la parte de servicio mixto y/o las diferentes alternativas que ofrece el servicio de transporte especial?

a) Si _____

b) No _____

Por qué? _____

IV. BATERIA CIERRE:

11. Sabe usted que es Transportadores Nuevo Milenio Ltda.

12. Que recuerda de Transportadores Nuevo Milenio Ltda.

13. Que opina usted de Transportadores Nuevo Milenio Ltda.

14. Si la TNM le ofrece servicios adicionales usted estaría dispuesto a cambiarse?

a) Si _____

b) No _____

V. BATERIA DE DATOS ESTADÍSTICOS:

15. Dentro de cuales de los siguientes rangos se encuentra su edad?

a) 18 a 25 _____

b) 26 a 35 _____

c) 36 a 45 _____

d) 46 a 55 _____

e) Más de 56 _____

16. Cuál es su estado civil?

a) Soltero (a) _____

b) Casado (a) _____

c) Unión libre _____

d) Viudo (a) _____

17. Cuál es su nivel educativo?

a) Primaria _____

b) Secundaria _____

c) Técnico _____

d) Profesional _____

e) Ninguno _____

18. Sexo?

a) Masculino _____

b) Femenino _____

19. En qué barrio vive?

20.Cuál es su nivel de ingresos?

- a) 1 smlmv _____
- b) 2 smlmv _____
- c) más de 3 smlmv _____

MUCHAS GRACIAS. . .

**ANEXO I. NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS A 31 DE
DICIEMBRE DE 2007**

**TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LIMITADA
TRANSNUEVO MILENIO LTDA.
NIT. 814.005.183-5**

**NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS
A DICIEMBRE 31 DE 2007**

NOTA 1-. CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO

“TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA.” fue fundada el 06 de Noviembre de 2002 con sede en el Municipio de Pasto. Matricula de Cámara de Comercio No. 801799-3 y con Nit No. 814.005.183-5. Es una entidad dedicada a la prestación del servicio de transporte público terrestre automotor, en la modalidad de pasajeros, carga y mixto en vehículos homologados por el Ministerio de Transporte y su radio de acción es a nivel nacional, municipal y distrital. Cuenta con agencias en Tumaco y Barbacoas. Cuenta con 91 vehículos afiliados en la modalidad de transporte mixto y especial; y su sede principal se encuentra ubicada en el municipio de pasto

En la actualidad la representante legal es la señora Martha Patricia Vanegas, el contador el señor Fernando Benavides Rosales, con tarjeta profesional 103350-T, el número total de empleados es 3.

NOTA 2-. PRINCIPALES POLÍTICAS Y PRÁCTICAS CONTABLES

Para los registros contables y la preparación de los estados financieros La Empresa TRANSPORTADORES NUEVO MILENIO LTDA. soporta técnicamente su contabilidad de conformidad al Decreto 2649 de 1993.

NOTA 3-. DISPONIBLE

Son los recursos utilizados por la entidad para atender sus obligaciones, cuyos montos están representados en Caja y Entidades Financieras (Bancos), dado la característica del negocio la mayor concentración de dinero a 31 de Diciembre de 2007, se ve reflejado en la cuenta Caja y de esta misma se hacen los pagos o consignaciones a los diferentes afiliados como pago a los producidos de sus respectivos vehículos. Sobre la cuenta Bancos presenta saldos en moneda nacional, los cuales fueron debidamente conciliados.

Notas a los Estados Financieros a 31 de Diciembre de 2007

NOTA 4-. DEUDORES

Los saldos reflejados del año 2007 referente a esta cuenta se derivan de cuentas por cobrar o realizar el respectivo cruce por cuanto son anticipos y avances realizados a los empleados de la empresa, además de los Contrapagos en poder de otras agencias, igualmente la cuenta por cobrar, producto de los servicios que presta nuestra empresa a las diferentes Instituciones y empresas tanto de carácter privado como público.

NOTA 5-. PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

Las propiedades planta y equipo se registran por su costo histórico, el cual se ha venido ajustando por inflación de acuerdo con las normas legales vigentes hasta el año correspondiente. La depreciación se calcula por el método de línea recta, con base en la vida útil probable de los activos. Los gastos por mantenimiento y reparaciones se cargan a resultados a medida que se incurren.

El software contable se encuentra como un cargo diferido por cuanto se debe amortizar mensualmente hasta su totalidad.

PASIVOS

NOTA 6-. OBLIGACIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO

Está representado en obligaciones con entidades bancarias las cuales se encuentran conciliadas a Diciembre de 2007, y otras catalogadas como obligaciones con terceros.

NOTA 7-. CUENTAS POR PAGAR CORTO PLAZO

Está representado en obligaciones con terceros, como lo es los afiliados a quienes se les está pagando cada 45 días el producido de sus vehículos aproximadamente.

NOTA 8-. CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO – COSTOS Y GASTOS POR PAGAR

Son las obligaciones adquiridas con los diferentes proveedores con los que se tiene vínculos comerciales, estos a su vez proporcionan condiciones de pago favorables para la empresa que le permiten tener un mejor manejo del disponible,

Notas a los Estados Financieros a 31 de Diciembre de 2007

para atender de manera oportuna las mismas, igualmente deudas con terceros por préstamos de efectivo, comisiones, arrendamientos servicios públicos y otros.

NOTA 9- IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS

Corresponde a los impuestos pendientes por pagar por parte de la empresa, los cuales no han sido cancelados en su totalidad.

PATRIMONIO

NOTA 10-. PATRIMONIO

El capital autorizado está representando por 100 cuotas o partes de intereses social con un valor nominal de \$1.000.000, oo, pesos por cada una, de las cuales las 100 cuotas se encuentran suscritas y pagas a diciembre 31 de 2007.

Dentro del capital social se puede evidenciar el saldo de la cuenta 34, arrojado a diciembre 31 de 2006, que fue trasladado a la cuenta del capital social en enero del año 2007, el cual en ningún momento se ha permitido su entrega a los socios, pues esto afectaría enormemente a la sociedad, pues se maltrataría su patrimonio al hacer uso de este saldo, así mismo afectaría a los socios, pues se considera como un ingreso no gravado el cual se convertiría en un ingreso gravado para ellos.

Además del capital social, el patrimonio está conformado por las utilidades de ejercicios anteriores, las reservas estatutarias y el resultante del ejercicio, se nota diferencias entre la utilidad fiscal y la utilidad contable dado que algunos gastos no hacen parte de la declaración de renta por no considerarse deducibles y por ello se origina una leve diferencia.

Con respecto a la reserva legal de acuerdo a la ley comercial colombiana se apropia el 10% de la utilidad neta del ejercicio, hasta que el saldo de ésta sea el equivalente al 50% del capital suscrito.

La reserva legal obligatoria no es distribuible antes de la liquidación de la sociedad, sin embargo cualquier suma voluntariamente apropiada en exceso del 50% del capital suscrito puede considerarse como de libre disponibilidad por parte de la asamblea de accionistas.

NOTA 11-. INGRESOS

Estos se clasifican en ingresos operacionales los cuales están dados de acuerdo al objeto social del negocio, cual es el servicio de transporte.

| | |
|--------------------------------------|---------------|
| Servicio de transporte por carretera | \$189.585.090 |
| Manipulación de carga | \$ 20.802.806 |
| Actividades conexas | \$174.367.896 |

NOTA 12-. COSTOS Y GASTOS

Estos son todas las erogaciones en que debe incurrir La Empresa para el normal desarrollo de sus actividades, entre ellos los gastos operacionales de administración concebidos estos como servicios públicos, impuestos, seguros, instalaciones, las depreciaciones que representan el desgaste normal que poseen los activos fijos en el año, los costos financieros producto de las comisiones e intereses bancarias y los gastos operacionales de ventas.

Administración

| | |
|------------------------------|--------------|
| Gastos de personal | \$15.265.428 |
| Honorarios | \$26.781.372 |
| Impuestos | \$ 5.218.985 |
| Arrendamientos | \$ 9.260.400 |
| Seguros | \$ 1.219.887 |
| Servicios | \$12.891.144 |
| Gastos legales | \$ 2.420.400 |
| Mantenimiento y reparaciones | \$ 1.605.950 |
| Depreciaciones | \$18.931.361 |
| Diversos | \$23.436.183 |

| | |
|-------------------------|--------------|
| Operacionales de ventas | \$58.691.826 |
|-------------------------|--------------|

INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES

| | |
|-------------------|------------|
| Ingresos diversos | \$ 382.660 |
|-------------------|------------|

Gastos

| | |
|------------------------|---------------|
| Gastos extraordinarios | \$ 37.282.676 |
|------------------------|---------------|

Notas a los Estados Financieros a 31 de Diciembre de 2007