

**MODELO DE DIAGNOSTICO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
FINANCIERA DE INVERTRANS LTDA**

**DIANA CRISTINA FUERTES TORRES
RUTH NATALIA LAZO ESTRADA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2007**

**MODELO DE DIAGNOSTICO Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
FINANCIERA DE INVERTRANS LTDA**

**DIANA CRISTINA FUERTES TORRES
RUTH NATALIA LAZO ESTRADA**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título
de Especialistas en Finanzas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS
SAN JUAN DE PASTO
2007**

“Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de los autores”

Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
2. OBJETIVOS	22
2.1 OBJETIVO GENERAL	22
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
3. MARCO DE REFERENCIA	23
3.1 MARCO TEÓRICO	23
4. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS	34
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	34
4.2 MÉTODO	34
4.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	34
5. DIAGNOSTICO	36
5.1 DIAGNOSTICO INTERNO	36
5.2 DIAGNOSTICO EXTERNO	56
5.2.1 COMPORTAMIENTO DEL MACROAMBIENTE PARA LOS AÑOS 2002-2003-2004 - 2005 Y 2006	56
5.2.2 VALORACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO	65
5.2.3 VALORACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO	75
5.3 INDICADORES FINANCIEROS	123
5.3.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ	123
5.3.2 INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	125
5.3.3 INDICADORES DE APALANCAMIENTO (LEVERAGE)	128
5.3.4 RAZONES DE ROTACIÓN O DE ACTIVIDAD	130
5.3.5 INDICADORES DE RENTABILIDAD	132
5.4 ANÁLISIS DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO	136
5.5 ANÁLISIS PARA EL DIAGNOSTICO INTERNO PCI	138
5.6 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	140
5.6.1 MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACIÓN (BCG)	140
5.6.2 MATRIZ INTERNA – EXTERNA	141
5.6.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	142
5.6.4 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN	143
5.6.5 MATRIZ IGOR ANSOFF	145
5.6.6 DEFINICIÓN DE LAS MACRO – ESTRATEGIAS	145
6 PLANEACIÓN A BASE DE PRESUPUESTOS	150
6.1 PRESUPUESTO MAESTRO DE OPERACIÓN	150

6.2 PRESUPUESTO MAESTRO FINANCIERO
CONCLUSIONES
BIBLIOGRAFÍA

150

LISTA DE TABLAS

	pág	
Tabla 1.	Clasificación de Riesgos por Prioridades	53
Tabla 2.	Análisis de Riesgos	54
Tabla 3.	Matriz EFE	60
Tabla 4.	Matriz EFEF	71
Tabla5.	Matriz de las 5 Fuerzas Competitivas de Invertrans	76
Tabla 6.	Matriz de Perfil Competitivo	77
Tabla 7.	Análisis de Participación. Balance General Años 2000-2003-2004- 2005-2006	81
Tabla8.	Análisis de Participación. Estado de Resultados Años 2000 2003- 2004-205-2006	85
Tabla 9.	Análisis Vertical. Balance General	92
Tabla 10.	Análisis Vertical. Estado de Resultados	98
Tabla 11.	Análisis Horizontal. Balance General. 2002-2003	104
Tabla 12.	Análisis Horizontal. Balance General. 2003-2004	108
Tabla 13.	Análisis Horizontal. Balance General. 2004-2005	111
Tabla 14.	Análisis Horizontal. Balance General. 2005-2006	114
Tabla 15.	Análisis Horizontal. Estado de Resultados. 2002-2003	116
Tabla 16.	Análisis Horizontal. Estado de Resultados. 2003-2004	118
Tabla 17.	Análisis Horizontal. Estado de Resultados. 2004-2005	120
Tabla 18.	Análisis Horizontal. Estado de Resultados. 2005-2006	122
Tabla 19.	Análisis de Evaluación Interna	136
Tabla 20.	Diagnóstico Interno PCI	139
Tabla 21.	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción	143

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Datos iniciales para Presupuesto	151
Cuadro 2. Continuación de Datos iniciales para Presupuesto	152
Cuadro 3. Presupuesto de Ingresos Operacionales	153
Cuadro 4. Presupuesto de Gastos Operacionales	154
Cuadro 5. Presupuesto de Responsabilidades Fiscales	155
Cuadro 6. Estado de Resultados 2007	156
Cuadro 7. Presupuesto de Caja 2007	157
Cuadro 8. Balance General 2007	158

LISTA DE GRAFICAS

	pág.
Gráfica 1. Participación del Balance General Año 2002	82
Gráfica 2. Participación del Balance General Año 2003	82
Gráfica 3. Participación del Balance General Año 2004	83
Gráfica 4. Participación del Balance General Año 2005	83
Gráfica 5. Participación del Balance General Año 2006	84
Gráfica 6. Participación del Estado de Resultados Año 2002	86
Gráfica 7. Participación del Estado de Resultados Año 2003	86
Gráfica 8. Participación del Estado de Resultados Año 2004	87
Gráfica 9. Participación del Estado de Resultados Año 2005	87
Gráfica 10. Participación del Estado de Resultados Año 2006	88
Gráfica 11. Índice de Liquidez	123
Gráfica 12. Alta Liquidez	124
Gráfica 13. Capital de Trabajo	124
Gráfica 14. Endeudamiento Externo	125
Gráfica 15. Endeudamiento Interno	126
Gráfica 16. Concentración del Endeudamiento a Corto Plazo	126
Gráfica 17. Endeudamiento con Entidades Financieras	127
Gráfica 18. Número de Veces que se gana el interés	128
Gráfica 19. Leverage Total	129
Gráfica 20. Leverage a Corto Plazo	129
Gráfica 21. Leverage Financiero	130
Gráfica 22. Rotación del Activo	131
Gráfica 23. Período de Rotación del Activo	131
Gráfica 24. Razón de Gastos Operacionales a Ventas Netas	132
Gráfica 25. Razón de Utilidad Operacional a Ventas Netas	133
Gráfica 26. Razón de Utilidad Neta a Ventas Netas	133
Gráfica 27. Potencial de Utilidad del Activo	134
Gráfica 28. Potencial de Utilidad Patrimonio	135
Gráfica 29. Matriz Cuantitativa de Planeación	146

LISTA DE FIGURAS

	pág	
Figura 1.	Organización Pasto	42
Figura 2.	Organización Bogotá	42
Figura 3.	Organización Ipiales	43
Figura 4.	Organización Medellín	43
Figura 5.	Organización Yumbo	44
Figura 6.	Organización Cúcuta	44
Figura 7.	Organigrama	45
Figura 8.	Macroproceso del Sistema de Gestión, Calidad y Seguridad	46
Figura 9.	Sistemas de Gestión	47
Figura 10.	Cadena del Servicio	48
Figura 11.	Rastreo GPS	50
Figura 12.	Sistema de Logística	50
Figura 13.	Matriz de Análisis Tridimensional de Riesgos	52
Figura 14.	Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial	72
Figura 15.	Matriz de Crecimiento-Participación	75
Figura 16.	Matriz Interna-Externa	141
Figura 17.	Matriz de la Gran Estrategia	142
Figura 18.	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción	143
Figura 19.	Matriz Igor Ansoff	145

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar queremos agradecer a Dios, quien es el guía de todos y cada uno de nuestros actos, y que nos da la sabiduría para alcanzar todos nuestros propósitos y metas trazadas.

También agradecemos a la Universidad de Nariño en cabeza de todo el personal docente, quienes tuvieron toda la voluntad para compartir con nosotros todos sus conocimientos y experiencias vividas, que seguro serán de gran ayuda para el desarrollo de nuestra vida personal y profesional.

A la empresa INVERTRANS LTDA, por habernos suministrado la información necesaria para el desarrollo del proyecto de grado.

DEDICATORIA

Ante todo y sobre todo lo que soy y lo que tengo a Dios Padre y a la Virgen María. Quienes me acompañan como mujer, como profesional y como madre.

La vida me ha dado tristezas y alegrías, triunfos y caídas. Pero siempre oportunidades, ese hecho innegable que tenemos los seres humanos, me ha permitido crecer como persona y como profesional.

Esas oportunidades están acompañadas de personas de gran corazón que con su apoyo han hecho realidad los sueños mas lejanos: A mis padres, mi hermano, mi esposo, familiares y amigos. Y ante todo mi hija quien me ha acompañado nueve meses en jornadas de estudio, a ella por soportar cuando apenas surgía y por ella, por su bienestar y un mejor futuro

Ruth Natalia Lazo Estrada

Este proyecto se lo dedico a Dios, ya que sin Él nada podemos hacer. Dios es quien nos concede el privilegio de la vida y nos ofrece lo necesario para lograr nuestras metas. Señor Jesús, GRACIAS, Gracias de todo corazón por permitirme estar aquí, por las pruebas que me hacen crecer como persona y ser humano y me permiten dar lo mejor de mí.

También le dedico este trabajo a mis padres, mis hermanos, mi familia y mis amigos, porque ellos siempre están aquí en las buenas y en las malas; me educan, me aconsejan, me imparten valores para conducirme correctamente y me ofrecen el sabio consejo en el momento oportuno; gracias a todos ellos por su apoyo incondicional.

Diana Cristina Fuertes Torres

NOTA DE ACEPTACIÓN

DR. ÁLVARO PARRADO
Asesor

DR. LUÍS ALBERTO ARCOS
Jurado

Dr. GUILLERMO NARVÁEZ
Jurado

San Juan de Pasto, Marzo de 2007

RESUMEN EJECUTIVO

El diagnóstico y planeación financiera se basa en la utilización de fuentes de información que aportan datos sobre el pasado y el presente de una empresa, permitiendo hacer previsiones sobre el futuro de la misma, esta fuente de información son los Estados Financieros.

Con este proyecto se pretende demostrar que la Planeación Estratégica Financiera es fundamental en la administración de una empresa; ya que éste guía el destino de cualquier tipo de organización; a través de la toma de decisiones adecuadas con base en herramientas, como son el diagnóstico y la planeación financiera.

Un Modelo de Diagnostico y Planeación estratégica Financiera consiste en una recopilación de instrumentos de análisis y proyección financiera de tipo cuantitativo y cualitativo que permitirán no solo conocer a fondo la situación financiera actual del proyecto, sino también determinar sus perspectivas a futuro como empresa autosostenible. Dicho modelo incluye: Diagnostico Empresarial, incluyendo las matrices de planeación estratégica; Indicadores financieros de liquidez, rentabilidad, rotación, endeudamiento, Método Dupont y Ciclo de Conversión del Efectivo; Análisis vertical y horizontal de Estados Financieros y Construcción de Presupuestos Maestro de Operación y Financiación.

INVERTRANS LTDA, tiene la necesidad de contar con una herramienta de planeación estratégica financiera que le permita evaluar la situación pasada y actual en lo referente a sus operaciones diarias y proyectarse hacia el futuro tomando las decisiones adecuadas a través de modelos presupuestales eficientes.

Con este estudio se lograron los siguientes objetivos:

- Realización de una descripción general de INVERTRANS LTDA
- Elaboración de las matrices de planeación estratégica de INVERTRANS LTDA con el fin de analizar el entorno tanto interno como externo y plantear estrategias financieras.
- Realización del análisis de Estados Financieros, razones e indicadores financieros que lleven a estructurar el diagnóstico financiero.
- Elaboración del presupuesto maestro de operación (presupuesto de ventas, prestación de servicios, compra de insumos, gastos de administración y ventas, impuestos y costo de proyectos y Construcción del presupuesto maestro financiero (Estado de resultados, balance general y presupuesto de caja)

ABSTRACT

The diagnosis and financial planeacion are based on the use of sources of information that you/they contribute data on the past and the present of a company, allowing to make forecasts on the future of the same one, this source of information is the States Financiers.

With this project it is sought to demonstrate that the Financial Strategic Planeación is fundamental in the administration of a company; since this guide the destination of any organization type; through the taking of appropriate decisions with base in tools, like they are the diagnosis and the financial planeación.

A Model of I Diagnose and Financial strategic Planeación consists on a summary of analysis instruments and financial projection of quantitative and qualitative type that will not allow alone to thoroughly know the current financial situation of the project, but also to determine its perspectives to future as company autosostenible. This model includes: I diagnose Managerial, including the wombs of strategic planeación; Financial indicators of liquidity, profitability, rotation, indebtedness, Method Dupont and Cycle of Conversion of the Cash; Vertical and horizontal analysis of States Financiers and Construction of having Presupposed Teacher of Operation and Financing.

INVERTRANS LTDA, has the necessity to have a tool of financial strategic planeación that allows him to evaluate the last and current situation regarding its daily operations and to be projected he/she made the future making the appropriate decisions through models you budget them efficient.

With this study the following objectives were achieved:

- Realization of a general description of INVERTRANS LTDA
- Elaboration of the wombs of strategic planeacion of INVERTRANS LTDA with the purpose of analyzing the environment so much internal as external and to outline financial strategies.
- Realization of the Financial analysis of States, reasons and financial indicators that take to structure the financial diagnosis.
- Elaboration of the budget operation teacher (presupposed of sales, benefit of services, purchase of inputs, administration expenses and sales, taxes and cost of projects.
- Construction of the budget financial teacher (State of results, general balance and box budget)

GLOSARIO

ACTIVO: (ASSET): Individuo que realiza operaciones dentro de un sistema económico tales como consumo, producción, distribución, etc.

ACTIVO CORRIENTE: son todos aquellos bienes que fácilmente se convierten en efectivo, se venden o se consumen en el corto plazo. Se les denomina activos líquidos y los más comunes son: efectivo, cuentas en bancos, cuentas por cobrar de corto plazo, Títulos de fácil realización, inventarios, pagos anticipados, etc.

ACTIVO DIFERIDO: Son todos aquellos gastos pagados por anticipado incurridos para recibir en el futuro servicios. Cargos diferidos, que representan bienes o servicios recibidos de los cuales se espera obtener beneficio económico en otros períodos.

ÁMBITO DEL ANÁLISIS FINANCIERO EXTERNO: Aspectos externos a la empresa, entre los cuales se tiene en cuenta la situación económica mundial, la situación económica nacional, la situación del sector al cual pertenece la empresa y la situación política y legal.

ÁMBITO DEL ANÁLISIS FINANCIERO INTERNO: Aspectos internos de la empresa. Aquí es necesario observar, entre otros aspectos, la organización administrativa, las relaciones laborales, el mercado nacional y de exportación, competencia, cartera, ventas y la producción.

ANÁLISIS FINANCIERO: Es un conjunto de principios técnicos y procedimientos que se utilizan para transformar la información reflejada en los estados financieros, en información procesada, utilizable para la toma de decisiones económicas, tales como nuevas inversiones, fusiones de empresas, concesión de crédito, etc.

ANÁLISIS HORIZONTAL: El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un período a otro y, por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, representados para períodos diferentes. Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un período a otro.

ANÁLISIS VERTICAL: Consiste en tomar un solo estado financiero y relacionar cada una de sus partes con un total determinado dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Es un análisis estático pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin considerar los cambios ocurridos a través del tiempo. El aspecto más importante del análisis vertical es la interpretación de los porcentajes. Las cifras absolutas nos muestran la importancia de cada rubro en la composición del respectivo estado financiero y su significado en la estructura de la empresa. Por el contrario, el porcentaje que

cada cuenta presenta sobre una cifra base, nos dice mucho de su importancia como tal, de las políticas de la empresa, del tipo de empresa, de la estructura financiera, de los márgenes de rentabilidad, etc.

CAPITAL NETO DE TRABAJO: Esto no es propiamente un indicador sino más bien una forma de apreciar de manera cuantitativa (en dinero) los resultados de la razón corriente. Dicho de otro modo, este cálculo expresa, en términos de valor, lo que la razón corriente presenta como una relación.

COSTO: (COST) Gasto en que se incurre en la elaboración de un producto o en la prestación de un servicio.

COSTO DE OPORTUNIDAD: (OPPORTUNITY COST) Término económico que equivale al valor de la mejor alternativa económica que se pierde por dedicar los recursos a otra actividad concreta. En otras palabras, es el beneficio que se está dejando de recibir por invertir los recursos en la alternativa A, en lugar de hacerlo en la alternativa B.

COSTOS FIJOS: (FIXED COST): Costos que no dependen del nivel de producción, ya que no experimentan ningún incremento o decremento al aumentar o disminuir el número de unidades producidas.

COSTOS VARIABLES (VARIABLE COST): Son los costos que varían dependiendo del nivel de producción y están incorporados directamente en el producto o servicio, tales como: materias primas, salarios, etc.

ESTADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO: Este estado explica los cambios que, entre dos fechas determinadas ha experimentado el capital de trabajo neto de una empresa, considerando las fuentes de usos ajenos al mismo capital de trabajo que originan tales cambios.

ESTADO DE FLUJO DE CAJA (CASH FLOW): Establece las entradas y salidas de efectivo que ha tenido o puede tener una compañía en el futuro.

ESTADO DE RESULTADOS: El estado de resultados o de pérdidas o ganancias muestra los ingresos y los gastos, así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de la empresa durante un periodo de tiempo determinado, generalmente un año. Es un estado dinámico, ya que refleja una actividad. Es acumulativo, es decir, resume las operaciones de una compañía desde el primero hasta el último día del periodo.

ESTADOS FINANCIEROS (FINANCIAL STATEMENTS): Herramientas de análisis construidas a partir de la recopilación y clasificación de datos contables, las cuales permiten estudiar de forma precisa el funcionamiento de una empresa en una fecha determinada.

ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS: Son estados financieros básicos: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Cambios en el Patrimonio, Estado de Cambios en la Situación Financiera y Estado de Flujos de Efectivo.

FLUJO DE CAJA: (CASH FLOW) Cantidad neta de dinero que por su actividad de venta y/o demás ingresos percibe una empresa.

ILIQUIDEZ: Situación en la cual un agente no posee activos fácilmente convertibles en dinero o activos que puedan ser utilizados como medio de pago.

INDICADOR (INDICATORS): Relación matemática entre dos valores que da como resultado un coeficiente sobre el cual se pueden realizar análisis de funcionamiento o desempeño, ya que pueden sintetizar una situación concreta en un momento dado.

INDICADOR DE APALANCAMIENTO (LEVERAGE): Otra forma de analizar el endeudamiento de una compañía es a través de los denominados indicadores de leverage o apalancamiento. Estos indicadores comparan el financiamiento originario de terceros con los recursos de los accionistas, socios o dueños de la empresa, con el fin de establecer cuál de las dos partes está corriendo el mayor riesgo. Así, si los accionistas contribuyen apenas con una pequeña parte del financiamiento total, los riesgos de la empresa recaen principalmente en los acreedores.

INDICADORES DE ACTIVIDAD: Estos indicadores llamados también indicadores de rotación tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO: Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en que grado y de que forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

INDICADORES DE LEVERAGE: Otra forma de analizar el endeudamiento de una compañía es a través de los denominados indicadores de leverage o apalancamiento. Estos indicadores comparan el financiamiento originario de terceros con los recursos de los accionistas, socios o dueños de la empresa, con el fin de establecer cuál de las dos partes está corriendo el mayor riesgo. Así, si los accionistas contribuyen apenas con una pequeña parte del financiamiento total, los riesgos de la empresa recaen principalmente en los acreedores.

INDICADORES DE LIQUIDEZ: Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una

compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes.

INDICADORES DE RENDIMIENTO: Los indicadores de rendimiento denominados también de rentabilidad o lucratividad sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa, para controlar los costos y los gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

LEVERAGE: "Palanca financiera" proporcionada por un fuerte nivel de endeudamiento (generalmente obligatorio) con respecto a la base de fondos propios de una empresa.

LEVERAGE FINANCIERO TOTAL: Trata de establecer la relación existente entre los compromisos financieros y el patrimonio de la empresa.

LEVERAGE TOTAL: Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio de los socios o accionistas para los acreedores de la empresa.

LIQUIDEZ (LIQUIDITY): Es la mayor o menor facilidad que tiene el tenedor de un título o un activo para transformarlo en dinero en cualquier momento.

OBJETIVO DEL ANÁLISIS FINANCIERO: El análisis financiero tiene como fin demostrar a manera de diagnóstico, cual es la situación económica y financiera, por la cual atraviesa la empresa en un momento determinado.

PASIVO (CURRENT LIABILITIES): Representa las obligaciones totales de la empresa, en el corto plazo o el largo plazo, cuyos beneficiarios son por lo general personas o entidades diferentes a los dueños de la empresa. (Ocasionalmente existen pasivos con los socios o accionistas de la compañía). Encajan dentro de esta definición las obligaciones bancarias, las obligaciones con proveedores, las cuentas por pagar, etc.

PATRIMONIO (NET WORTH): Es el valor líquido del total de los bienes de una persona o una empresa. Contablemente es la diferencia entre los activos de una persona, sea natural o jurídica, y los pasivos contraídos con terceros. Equivale a la riqueza neta de la Sociedad.

RAZÓN (RATIO): Es la relación entre dos cuentas de los estados financieros básicos (balance general y estado de pérdidas y ganancias) que permiten señalar los puntos fuertes y débiles de un negocio y establecer probabilidades y tendencias.

RAZÓN CORRIENTE: Se denomina también relación corriente y trata de verificar las disponibilidades de la empresa, a corto plazo, para afrontar sus compromisos.

RAZÓN O INDICADOR FINANCIERO: Es la relación entre dos cuentas de los estados financieros básicos (Balance General y Estado de Pérdidas o

Ganancia) que permiten señalar los puntos fuertes y débiles de un negocio y establecer probabilidades y tendencias.

RAZONES DE APALANCAMIENTO (LEVERAGE RATIO): Son las que miden hasta que punto la empresa se está financiando con pasivos externos.

RAZONES DE EFICIENCIA (EFFICIENCY RATIO): Son las que miden la eficacia de la empresa en el uso de los activos de la empresa.

RAZONES DE RENTABILIDAD (PROFITABILITY RATIO): Son las que miden la efectividad de la gerencia en generar utilidades contables sobre las ventas y la inversión.

RAZONES FINANCIERAS: Son las que permiten medir y analizar en forma relativa la estructura financiera de la empresa, al igual que los puntos débiles y fuertes del negocio; a través del análisis de los estados financieros de la compañía.

RENDIMIENTO (RETURN): Es la ganancia en dinero, bienes o servicio que una persona o empresa obtienen de sus actividades industriales, agrícolas, profesionales, o de transacciones mercantiles o civiles. 2. Ganancia en dinero o apreciable en dinero que un inversionista obtiene de actividades profesionales o de transacciones mercantiles o civiles. Remuneración por el uso del dinero. Se especifica como tasa de interés, tasa de descuento en la mayoría de los activos financieros negociados en moneda legal.

RENTABILIDAD (PROFITABILITY): Es la relación entre la utilidad proporcionada por un título y el capital invertido en su adquisición.

VALOR PRESENTE NETO – VPN: Mide en pesos de hoy, el valor del retorno de un proyecto descontando la inversión total realizada y la tasa de interés (rendimiento esperado por el inversionista).

PLANEACIÓN: Proceso continuo de análisis de datos, tomas de decisiones y formulación de planes para el futuro, con miras a lograr los objetivos del programa.

PLANEACIÓN DEL TRABAJO (TAMBIÉN CONOCIDA COMO PLANEACIÓN OPERATIVA): Proceso mediante el cual la organización decide qué actividades se llevarán a cabo, qué departamento o persona las realizará, los recursos que requerirán y el tiempo en el cual se realizarán. La planeación del trabajo generalmente cubre un período de un año o menos.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Proceso para planear a largo plazo, en un período de tres a cinco años. Este proceso incluye la fijación de objetivos generales, estrategias y objetivos específicos para el programa.

INTRODUCCIÓN

Es evidente la importancia de la aplicación de herramientas de tipo administrativo y financiero para las empresas como es el diagnóstico y planeación estratégica financiera ya que esta permite establecer la situación actual y fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

El diagnóstico y planeación financiera se basa en la utilización de fuentes de información que aportan datos sobre el pasado y el presente de una empresa, permitiendo hacer previsiones sobre el futuro de la misma, esta fuente de información son los Estados Financieros.

En la actualidad son muchos los casos de empresas que fracasan por desconocimiento de la Gerencia acerca de la importancia de la aplicación de herramientas de tipo financiero en la planificación de los recursos disponibles en lo que se refiere a fuentes de financiación, inversión y gasto.

Con este proyecto se pretende demostrar que la Planeación Estratégica Financiera es fundamental en la administración de una empresa; ya que éste guía el destino de cualquier tipo de organización; a través de la toma de decisiones adecuadas con base en herramientas, como son el diagnóstico y la planeación financiera.

Un Modelo de Diagnostico y Planeación estratégica Financiera consiste en una recopilación de instrumentos de análisis y proyección financiera de tipo cuantitativo y cualitativo que permitirán no solo conocer a fondo la situación financiera actual del proyecto, sino también determinar sus perspectivas a futuro como empresa autosostenible. Dicho modelo incluye: Diagnostico Empresarial, incluyendo las matrices de planeación estratégica; Indicadores financieros de liquidez, rentabilidad, rotación, endeudamiento, Método Dupont y Ciclo de Conversión de Efectivo; Análisis vertical y horizontal de Estados Financieros y Construcción de Presupuestos Maestro de Operación y Financiación.

El Desarrollo de la investigación muestra como resultado una herramienta de fácil aplicación y muy útil para INVERTRANS LTDA, que apoye el proceso de toma de decisiones bajo circunstancias cambiantes y escenarios probables en términos de la inexistencia de aportes por parte de las entidades tutelares que hasta el momento tienen a su cargo la financiación del proyecto para su normal funcionamiento.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

INVERTRANS LTDA, tiene la necesidad de contar con una herramienta de planeación estratégica financiera que le permita evaluar la situación pasada y actual en lo referente a sus operaciones diarias y proyectarse hacia el futuro tomando las decisiones adecuadas a través de modelos presupuestales eficientes.

En primer lugar es importante decir que el diagnóstico es una herramienta que permitirá a INVERTRANS analizar su situación financiera actual. Los Estados Financieros sirven para tomar decisiones de inversión y crédito lo que sugiere conocer la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y rentabilidad, conocer el origen y las características de sus recursos para estimar la capacidad financiera de crecimiento, evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad de crear fondos y formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento.

Posteriormente, la planificación estratégica financiera es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y objetivos, del medio ambiente y sus presiones así como de los recursos disponibles. La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y servicios de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios

El diagnóstico y la planeación estratégica financiera vienen adquiriendo gran importancia dentro de las empresas, debido a que son herramientas que permiten alcanzar las metas y expresarlas en términos cuantitativos, del mismo modo especifican como serán adquiridos y usados los recursos necesarios durante un periodo de tiempo. La planeación financiera sobre la base de los presupuestos es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones adecuada y solucionar los problemas de manera efectiva; logrando mayor productividad en las operaciones de las empresas.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Como implementar en INVERTRANS LTDA una herramienta para el proceso de toma de decisiones basada en un Modelo de Diagnóstico y Planeación estratégica Financiera?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar un modelo de diagnóstico y planeación estratégica financiera para INVERTRANS LTDA que sirva de herramienta para el proceso de toma de decisiones orientado a lograr mayor productividad y competitividad.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar una descripción general de INVERTRANS LTDA
- Elaborar las matrices de planeación estratégica de INVERTRANS LTDA con el fin de analizar el entorno tanto interno como externo y plantear estrategias financieras.
- Realizar el análisis de Estados Financieros, razones e indicadores financieros que lleven a estructurar el diagnóstico financiero.
- Plantear la estructura más adecuada del costo y presupuesto de capital de la empresa.
- Elaborar el presupuesto maestro de operación (presupuesto de ventas, prestación de servicios, compra de insumos, nómina, gastos de administración y ventas, impuestos y costo de proyectos.
- Construir el presupuesto maestro financiero (Estado de resultados, balance general y presupuesto de caja)
- Realizar el análisis de los resultados del proceso de Planeación financiera.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1 MARCO TEÓRICO

Administración financiera

Toman decisiones con relación a la expansión, tipos de valores que se deben emitir para financiar la expansión, deciden los términos de crédito sobre los cuales los clientes podrán hacer sus compras, la cantidad de inventarios que deberán mantener, el efectivo que debe estar disponible, análisis de fusiones, utilidades para reinvertir en lugar de pagarse como dividendos, etc.

Diagnóstico financiero

De los reportes que las corporaciones emiten para sus accionistas, el reporte anual es el más importante, presenta 2 tipos de información, una con la carta del director describiendo los resultados del año inmediato anterior y los nuevos desarrollos que afectarán las operaciones futuras, y dos, presenta 4 estados financieros básicos, estado de resultados, balance general, estado de utilidades retenidas y el estado de flujo de efectivo, los cuales proporcionan un panorama contable con relación a las operaciones del negocio y su posición financiera anexando estadísticas operativas clave de los últimos 5 años.

Estados Financieros¹

Los Estados Financieros reflejan todo el conjunto de conceptos de operación y funcionamiento de las empresas, toda la información que en ellos se muestra debe servir para conocer todos los recursos, obligaciones, capital, gastos, ingresos, costos y todos los cambios que se presentaron en ellos a cabo del ejercicio económico, también para apoyar la planeación y dirección del negocio, la toma de decisiones, el análisis y la evaluación de los encargados de la gestión, ejercer control sobre los rubros económicos internos y para contribuir a la evaluación del impacto que esta tiene sobre los factores sociales externos.

En Colombia se reglamenta la utilización de Estados Financieros y sus elementos en el Decreto número 2649 de 1993, el objetivo principal de este artículo es mostrar las principales clases de estados financieros que en últimas son los principales abastecedores de información dentro de las organizaciones.

¹ Diagnostico y análisis financiero. Tomado de Internet. <http://www.gestiopolis.com> . Octubre de 2006.

Teniendo en cuenta las características de los usuarios a quien van dirigidos o los objetivos que los originan los Estados Financieros se dividen:

- Estados Financieros de Propósito General

Estos Estados son aquellos que se preparan al cierre de un período para ser conocidos por usuarios indeterminados, con el ánimo principal de satisfacer el bien común del público en evaluar la capacidad de un ente económico para generar flujos favorables de fondos. Se deben caracterizar por su condición, claridad neutralidad y fácil consulta. Son estados de propósito general, los Estados Financieros Básicos y los Estados Financieros Consolidados.

- Balance General: En este estado deben relacionarse los activos pasivos y el patrimonio, con el propósito que al ser reconocidos se pueda determinar razonablemente la situación financiera del ente económico a una fecha dada.
- Estado de Resultados: La sumatoria de los ingresos, costos, gastos y la corrección monetaria, debidamente asociados nos debe arrojar los resultados del ejercicio.

- Estados Financieros de Propósito Especial

Son Estados de Propósito Especial aquellos que se preparan para satisfacer necesidades específicas de ciertos usuarios de la información contable. Se caracterizan por tener una circulación o uso limitado y por suministrar un mayor detalle de algunas partidas u operaciones.

Son Estados de Propósito Especial:

- El Balance Inicial: Al comenzar sus actividades, todo ente económico debe elaborar un Balance General que permita conocer de manera clara y completa la situación inicial de su patrimonio.
- Los Estados Financieros de Períodos Intermedios: Son aquellos Estados Financieros Básicos que se preparan durante el transcurso de un período para satisfacer necesidades de los administradores, de las autoridades que ejercen inspección vigilancia o control.
- Los Estados de Costos: Son aquellos que se preparan para conocer en detalle las erogaciones y cargos realizados para producir los bienes o prestar servicios de los cuales un ente económico ha derivado sus ingresos.
- El Estado de Inventario: Es aquel que debe elaborarse mediante la comprobación en detalle de las existencias de cada una de las partidas que existen en el Balance General.
- Los Estados Extraordinarios: Son los que se preparan durante el transcurso de un período como base para realizar ciertas actividades. La fecha

de los mismos no puede ser anterior a un mes a la actividad o a la situación por lo cuál fue preparado.

- Los Estados de Liquidación: Son aquellos que debe presentar un ente económico que ha cesado sus operaciones, para informar el grado de avance del proceso de realización de sus activos y cancelación de sus pasivos.

Análisis de Los Estados Financieros

Mediante el método comparativo de cifras puede adoptar dos formas según la dirección en que se efectúan las comparaciones de las partidas. Estas formas de análisis son:

- El análisis vertical o método porcentual.
- El análisis horizontal o método comparativo.

Análisis vertical: Estudia las relaciones entre los datos financieros de una empresa para un solo juego de estados, es decir, para aquellos que corresponden a una sola fecha o a un solo período contable.

El análisis vertical del Balance General consiste en la comparación de una partida del activo con la suma total del balance, y/o con la suma de las partidas del pasivo o del patrimonio total del balance, y/o con la suma de un mismo grupo del pasivo y del patrimonio. El propósito de este análisis es evaluar la estructura de los medios de la empresa y de sus fuentes de financiamiento.

El análisis vertical del Estado de Ganancia y Pérdida estudia la relación de cada partida con el total de las mercancías vendidas o con el total de las producciones vendidas, si dicho estado corresponde a una empresa industrial.

El importe obtenido por las mercancías, producciones o servicios en el período, constituye la base para el cálculo de los índices del Estado de Ganancia y Pérdida. Por tanto, en el análisis vertical la base (100%) puede ser en total, subtotal o partida.

Análisis horizontal: Estudia las relaciones entre los elementos financieros para dos juegos de estados, es decir, para los estados de fechas o períodos sucesivos. Por consiguiente, representa una comparación dinámica en el tiempo.

El análisis horizontal mediante el cálculo de porcentajes o de razones, se emplea para comparar las cifras de dos estados. Debido a que tanto las cantidades comparadas como el porcentaje o la razón se presentan en la misma fila o renglón. Este análisis es principalmente útil para revelar tendencias de los Estados Financieros y sus relaciones.

Análisis de razones financieras

El análisis de las razones financieras (primer paso de un análisis financiero) han sido diseñadas para mostrar las relaciones entre estados financieros.

- Razones de liquidez.- Un activo líquido es aquel que puede convertirse en efectivo a un valor justo de mercado. Las razones de liquidez, muestran la relación que existe entre el efectivo de una empresa y sus demás activos circulantes con sus pasivos circulantes.
- Razón circulante.- Se calcula dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes e indica el grado en el cual los pasivos circulantes quedan cubiertos por los activos circulantes se espera que se conviertan en efectivo en el futuro cercano. Es el mejor indicador de la medida en que los derechos de los acreedores a corto plazo quedan cubiertos por los activos que se espera se conviertan en efectivo, ya que es la medida de solvencia a corto plazo que se utiliza con mayor frecuencia.
- Razones de administración de los activos.- Miden la efectividad con que la empresa está administrando sus activos. Permite identificar si se requiere solicitar préstamos o capital de otras fuentes para adquirir activos, si se tienen demasiados activos, los intereses serán muy altos, y si ocurre lo contrario se pierde productividad.
- Rotación de activos fijos.- Mide la efectividad con que la empresa usa su planta y su equipo, es la razón de las ventas a los activos fijos netos.
- Rotación de los activos totales.- Mide la rotación de todos los activos de la empresa y se calcula dividiendo las ventas entre los activos totales.
- Razón de administración de deudas.- la forma en la empresa utilízale financiamiento por medio de deudas o su apalancamiento financiero implica, obtener fondos a través de deudas, los acreedores contemplan el capital contable para ver el margen de seguridad, si la empresa obtiene un mejor rendimiento sobre las inversiones financiadas con fondos en préstamos que el interés que paga sobre los mismos, solo así hay apalancamiento en el rendimiento de los propietarios.
- Razón de generación básica de utilidades.- Es igual al EBIT entre los activos totales, resultando la utilidad esperada antes de intereses e impuestos.

El apalancamiento financiero aumenta la tasa esperada de rendimiento para los accionistas por dos razones, una el interés es un gasto deducible, el uso de financiamiento a través de deudas disminuye el monto de los impuestos y permite que una mayor cantidad del ingreso en operación de la empresa quede a manos de los accionistas. Y dos si la tasa de rendimiento esperada sobre los activos $EBIT / \text{Activos totales}$, excede a la tasa de interés sobre la deuda,

entonces una empresa puede usar deudas para financiar los activos, para pagar los intereses sobre la deuda y lograr gratificaciones para los accionistas.

Las deudas se utilizan para apalancar hacia arriba la tasa de rendimiento sobre el capital contable, aunque implica más riesgo.

Para examinar las deudas de una empresa en el análisis financiero, 1 se verifican las razones del balance general para determinar la medida en que se han utilizado los fondos solicitados en préstamo para financiar los activos y 2 revisar las razones del estado de resultados para determinar el número de veces que los cargos fijos quedan cubiertos por las utilidades en operación.

- Razón de endeudamiento, de deuda total a activos totales.- Mide el porcentaje de fondos proporcionado por los acreedores.
- Razón de intereses a utilidades TIE.- Se obtiene dividiendo las utilidades antes de los intereses e impuestos EBIT entre los cargos por intereses. Mide el punto hasta el cual el ingreso en operación puede disminuir antes que la empresa llegue a ser incapaz de satisfacer sus costos anuales por intereses.
- *Razón de cobertura de cargos fijos.- Es similar a la rotación de intereses a utilidades, pero reconoce que muchas empresas rentan activos y que también deben hacer pagos a su fondo de amortización. El pago al fondo de amortización debe dividirse entre 1 menos la tasa impositiva, para determinar el ingreso antes de impuestos requerida para el pago de impuestos y que sobren los fondos para hacer los pagos al fondo de amortización.*
- Razones de rentabilidad.- La rentabilidad es el resultado neto de varias políticas y decisiones. Muestran los efectos combinados de la liquidez, de la administración de activos y de la administración de las deudas sobre los resultados en operación.
- Margen de utilidad sobre ventas.- Se calcula dividiendo el ingreso neto entre las ventas, muestra la utilidad obtenida por dólar de ventas. Indica que las ventas son muy bajas o que los gastos son muy altos o ambas.
- Generación básica de utilidades BEP.- Se calcula dividiendo las utilidades antes de intereses e impuestos EBIT entre los activos totales. Muestra el potencial básico de generación de utilidades de los activos antes de impuestos y del apalancamiento.
- Análisis de tendencia.- Es el análisis de tendencia de las razones financieras a lo largo del tiempo. Se realiza a través de la graficación de las razones en función de los años transcurridos
- Gráfica de Du Pont.- Está diseñada para mostrar las relaciones que existen entre el rendimiento sobre la inversión, la rotación de los activos, el margen de utilidad y el apalancamiento.

- Ecuación Du Pont.- Se obtiene multiplicando el margen de utilidad por la rotación de los activos totales y nos proporciona la tasa de rendimiento sobre los activos ROA

Planeación y control financiero²

La planeación financiera es la proyección de las ventas, el ingreso y los activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones.

El control financiero es la fase de ejecución en la cual se implantan los planes financieros, el control trata del proceso de retroalimentación y ajuste que se requiere para garantizar que se sigan los planes y para modificar los planes existentes, debido a cambios imprevistos.

El análisis de preparación de pronósticos financieros inicia con las proyecciones de ingresos de ventas y costos de producción, un presupuesto es un plan que establece los gastos proyectados y explica de donde se obtendrán, así el presupuesto de producción presenta un análisis detallado de las inversiones que requerirán en materiales, mano de obra y equipo, para dar apoyo al nivel de ventas pronosticado.

Durante el proceso de planeación se combinan los niveles proyectados de cada uno de los diferentes presupuestos operativos y con estos datos los flujos de efectivo de la empresa quedarán incluidos en el presupuesto de efectivo. Después de ser identificados los costos e ingresos se desarrollo el estado de resultados y el balance general pro forma o proyectado para la empresa, los cuales se comparan con los estados financieros reales, ayudando a señalar y explicar las razones para las desviaciones, corregir los problemas operativos y ajustar las proyecciones para el resto periodo presupuestal.

El presupuesto de efectivo

Es un programa que muestra los flujos de efectivo (entradas, salidas, y saldos de efectivo) de una empresa a lo largo de un periodo de tiempo determinado, y sirven para estimar las necesidades de efectivo para su presupuesto pronosticado.

Los presupuestos mensuales de efectivo se usan para planeación y los presupuestos diarios o semanales se utilizan para el control real del efectivo.

² Planeación Financiera. Tomado de Internet: <http://www.ar.com.mx/planeacion.html>. Octubre de 2006

El saldo de efectivo fijado como meta, es el saldo deseado que una empresa planea mantener con la finalidad de realizar operaciones de negocios.

Administración del Crédito

La efectividad con que se administren sus cuentas por cobrar son muy importantes para su rentabilidad y para su riesgo.

La administración de las cuentas por cobrar inicia con la decisión de si debe o no otorgar crédito, si las cuales no se controlan adecuadamente podrían alcanzar niveles excesivos, disminuyendo los flujos de efectivo y las malas cuentas se cancelarán afectando las utilidades sobre ventas. Por esto es necesario establecer un buen sistema de control.

El monto de las cuentas por cobrar se establece por 1) el volumen de ventas a crédito y 2) el plazo promedio entre las ventas y las cobranzas.

El proceso de préstamo continúa para poder abastecerse hasta que inicia el periodo de cobranza y se reinvierten para incrementar los inventarios.

Las cuentas por cobrar dependen del nivel de ventas a crédito y del periodo de cobranza, 2) los incrementos en las cuentas por cobrar deben ser financiados de alguna manera y 3) el monto total de las cuentas por cobrar no tienen que ser financiadas en su totalidad y no representa una salida de flujo de efectivo.

La política óptima de crédito y el nivel óptimo de las cuentas por cobrar dependerán de la condiciones operativas de la empresa, si hay exceso de capacidad y costo variables pequeños, se puede tener libertad para las cuentas por cobrar, en lugar de las que operan con toda su capacidad y con un margen de utilidad muy pequeño.

Técnicas del presupuesto del capital

Presupuesto es un plan que presenta en forma detallada los flujos de entrada y salida correspondientes a algún periodo futuro.

El presupuesto de capital es un esbozo de los gastos planeados sobre activos fijos y la preparación del presupuesto de capital alude a la totalidad del proceso referente al análisis de los proyectos, así como a la decisión de si deberían incluirse dentro del presupuesto de capital.

Un presupuesto de capital efectivo puede mejorar tanto la oportunidad de las adquisiciones de activos como la calidad de los activos comprobados. Una empresa que pronostique en forma anticipada sus necesidades de activos de capital tendrá la oportunidad de comprar e instalar dichos activos antes de que se necesiten.

La preparación del presupuesto de capital es importante porque la expansión de activos implica por lo general gastos muy cuantiosos y antes de que una empresa pueda gastar una gran cantidad de dinero, deberá tener fondos suficientes y disponibles. Por consiguiente, una empresa que contemple un programa mayor de gastos de capital debería establecer su financiamiento con varios años de anticipación para que los fondos que se requieran estén disponibles.

Planeación Estratégica

El proceso administrativo que procure un futuro “exitoso” en las empresas empieza con un factor fundamental: la planeación.

Esta por supuesto nos dice que estrategias debemos desarrollar para alcanzar determinados objetivos.

Pero esta planeación será realmente estratégica, cuando se orienta hacia el entorno, a la misión de la compañía, la creatividad y la innovación, está abierta al cambio, y fundamentalmente: se anticipa a los hechos y cambios del futuro.

Algunas preguntas claves que deben hacerse los directivos para formular y desarrollarla serán las siguientes:

Quien es el cliente.

Que tiene valor para el cliente.

Que producto o servicio necesita y compra el cliente.

Que servicio vende nuestra competencia y cual nuestra empresa.

Que tecnología hay que utilizar para elaborar nuestro negocio.

Y pensando en el futuro: cual es nuestro negocio, cual será nuestro negocio y cual debería ser nuestro negocio.

La planificación estratégica entonces, es el proceso gerencial que consiste en desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre los objetivos y recursos de la empresa y sus oportunidades cambiantes de mercadeo (suponiendo una integración coherente entre empresa y mercado).

Para llevarla a cabo se hace un análisis externo que nos lleve a potenciar oportunidades y minimizar las amenazas del entorno, y un análisis interno que nos lleve a identificar nuestras fortalezas y contrarrestar nuestras debilidades, con lo cual se podrá formular la postura estratégica de la organización. Este análisis de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, es lo que se conoce comúnmente con el nombre de DOFA.

- **Matriz de Evaluación del Factor Externo (M.E.F.E.)**

Esta matriz se basa en apreciaciones subjetivas. Para elaborar la matriz de evaluación del factor externo:

- Lista de factores claves del entorno que puedan afectar de forma favorable o desfavorable en el proyecto.
- Ponderación de cada uno de los factores claves, según su importancia en el sector. Se distribuyen valores entre 0.0 y 1.0, de tal forma que la sumatoria de las ponderaciones dadas a los factores sea 1.0.
- Clasificación de los factores claves como amenazas u oportunidades (1=Amenaza importante; 2=Amenaza menor; 3=Oportunidad menor; 4=Oportunidad importante)
- Obtención del resultado ponderado para cada factor así: Ponderación asignada por el valor numérico de su clasificación.
- Obtención del total ponderado, al sumar los ponderados de cada factor. (Resultado más alto: 4.0, menor posible: 1.0, promedio: 2.5).

- **Matriz De Evaluación Del Factor Interno (M.E.F.I)**

Esta matriz resume y evalúa las fortalezas y debilidades claves de los sectores de la actividad cooperativa. Para elaborarla debe seguirse el siguiente proceso:

- Indicación de los factores claves del proyecto.
- Ponderación de cada factor según su importancia relativa (éxito o fracaso en el sector).
- Clasificación de cada valor clave (de acuerdo a debilidades y fortalezas).
- Obtención del resultado ponderado de cada factor, estableciendo así el resultado ponderado.
- Generalmente se emplean más de 10 factores. El resultado puede variar entre 1.0 y 4.0, su promedio es 2.5.

- **Matriz De Factores Internos Y Externos**

También conocida como Matriz TOWS (amenazas, oportunidades, debilidades, fortalezas). La Matriz TOWS se ha propuesto para sistematizar las decisiones estratégicas. Generalmente se comienza por amenazas porque en muchas

situaciones una compañía lleva a cabo su planeación estratégica como resultado de una crisis.

Hasta ahora, los factores presentados por la matriz TOWS se relacionan con el análisis de un punto en particular en el tiempo. Sin embargo, los ambientes externos e internos son dinámicos. Por esta razón el diseñador de estrategias tiene que preparar las varias matrices TOWS a diferentes puntos de tiempo.

- **Matriz Del Portafolio De Negocios (B.C.G.)**

Este es un enfoque desarrollado por el Grupo Consultivo de Boston (Boston Consulting Group), a principio de la década de años 60.

Introdujo la idea de que cada unidad de negocios de una organización podría evaluarse y trazarse en una matriz de 2 x 2, para identificar cuáles ofrecen alto potencial y cuáles eran un freno para los recursos de la organización.

Es una herramienta de estrategia para guiar la asignación de recursos basada en la participación del mercado y el crecimiento de las unidades de negocios.

- **Matriz De Posición Estratégica Y Evaluación De Acción (P.E.E.A.)**

Para realizar esta matriz debe hacerse un análisis sobre las dimensiones internas y externas de la empresa, los puntos que ésta tiene a su favor, los cuales son determinantes de su posición estratégica en general. Se pueden emplear como variables de las posiciones interna y externa a muchos factores, por ejemplo, dentro de la fortaleza financiera: liquidez, capacidad de endeudamiento, etc, y dentro de la ventaja competitiva: calidad del servicio o producto, lealtad de los consumidores, etc.

Para su elaboración:

- Se dividen las estrategias en cuatro cuadrantes denominadas agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas.
- Los ejes de esta matriz: Fortaleza financiera, Ventaja competitiva, Estabilidad ambiental, Fortaleza de la industria.
- Se marcan los resultados promedios para cada uno de los ejes (FF; FI; EA y VC) en el eje correspondiente a la matriz PEEA.
- Se obtiene un punto de coordenadas (x,y) al sumar los resultados sobre el eje X y marcar el resultante, de igual forma con el eje y.
- Se marca el punto (x,y) y se dibuja un vector direccional desde el origen de la matriz pasando por el punto de intersección (x,y). Dicho vector muestra las

estrategias apropiadas para la empresa ya sean competitivas, defensivas, agresivas o conservadoras.

- El perfil agresivo se muestra en el primer cuadrante de un plano al realizar el vector, el perfil conservador se encuentra en el II cuadrante, el perfil defensivo en el tercero y el perfil competitivo se ubica en el IV cuadrante de dicho plano.

- **Matriz Cuantitativa De Planeación Estratégica**

Esta matriz determina la atracción relativa de cada estrategia, dentro de un conjunto dado, y permite evaluar cuantitativamente las estrategias, requiere de decisiones subjetivas para la asignación de las ponderaciones. En su cuantificación se utilizan los puntajes de atracción, los puntajes totales de atracción y la suma total de puntaje de atracción.

4. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo a los objetivos propuestos, desarrollado fue el tipo *descriptivo* pues al implementar un Diagnóstico Financiero en Invertrans Ltda., se describe el comportamiento financiero actual y futuro de la empresa. Además es una investigación *aplicada* debido a que su propósito fue dar solución a un problema práctico, en esta área se ubica la implementación de un Modelo de Planeación Financiera con la finalidad de efectuar estrategias de tipo financiero que permitan el crecimiento y autosostenibilidad de la empresa.

4.2 MÉTODO

De acuerdo al objeto de la investigación para alcanzar los propósitos se utilizó el método deductivo e inductivo, teniendo en cuenta el tipo de información que se obtuvo en la ejecución del proyecto.

En el caso de la siguiente investigación se diseñó un Modelo de Diagnóstico y Planeación Financiero de empresas de servicios adaptado a las necesidades de la empresa, partiendo de la planeación estratégica realizada.

4.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACION

El éxito en la ejecución y el cumplimiento de los objetivos se basó en la compilación de información de tipo administrativa, jurídica, contable y financiera de Invertrans Ltda., entrevistas a los directivos encargados de la toma de decisiones y visitas a la oficina, todo con el fin de establecer las alternativas para dinamizar el área financiera.

- Información Primaria. Para la elaboración de los presupuestos se tuvo acceso a la información contable necesaria para implementar un proceso de planeación ajustado a las necesidades de la empresa. Adicionalmente se tuvo en cuenta a las personas encargadas de las diferentes áreas funcionales con la intención de considerar información de tipo cuantitativa y cualitativa.

- Información Secundaria: El desarrollo de la primera etapa de la Planeación Financiera consistió en recopilar toda la información sobre la entidad. Un análisis financiero integral y sistémico que considera información cualitativa y cuantitativa histórica y proyectada. Información cualitativa: Ventajas competitivas, Tecnología utilizada, Estructura organizacional, Recursos humanos, Perspectivas del sector, Información cuantitativa, Estados financieros históricos, Proyecciones financieras, Costos de Capital.

Algunos de los pasos que se tuvieron en cuenta para acceder a la información necesaria para formular un modelo de planeación financiera son: primero, validar la información contable de acuerdo con normas y principios de contabilidad generalmente aceptados. El segundo paso consistió en volver comparativa la información contable entre un período y el otro, el tercer consistió en dar una interpretación a los diferentes estados financieros buscando siempre las decisiones importantes de la gerencia, los efectos en la estructura financiera. El cuarto paso tuvo como objetivo aplicar una serie de herramientas financieras que permitan diagnosticar la situación de desempeño.

- Estructura financiera
- Razones financieras
- Índices Financieros
- Indicadores de Gestión
- Estructura y Costo de Capital

Procesamiento de la información. La información secundaria se recolectó, analizó y sistematizó con el fin de presentar y socializar con la Dirección Ejecutiva de la empresa os resultados de cada paso de la Planeación Financiera.

5. DIAGNOSTICO

5.1 DIAGNOSTICO INTERNO³

- MISIÓN

En INVERSIONES Y TRANSPORTES INVERTRANS LTDA. Prestamos servicios de transporte de carga, trabajando bajo los más estrictos controles de calidad y cumplimiento. Nuestros servicios surgen del talento y profesionalismo de su gente y los mejores recursos físicos con el propósito de satisfacer plenamente las necesidades de los clientes.

Somos una empresa inspirada en principios éticos y realizamos nuestras funciones mediante el compromiso decidido del talento humano, eje fundamental de nuestra empresa, gente competente y comprometida con su trabajo.

Nuestros clientes cuentan con la seguridad de que sus mercancías serán entregadas en perfecto estado, en el momento exacto y con diligencia

Nuestros socios cuentan además con un continuo incremento de su inversión inicial.

Competimos con calidad y cumplimiento Por eso somos **la empresa líder en el transporte de carga**

- VISIÓN

Ser para el 2007 una empresa reconocida por nuestros servicios y nuestra calidad humana. Posicionada en el mercado nacional a través de la satisfacción plena de nuestros clientes, de esta manera generar utilidades suficientes para el normal funcionamiento de la empresa y lograr la satisfacción de nuestros socios.

Lograr competitividad con equipos automotores propios; igualmente incursionar en el mercado internacional con la transparencia, seguridad, calidad y cumplimiento que nos caracteriza.

³ Basado en el *Sistema Integral de Seguridad Invertrans Ltda para BASC Capítulo Antioquia*.
Elaborado por Natalia Lazo Estrada

- VALORES EMPRESARIALES

Calidad: Los procesos y servicios estarán enmarcados bajo los parámetros de calidad, de manera que los clientes reciban los mejores beneficios y logren la mayor satisfacción de sus necesidades.

Integridad: Nuestros servicios tendrán el respaldo de un equipo de trabajo capacitado, motivado y con la experiencia en el campo del transporte a disposición de nuestros cliente. Actuando con razón y corazón para lograr nuestros objetivos; por eso cada persona debe consucirse en el desarrollo de sus funcione con honradez, rectitud, dignidad, decoro, poniendo en la ejecución de sus labores toda su capacidad, conocimiento y experiencia laboral

Responsabilidad: Creemos que nuestro deber, es actuar bajo las más estrictas normas de calidad para brindarle a nuestros clientes un servicio oportuno y especializado.

Honestidad: Invertrans Ltda, posee un claro entendimiento de su misión, de sus herramientas para ejecutarla y de los beneficios que el cliente puede esperar; así el respaldo es la mejor prenda de garantía que tenemos para nuestros clientes, empleados y nuestros socios.

Sentido de Pertenencia: El talento humano es la pieza clave de nuestros servicios, por eso trabajamos por su desarrollo y motivación de manera constante.

Legalidad: Operamos bajo las normas y parámetros establecidos por la ley, de esta manera actuar bajo cero corrupción, informalidad o ilegalidad.

Eficiencia: Cada individuo desempeña las funciones propias de su cargo, con elevada moral, profesionalismo, vocación, disciplina y eficiencia.

Creatividad: Estamos llamados a ser parte de las soluciones, superando cualquier obstáculo con toma de decisiones oportunas y viables.

Excelencia: Luchamos por ser la mejor empresa, por eso damos lo mejor de nosotros.

- OBJETIVO GENERAL

Mediante procesos encaminados a la calidad y el buen servicio, procedimientos óptimos y una tecnología adecuada, garantizar la satisfacción del cliente a través del servicio de transporte público terrestre automotor por carretera, en las modalidades de carga y mixto, en vehículos propios homologados por el Ministerio de Transporte o la autoridad competente. De esta manera lograr el crecimiento, desarrollo y supervivencia en el mercado actual y futuro.

- **OBJETIVO DE SEGURIDAD**

La Gerencia de INVERTRANS LTDA., se responsabiliza de promover y desarrollar la estandarización de sus procesos y procedimientos aplicados al transporte como proveedor de servicios en la cadena de abastecimiento de nuestros clientes para los productos destinados a nivel nacional y aquellos destinados a las exportaciones.

La estandarización de políticas corporativas de seguridad y la aplicación de procedimientos uniformes en el desarrollo de operaciones son el soporte de la herramienta gerencial que permite medir indicadores de gestión en función de tiempos de respuesta o entrega JUSTO A TIEMPO, calidad o ENTREGA CERTIFICADA y seguridad otorgada a cada movilización.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desarrollar la cultura organizacional de INVERTRANS LTDA. en función de la prevención de riesgos y el cumplimiento de los tiempos de respuesta pactados con cada uno de nuestros clientes.
- Seleccionar y contratar equipos de transporte y conductores comprometidos con los objetivos, políticas y procedimientos de seguridad implementados por la empresa.
- Asegurar que en el desarrollo de procedimientos y manuales de procesos, los criterios de seguridad sean cumplidos por gerencia, personal de soporte en servicio al cliente, control de tráfico, conductores y clientes.
- Convertirnos en un proveedor de servicios de transporte altamente confiable y proactivo con las necesidades de nuestros clientes.
- Operar con altos estándares de seguridad en las operaciones de cargue de contenedores, llenado de contenedores, movilización y entrega en puertos indicados por los clientes.
- Desarrollar adecuados y eficientes procesos de control de tráfico, zonas de parqueo y procesos de entrega en destino final.

- **POLÍTICA CORPORATIVA DE SEGURIDAD**

En Invertrans Ltda. el compromiso es cumplir con la transparencia en nuestros procesos y procedimientos, para garantizar la trazabilidad y seguridad óptima de nuestras operaciones.

A través de nuestro deber ser, nuestro propósito es anular las posibilidades de pérdida y daño de la mercancía, contaminación con narcóticos, lavado de activos, terrorismo u otra actividad que vaya en contra de los dictámenes de la justicia, legalidad y esquemas de la nación y el mundo.

Nuestro compromiso con la competitividad a través de la transparencia, seguridad, legalidad, calidad y cumplimiento; nos lleva a desarrollar una infraestructura caracterizada por Software, Plataformas y medios de

Comunicación de Alta Tecnología; así mismo con equipos físicos y humanos que cumplan con los procedimientos de seguridad.

Nuestra prenda de garantía es el control de nuestras operaciones, las cuales se hayan en toda nuestra cadena del servicio, desde la Selección y contratación de Proveedores, Personal, Socios y Clientes. El mismo tratamiento lo realizamos con los vehículos y conductores que prestan el servicio en ruta de las mercancías.

Nuestro compromiso es con la Seguridad de nuestros clientes internos y externos, con nuestra gente, con Colombia y el mundo.

- POLÍTICAS CORPORATIVAS

1. Asegurar que los servicios de la empresa proporcionen a todos sus clientes la confianza, la garantía y la seguridad adecuada, además de cumplir con los requerimientos establecidos
2. Realizar un adecuado manejo de los equipos, infraestructura física, equipos de oficina; de tal forma que estos se mantengan en buenas condiciones para el desarrollo de la actividad de la empresa.
3. a información relacionadas con las diferentes Áreas de la empresa así como las contables y secretariales se harán de manera sistematizada
4. Las relaciones con Proveedores se efectuarán bajo los mejores tratos de cordialidad y amabilidad. Así mismo bajo los mas estrictos procedimientos de seguridad.
5. El contrato del personal se ciñe a lo estipulado en requerimientos en el Manual de Funciones
6. El personal podrá contar con el tiempo necesario para adelantar sus estudios académicos en jornada nocturna
7. Para la convocatoria y selección de personal se recurrirá a los mecanismos establecidos en el Manual de dicha terminología
8. Para ocupar un nuevo puesto de trabajo, primero se tendrá en cuenta la promoción interna teniendo en cuenta las capacidades requeridas para dicho puesto y la experiencia del personal de la empresa.
9. El período de prueba para los nuevos empleados no podrá ser superior a tres meses ni inferior a dos
10. En toda situación la empresa debe conservar cierto grado de liquidez para afrontar imprevistos o cualquier situación de otra índole vinculada a su actividad.
11. Mantener un adecuado y oportuno sistema de PQR's
12. La publicidad de la organización se realizará con base en los recursos destinados para ello y buscando la mejor cobertura del mercado
13. Para entrar a un nuevo mercado o segmento de éste, se realizará una previa revisión de los recursos y un análisis e investigación del mercado
14. La asignación de mercancías será otorgada a aquellos vehículos y conductores cuya hoja de vida este plenamente confirmada en referencias

personales y laborales, además de cumplir con todos los requisitos exigidos por la empresa.

Políticas Enfocadas al Manejo de la Información

15. Los activos de información y los equipos informáticos son recursos importantes y vitales de Invertrans. Lo que significa que se asegure que la información y los sistemas informáticos estén apropiadamente protegidos de muchas clases de amenazas y riesgos tales como fraude, sabotaje, espionaje industrial, extorsión, violación de la privacidad, intrusos, u otros.

16. La información debe protegerse de acuerdo a su valor e importancia. Deben emplearse medidas de seguridad sin importar cómo la información se guarda (en papel o en forma electrónica), o como se procesa (PCs, servidores, correo de voz, etc.), o cómo se transmite (correo electrónico, conversación telefónica). Tal protección incluye restricciones de acceso a los usuarios de acuerdo a su cargo.

17. Las distintas Agencias de Invertrans están en el deber y en la responsabilidad de consagrar tiempo y recursos suficientes para asegurar que los activos de información estén suficientemente protegidos.

18. Cuando ocurra un incidente grave que refleje alguna debilidad en los sistemas informáticos, se deberán tomar las acciones correctivas rápidamente para así reducir los riesgos.

19. A todos los empleados, consultores y contratistas debe proporcionárseles adiestramiento, información, y advertencias para que ellos puedan proteger y manejar apropiadamente los recursos de la empresa.

20. Los equipos de la Compañía sólo deben usarse para actividades de trabajo y no para otros fines, tales como juegos y pasatiempos.

21. Deben protegerse los equipos para disminuir el riesgo de robo, destrucción, y mal uso. Las medidas que se recomiendan incluyen el uso de vigilantes y cerradura con llave.

22. Los equipos y recursos físicos de la empresa deben marcarse para su identificación y control de inventario. Los registros de inventario deben mantenerse actualizados.

23. No pueden moverse los equipos o reubicarlos sin permiso. Para llevar un equipo fuera de la Compañía se requiere una autorización escrita.

24. Si un PCs tiene acceso a datos confidenciales, debe poseer un mecanismo de control de acceso especial, preferiblemente por hardware.

25. Debe implantarse un sistema de autorización y control de acceso con el fin de restringir la posibilidad de los usuarios para leer, escribir, modificar, crear, o borrar datos importantes. Estos privilegios deben definirse de una manera consistente con las funciones que desempeña cada persona que conforma Invertrans

26. La información de la Empresa clasificada como confidencial o de uso restringido, debe guardarse y transmitirse en forma adecuada y precisa

Políticas enfocadas a Comunicaciones

27. Hacer uso responsable de las comunicaciones en forma electrónica, en particular el teléfono, el correo de voz, el correo electrónico, y el fax. Los sistemas de comunicación y los mensajes generados y procesados por tales sistemas, incluyendo las copias de respaldo, se deben considerar como propiedad de la Empresa y no propiedad de los usuarios de los servicios de comunicación.

28. Los sistemas de comunicación de la Compañía generalmente sólo deben usarse para actividades de trabajo. El uso personal en forma ocasional es permisible siempre y cuando consuma una cantidad mínima de tiempo y recursos, y además no interfiera con las productividad del empleado ni con las actividades de la Compañía.

29. Se prohíbe el uso de los sistemas de comunicación para actividades comerciales privadas o para propósitos de entretenimiento y diversión.

30. La navegación en Internet para fines personales no debe hacerse a expensas del tiempo y los recursos de la Empresa

31. Los recursos, servicios y conectividad disponibles vía Internet abren nuevas oportunidades, pero también introducen nuevos riesgos. En particular, no debe enviarse a través de Internet mensajes con información confidencial a menos que estén cifrada. Para tal fin debe utilizarse PGP (Pretty Good Privacy), Outlook, Outlook Express u otros productos previamente aprobados.

32. Los empleados y funcionarios de la Empresa no deben interceptar las comunicaciones o divulgar su contenido. Tampoco deben ayudar a otros para que lo hagan. La Empresa se compromete a respetar los derechos de sus empleados, incluyendo su privacidad. También se hace responsable del buen funcionamiento y del buen uso de sus redes de comunicación y para lograr esto.

33. El uso y el contenido de las comunicaciones puede ocasionalmente ser supervisado en caso de ser necesario para actividades de mantenimiento, seguridad o auditoria. Puede ocurrir que el personal técnico vea el contenido de un mensaje de un empleado individual durante el curso de resolución de un problema.

Políticas frente a Variables del Macroambiente

34. Contribuir con el Estado en toda campaña que beneficie a la comunidad, en proporción a la capacidad y disponibilidad del momento

35. Rechazar tácitamente el uso, manejo, transporte y consumo de estuperficientes.

36. Realizar la actividad comercial bajo los procedimientos éticos a fin de proyectar una buena imagen ante la comunidad, clientes, proveedores y Estado

- ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA. RESUMEN DEL PERSONAL

Figura 1. Organización Pasto



The infographic for Pasto features a header with a globe icon and the word "PASTO" in a yellow banner. Below the banner, the address "Cra 14 No. 10-23 B San Miguel Tel. (092) 7219370" is listed. A list of staff members follows, including the General Manager, Administrative Manager, General Secretary, Logistics Security Head, Traffic Controllers, Accountant, Assistant Accountant, and Messenger, each with their name and phone number.

Cra 14 No. 10-23 B San Miguel Tel. (092) 7219370		
Gerente General	Omar Meneses	3154187115
Gerente Admtiva	Natalia Lazo	3155915860
Secretaria General	Natalia Huertas	3155818430
Jefe Logística Seguridad	Milena Portilla	3155118395
Controladores Traf	Oscar Erazo / Nancy Andrade	
Contador	Beatriz Riascos	
Aux. Contable	Sandra Sanchez	
Mensajero	Ricardo Sanchez	

Fuente: Invertrans Ltda.

Figura 2. Organización Bogotá



The infographic for Bogotá features a header with a globe icon and the text "El equipo" in a yellow banner. Below the banner, an aerial view of Bogotá is shown. To the right of the image, the address "Av. Ciudad de Cali 10 No. 82-10 Tel. (091) 4111294" is provided. Below the address, the representative "Jose Romero" and secretary "Olga Romero" are listed with their respective phone numbers. The word "Bogotá" is written in a large, white, cursive font at the bottom.

Av. Ciudad de Cali 10 No. 82-10 Tel. (091) 4111294

Representante
Jose Romero 3108595705

Secretaria
Olga Romero 3108623323

Bogotá

Fuente: Invertrans Ltda.

Figura 3. Organización Ipiales



El equipo

Calle 17 No. 4-11 Of. 407
Edificio Hilton Tel 7730881-
7734037-7252710

Representante
Alexander Batancourth
3155705614

Secretaria
Rubiela Delgado

Asistente
Lady Betacourth



Ipiales

Fuente: Invertrans Ltda.

Figura 4. Organización Medellín



El equipo



Calle 85 No. 48-110 Itagui
Tel: 2859598 - 2859628 Fax :
3528200

Representante
Juan Carlos Acosta
3154154303

Secretaria
Yuli Marmolejo

Mensajero
Luis Ceballos

Medellín

Fuente: Invertrans Ltda.

Figura 5. Organización Yumbo



El equipo

Cencar Bloque A3
Oficina 209
Tel: 6906135
Fax:6906134

Representante
Andrés Moreno Forero
3155836438

Secretaria
Shirley Zuluaga
3156584574



Cali - Yumbo

Fuente: Invertrans Ltda.

Figura 6. Organización Cúcuta



El equipo



Prado Norte Avenida
Libertadores Local 1-
109

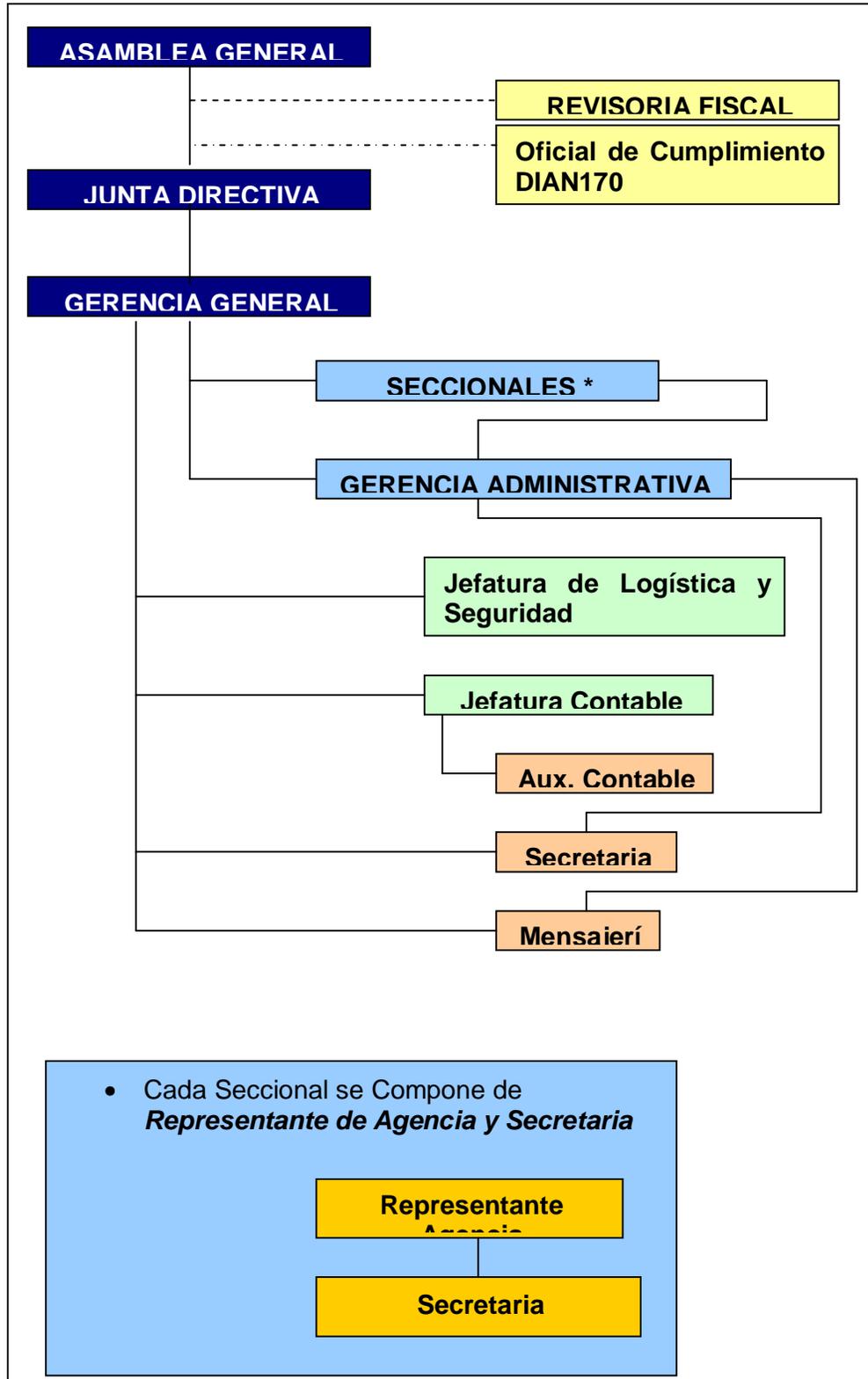
Telefono: 5876393

Representante
Luis Alberto Canchica
3117484677

Cucuta

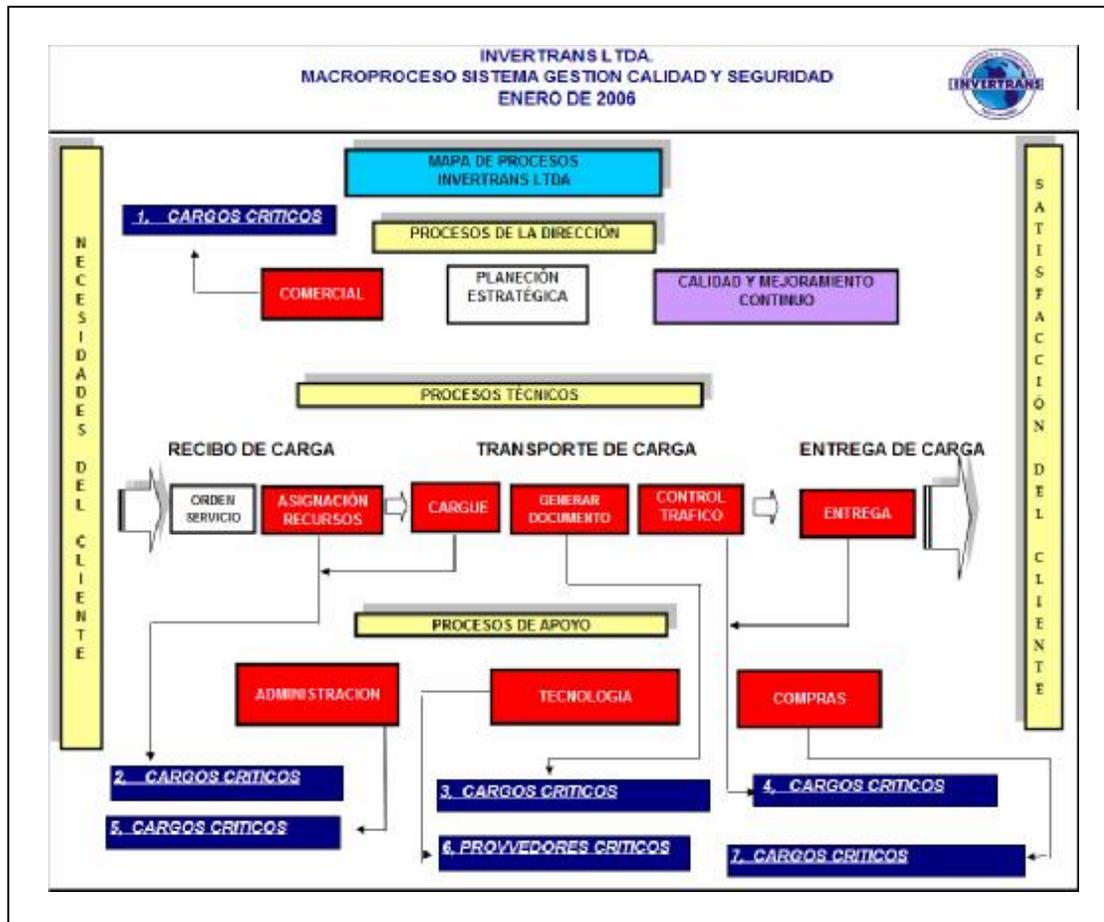
Fuente: Invertrans Ltda.

Figura 7. Organigrama



- PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

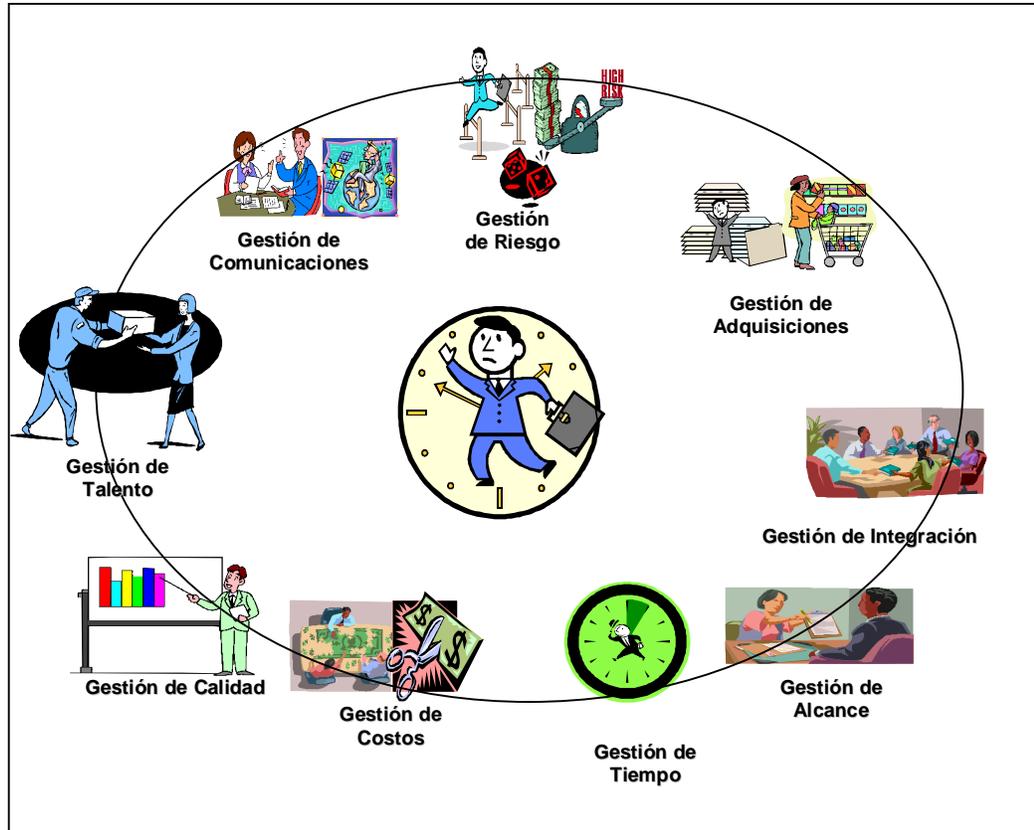
Figura 8. Macroproceso del Sistema de Gestión, Calidad y Seguridad



Fuente: Invertrans Ltda.

- SISTEMAS DE GESTION

Figura 9. Sistemas de Gestión



Fuente: Invertrans Ltda.

Gestión de Integración

Riesgos Detectables

- Con la Búsqueda de la Certificación BASC, integración de las Diferentes Áreas Funcionales a través de la Reingeniería en los Procesos y Estandarización de estos
- Integración de Documentos Operativos, para registros contables y resultados óptimos
- Orden de Carga / Remesa / Manifiesto de Carga / Plan de Ruta / Comprobante de Egreso / Ingreso de Caja / Comprobante de Consignación

Gestión del Alcance

Los resultados que se esperan obtener se centran en ampliación de la Cobertura del Mercado a través de un Portafolio de clientes segmentados, así

el aumento significativo de casi 1000 despachos, ese mismo Valor se estaría estimando a cubrir para el año 2007.

Riesgos Detectables

- Exigencias de Capital de Trabajo
- Rotación de Cartera

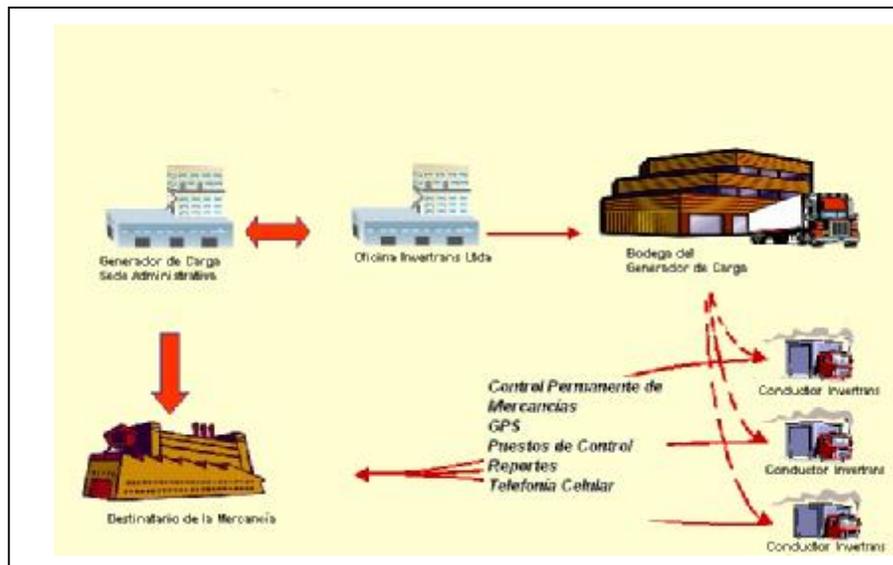
Gestión de Tiempo

El Buen Servicio de la Actividad Económica sustenta Cargues y Descargues controlados , por tanto el proceso realizado exige cumplimiento de tiempos en el Plan de Ruta y de Hora de Llegada al Destinatario. Respuestas de JUSTO A TIEMPO

Riesgos Detectables

- Varadas
- Volcamientos
- Cierre de Vías
- Siniestros
- Restricción Vehicular
- Congestión Vehicular

Figura No.10 Cadena del Servicio



Fuente: Invertrans Ltda.

Gestión de Costos

Los Recursos con que cuenta la empresa cada vez son mínimos para las exigencias de ampliación de nuevo mercado.

Riesgos Detectables

- Insuficiencia de Capital de Trabajo

Gestión de Calidad

Las exigencias del mercado exigen mejores procesos y servicios orientados en respuestas óptimas y de Calidad. Las empresas transportadoras por ejemplo se encuentran dentro de una cadena **Logística**, que demanda la Certificación BASC, esto garantiza la transparencia y trazabilidad de las operaciones de la firma

Riesgos Detectables

- No ReCertificación = Baja de Participación en el mercado

Gestión de Talento Humano

Nómina manejada por Cooperativa de Trabajo Asociado.

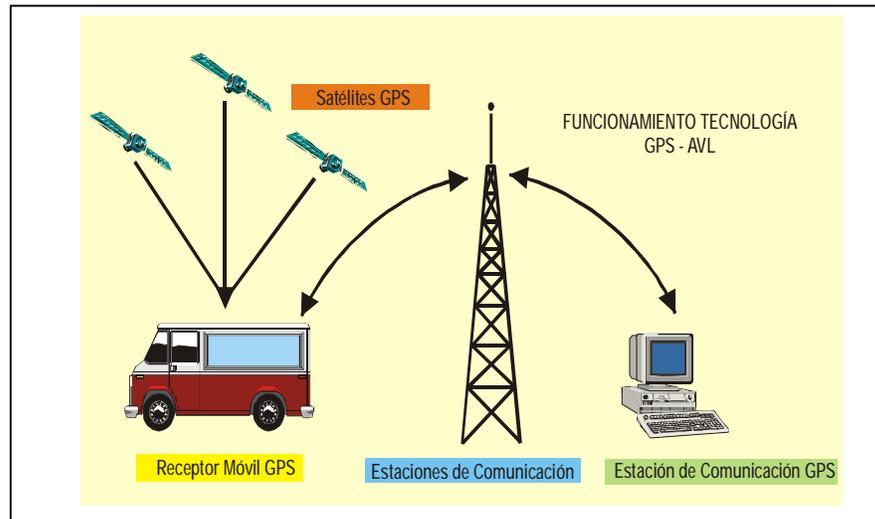
Riesgos Detectables

- Bajo Sentido de Pertenencia

Gestión de Comunicaciones

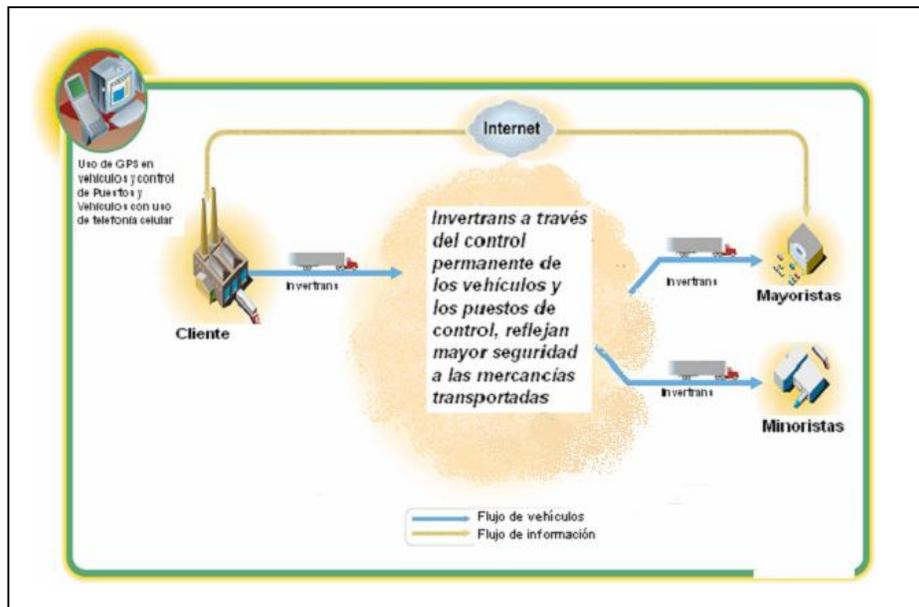
- En este sentido se trabajan con 3 serie de Procesos que encierran la Comunicación de la firma
- Comunicación interna entre áreas
- Comunicación con Proveedores (Flotilla de Transportadores) . Rastreo de Vehículos GPS, Celular, Cumplimiento de Puestos de Control

Figura 11. Rastreo GPS



Fuente: Invertrans Ltda.

Figura 12. Sistema de Logística



Fuente: Invertrans Ltda.

Riesgos Detectables

- Pérdida de Información por baja aplicación del BACK UP (Interna Directa)
- Informes Logísticos inexactos por falla en comunicaciones de GPS, Celulares y Reportes de Puestos de Control.
- Información inoportuna

Gestión de Riesgo

No evaluado

Riesgos Detectables

- Bajo poder de respuesta al medio y los posibles eventos coyunturales

Gestión de Adquisiciones

Compra de Local Comercial en el Terminal Terrestre de Carga en Bogotá
Compra de 2 Vehículos Tractomula

Riesgos Detectables

- Para el segundo de los casos, Que tan seguro es el cargue permanente para la operatividad del vehículo?

CONCLUSIÓN DE RIESGOS DETECTABLES SOBRESALIENTES

1. Reingeniería en procesos
2. Integración de Documentos para Respuestas a tiempo (Justo a Tiempo)
3. Capital de Trabajo
4. Rotación de Cartera
5. Varadas / Volcamientos / Cierre de Vías / Siniestros / Restricción Vehicular / Congestión Vehicular
6. Certificación BASC
7. Sentido de Pertenencia
8. Back Up
9. Informes Logísticos
10. Operatividad de Vehículos Propios

MATRIZ DE ANÁLISIS TRIDIMENSIONAL DE RIESGOS

Para este análisis se tomara el Proyecto de ***Valor Esperado de Despachos*** que se espera ascienda a 5000 despachos

Figura 13. Matriz de Análisis Tridimensional de Riesgos

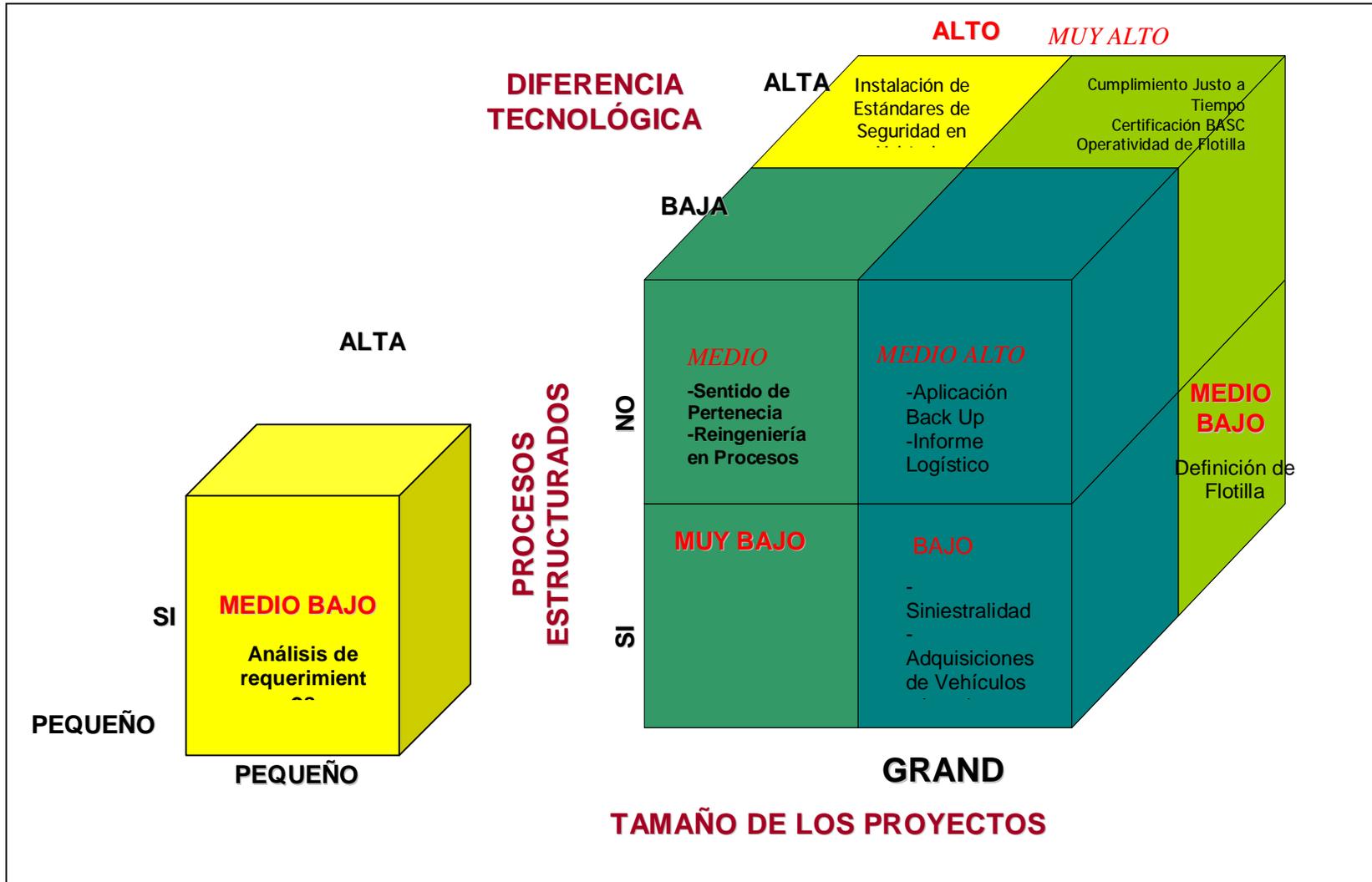


Tabla 1. Clasificación De Riesgos Por Prioridades

ITEM	DESCRIPCIÓN	PRIORIDAD	MANEJABILIDAD
1	Reingeniería en procesos	5	Alta
2	Justo a tiempo	5	Alta
3	Capital de Trabajo	5	Alta
4	Rotación de Cartera	5	Alta
5	Varadas / Volcamientos / Cierre de Vías / Siniestros / Restricción Vehicular / Congestión Vehicular	5	Alta
6	Certificación BASC	5	Alta
7	Sentido de Pertenencia	4	Media Alta
8	Back Up	4	Media Alta
9	Informes y Operaciones Logísticos	5	Alta
10	Operatividad de Vehículos Propios	4	Media Alta

Fuente: Invertrans Ltda.

Tabla 2. Análisis De Riesgos

RIESGO	DESCRIPCION	POSIBLES CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD	IMPACTO	CONTROL EXISTENTE	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	INDICADORES
Renuencia en la Reingeniería en procesos	Tendientes a un mejoramiento en la calidad del Servicio Prestado se hace necesario el mejoramiento de los procesos de la fima	Falta de efectividad en los procesos, además de la tardanza de un equilibrio operativo	MEDIA ALTA	ALTO	Comunicación	Capacitar y Asesorar al personal	Gerencia / Gerencia Administrativa	6 meses	Cualitativo:
Demoras en respuesta y documentos (Justo a tiempo)	Tardanza en los procesos	- Molestias de el entorno externo - Demoras en informes internos	MEDIO	ALTO	No existe	- Mejoramiento de la red.	Gerencia	1 mes	No. Mantenimientos y actualizaciones
Carencia de Capital de Trabajo	Suele ocurrir insuficiencia de Capital de Trabajo.	Baja operatividad	MEDIA ALTA	ALTO	Presupuestos	Implementar un mejor modelo de Presupuestos que se ajuste a la temporabilidad del mercado en esta actividad económica	Gerencia / Junta de Socios	Permanente	(No. De Despachos no realizados / No. Despachos contactados) * 100
Bajo control de Rotación de Cartera	Demora en pagos por parte de los generadores de Carga	- Carencia de Capital de Trabajo - Demora en los pagos a Proveedores	MEDIA BAJA	ALTO	Control de Cuentas	- Acuerdos - Atención al Generador - Ajuste diario	Gerencia Administrativa y Financiera	Permanente	Ventas a Crédito / Promedio de Cuentas por Cobrar

Fuente: Invertrans Ltda.

RIESGO	DESCRIPCION	POSIBLES CONSECUENCIAS	PROBABILIDAD	IMPACTO	CONTROL EXISTENTE	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA	INDICADORES
Varadas / Volcamientos / Cierre de Vías / Siniestros / Restricción Vehicular / Congestión Vehicular	La actividad económica del Transporte de Carga no esta exenta de eventualidades en el transporte	- Demora en entrega - Pérdida de Mcia	MEDIA BAJA	ALTO	- Puestos de Control GPS - Telefonía Celular	Respuesta de eventos	Jefe de Control de Tráfico y Seguridad	Permanente	No. De Siniestros mensuales / No. De Despachos efectuados
Rechazo de Certificación BASC	Certificado que Garantiza la Operatividad y credibilidad ante Clientes, Estado y el Entorno Internacional	- Pérdida de Credibilidad - Pérdida de Clientes	MEDIA	ALTA	- Asesoría Permanente de Especialistas	Reingeniería en Procesos	Gerencia / Gerencia Administrativa y Financiera	Permanente	Certificada o no
Baja en Sentido de Pertenencia	Motivación al Recurso Humano para generar eficiencia en sus procesos	- Pérdida de Motivación - Baja en Productividad	BAJA	ALTO	- Charlas - Préstamos Reconocimiento	Aplicación de Factores Motivacionales	Gerencia	Permanente	Productividad
No ejecución de Back Up	Respaldo de documentos	- Pérdida de Información	BAJA	ALTO	Back Up semanal	Supervisión de Archivo	Gerencia Administrativa y Jefe de Área	Permanente	Problemas detectados
Demora en Informes y Operaciones Logísticas	Los informes de operaciones y logística implican un Justo a tiempo	- Demora en documentos - Demora en despachos	BAJA	ALTO	Presentación de Informe	Supervisión de Áreas	Gerencia / Gerencia Administrativa y Financiera	Permanente	Informes no presentados / Informes Exigidos
Baja Operatividad de Vehículos Propios	Bajo volumen despachado en vehículos propios	Ineficiencia del Parque Automotor	BAJA	ALTA	Vehículos aun no operan	Vehículos aun no operan	Gerencia	Permanente	Viajes realizados / Viajes presupuestados

Fuente: Invertrans Ltda.

5.2 DIAGNOSTICO EXTERNO

5.2.1 COMPORTAMIENTO DEL MACROAMBIENTE PARA LOS AÑOS 2002-2003-2004 - 2005 Y 2006

ANÁLISIS 2002 – 2003⁴

La economía colombiana creció 1.5 por ciento durante el 2002, es decir que se situó por encima de la mayoría de los países latinoamericanos, informó hoy el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane).

Los sectores productivos con mejor comportamiento durante el 2002 fueron construcción de edificaciones con el 21.54 por ciento, transporte, almacenamiento y comunicaciones con el 3.43 por ciento y electricidad, gas y agua con el 3.03 por ciento.

Respecto a otros países de América Latina, Colombia presentó un crecimiento del PIB similar al de Brasil (1.5 por ciento) y México (1.2 por ciento) y superior a los de Argentina (-11 por ciento), Uruguay (-10,5 por ciento), Venezuela con (-7 por ciento) y Paraguay (-3 por ciento), entre otros.

El crecimiento de la economía colombiana durante 2002 fue superior al de 2001, cuando alcanzó 1.39 por ciento.

Para el 2002 el comportamiento de la economía nacional estuvo asociado al incremento de la tasa de cambio y las reservas internacionales, así como a la baja tasa de inflación

3,64% CRECIÓ ECONOMÍA EN EL 2003

- . Sin cultivos ilícitos el crecimiento es del 3,96%.
- . Déficit fiscal de 2003 (2,8%) es el menor en 8 años.
- . Crecimiento se logró pese a reducción en gasto público.
- . Todos los sectores productivos crecieron en el 2003.

Un 3,64 por ciento creció la economía colombiana durante el año 2003. Contabilizando la incidencia de los cultivos ilícitos, es la tasa más alta de los últimos 6 años.

Así lo reveló el Departamento Nacional de Estadísticas (Dane), al indicar que en el 2003 todos los sectores económicos mostraron comportamientos positivos.

Sin tener en cuenta los cultivos ilícitos, el repunte de la economía durante el año pasado es del 3,96 por ciento.

⁴ PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Tomado de Internet. <http://www.presidencia.gov.co>

En 1998 el Producto Interno Bruto (PIB) había crecido 0,57 por ciento; en 1999 cayó abruptamente en -4,20 por ciento; en el 2000 se recuperó llegando a 2,92 por ciento; en el 2001 bajó al 1,39 por ciento y en el 2002 se situó en 1,61 por ciento.

César Augusto Caballero, director del Dane, indicó que en el último trimestre de 2003 la economía creció 4,34 por ciento, teniendo en cuenta los cultivos ilícitos. Esta cifra de crecimiento del 3,64 por ciento en el 2003, cuando la meta fijada por el Gobierno había sido del 2 por ciento, enfatiza la recuperación de la economía colombiana vivida el año pasado.

El buen crecimiento económico del 2003 se logró a pesar de que el sector Gobierno apenas creció un 1,3 por ciento por efectos de la reducción en el gasto público y del déficit fiscal.

Según el reporte entregado por el Ministerio de Hacienda al Fondo Monetario Internacional, el déficit se redujo del 3,6 por ciento en el 2002 al 2,8 por ciento con respecto al Producto Interno Bruto, la tasa más baja en los últimos 8 años.

Generalmente, cuando hay fuertes apretones en el gasto público de un país, las economías no crecen, pero en el caso de la economía colombiana sí creció.

POR SECTORES

Por sectores económicos los mayores aportes en todo el 2002 Y 2003 los hicieron la construcción con un crecimiento del 11,61 por ciento y la minería con el 11,04 por ciento, especialmente por la producción y exportación de carbón, ferroniquel y oro.

Sobre la construcción, el funcionario señaló que se está consolidando el proceso de recuperación mostrado desde el año 2001, luego de la crisis que soportara.

En 1998 la construcción cayó -7,23 por ciento; en el 99 un -27 por ciento (el peor año); en el 2000, un -3,89 por ciento; en el 2001 mostró la mejor recuperación con el 13,77 por ciento, y en el 2002 fue 8,84 por ciento.

La explotación minera mostró una gran recuperación en el año pasado creciendo un 11,04 por ciento, luego de caer -4,55 por ciento en el 2002, -9,74 por ciento en el 2001 y -10,28 por ciento en el 2000.

Un caso destacado por Caballero Reinoso fue el comportamiento del sector agropecuario que creció 2,36 por ciento en el 2003, con cultivos ilícitos y 4,66 por ciento sin cultivos ilícitos.

El agro había crecido 0,04 por ciento en 1998; -0,05 por ciento en 1999; 3,85 por ciento en el 2000; 0,68 por ciento en el 2001 y 0,52 por ciento en el 2002.

Los otros sectores crecieron así: transporte, 4,67 por ciento; comercio, 4,57 por ciento; financiero, 4,30 por ciento; industria, 4,23 por ciento; electricidad, 3,28 por ciento, y servicios sociales, 1,31 por ciento.

POR SEMESTRES

El Director del Dane señaló que en el primer trimestre del año 2003 el Producto Interno Bruto había crecido en 3,89 por ciento; en el segundo, 2,23 por ciento; en el tercero, 4,11 por ciento, y en el último, 4,34 por ciento.

Indicó que entre los fenómenos macroeconómicos del período se destaca un aumento en la tasa de cambio nominal y en las reservas internacionales, y se mantuvo la tendencia a la baja en la tasa de inflación.

En el 2003 en el mercado laboral se observó un aumento en el número de personas ocupadas y consecuentemente una reducción en la tasa de desempleo del 15,6 por ciento al 12,3 por ciento.

El monto de las reservas internacionales presentó un nivel de 10.921 millones de dólares frente a 10.844 millones del cuarto trimestre del 2002.

En lo que se refiere a la tasa de inflación, en el 2003 se situó en 6,49 por ciento cuando en el año 2002 había llegado al 6,99 por ciento.

ANÁLISIS 2004⁵

Prácticamente la economía colombiana sólo superó a la ecuatoriana (3,5 por ciento) y la boliviana y estuvo por debajo de lo que crecieron Chile (6,1 por ciento), Argentina (9,0 por ciento), Brasil (5,2 por ciento), Uruguay (12,3 por ciento), Venezuela (17,3 por ciento), Perú (5,1 por ciento), México (4,4 por ciento) y Estados Unidos (4,4 por ciento), (ver nota Venezuela y Uruguay).

Para el Gobierno, la cifra de 3,96 por ciento con que cerró la economía en el 2004, despejó muchas de las dudas que se habían generado con el dato del tercer trimestre del año pasado, cuando se presentó un evidente bajón.

El crecimiento económico el año pasado estuvo alimentado por la dinámica del consumo final que varió en 3,72 por ciento, la inversión que lo hizo en 13,32 por ciento y las exportaciones (9,24 por ciento) para una variación del 5,98 por ciento en la demanda final.

El crecimiento del consumo final de 3,72 por ciento corresponde a un crecimiento del consumo de los hogares del 3,87 por ciento y del Gobierno en 3,27 por ciento.

⁵PORTAFOLIO. Tomado de Internet. <http://www.portafolio.com.co> Reportaje de Marzo 31 de 2005

El Dane informó que el crecimiento acumulado del PIB sin incluir los cultivos ilícitos fue de 4,12 por ciento en el año. En el cuarto trimestre de 2004 el PIB creció 4,28 por ciento.

Al excluir los ilícitos la variación es del 4,43 por ciento respecto al mismo período de 2003 y 1,89 por ciento frente al trimestre inmediatamente anterior.

PIB impulsado por los servicios financieros y la construcción

La actividad económica que mayor dinámica mostró fue la de los servicios de intermediación financiera. Le siguió la construcción que si bien creció a una tasa del 10,6 por ciento, mermó el ritmo que traía.

En general el siguiente fue el comportamiento de las distintas actividades económicas.

Agropecuario. En 2004 el valor agregado del sector agropecuario, sin cultivos ilícitos presentó un crecimiento de 3,17 por ciento, inferior al obtenido en el año anterior, en el que fue de 4,57 por ciento.

Con cultivos ilícitos el sector agropecuario creció 2,09 por ciento. Durante 2004 la producción de café, en miles de sacos de 60 kilogramos, registró una disminución de 1,95 por ciento. Por su lado, los inventarios disminuyeron en 55.000 sacos frente a un aumento de 158.000 del año anterior, mientras que las exportaciones cayeron en 0,48 por ciento.

El valor agregado de los cultivos agrícolas diferentes al café, aumentó en 4,79 por ciento, explicado por un aumento tanto en los cultivos permanentes como en los cultivos transitorios de 5,29 por ciento y 4,72 por ciento, respectivamente.

En 2004, el valor agregado del sector pecuario aumentó en 3,33 por ciento, debido principalmente al incremento en la producción de ganado bovino en 7,34 por ciento, aves de corral 4,53 por ciento y leche 0,48 por ciento. De otra parte, se redujo la producción de ganado porcino en 1,42 por ciento y huevos en 0,11 por ciento.

Minas. El valor agregado del sector minero presentó un crecimiento de 2,82 por ciento, frente al 13,01 por ciento del año 2003. En años anteriores el sector presentó descensos de 2,40 por ciento y 6,11 por ciento en el 2002 y 2001, respectivamente.

El resultado presentado en el sector se explica por el crecimiento en el valor agregado de hulla, lignito y turba en 15,42 por ciento y de otros minerales no metálicos en 8,64 por ciento; en tanto que el petróleo crudo y gas natural decrecieron en 1,72 por ciento y minerales metálicos en 5,36 por ciento.

Electricidad. El resultado acumulado del sector (enero a diciembre) respecto a 2003, presentó una variación de 2,91 por ciento, explicada por el incremento en electricidad y gas en 3,52 por ciento y agua en 0,53 por ciento.

A lo largo del año 2004, se observaron variaciones de 3,96 por ciento en el primer trimestre, 3,98 por ciento en el segundo, 2,62 por ciento en el tercero y 1,16 por ciento en el cuarto, todas comparadas con el mismo trimestre del año anterior.

La generación de electricidad, indicador representativo para medir la evolución del sector, aumentó en el cuarto trimestre de 2004 en 2,10 por ciento respecto al mismo período de 2003.

Industria manufacturera. En el año 2004 el valor agregado de la industria manufacturera presentó un crecimiento de 4,77 por ciento, mientras que en los años anteriores se registró un crecimiento de 4,18 por ciento en el 2003 y 1,17 por ciento en el 2002. La actividad industrial se recupera de manera gradual desde mediados del año 2002. Las actividades industriales que presentaron mayor crecimiento en el año 2004 fueron: equipos de transporte 35,22 por ciento, maquinaria y suministros eléctricos 13,76 por ciento, muebles y otros bienes transportables 11,27 por ciento, productos de caucho 9,14 por ciento y productos de madera 8,68 por ciento.

Por otra parte, los únicos sectores que registraron tasas negativas fueron productos de tabaco 2,89 por ciento, bebidas 1,57 por ciento y papel y cartón 1,10 por ciento. En general, el 85 por ciento de los sectores industriales tienen un comportamiento positivo durante el 2004.

Construcción. El valor agregado del sector de construcción se incrementó en 10,65 por ciento en el año 2004 frente a una variación de 13,38 por ciento registrada en el 2003. Este comportamiento se explica por el aumento en el valor agregado de las edificaciones en 30,55 por ciento y una disminución en las obras de ingeniería civil de 17,20 por ciento.

A lo largo del año 2004 se observa el siguiente comportamiento en el sector: el primer trimestre registró un crecimiento de 12,23 por ciento y el segundo, tercero y cuarto trimestre de 10,05 por ciento, 11,05 por ciento y 9,50 por ciento, respectivamente, frente al mismo trimestre del año 2003.

Para el año 2004, los indicadores asociados con este sector que registraron crecimiento positivo, fueron: los préstamos aprobados y entregados por la banca hipotecaria especializada, el área culminada, iniciada y en proceso de construcción, el área construida y la producción de cemento.

Comercio, restaurantes y hoteles. Esta actividad tuvo una variación de 5,66 por ciento, explicada por el crecimiento de los servicios de comercio en 6,38 por ciento, servicios de reparación en 4,62 por ciento y servicios de hotelería y restaurante en 3,40 por ciento.

A lo largo de 2004 el sector presentó el siguiente comportamiento: 5,36 por ciento en el primer trimestre, 5,53 por ciento en el segundo, 4,86 por ciento en el tercero y 6,70 por ciento en el cuarto, todas estas variaciones comparadas con el mismo trimestre del año anterior.

Transporte y comunicaciones. El valor agregado del sector aumentó 5,05 por ciento respecto al año anterior.

Este comportamiento se explica por el crecimiento en 3,79 por ciento de los servicios de transporte terrestre, en 28,08 por ciento de transporte por agua, en 5,40 por ciento de transportes aéreo, en 8,27 por ciento de transporte complementarios y auxiliares y en 4,79 por ciento de correos y telecomunicaciones.

En el transporte aéreo, el número de pasajeros aumentó en 5,15 por ciento en tanto que la carga transportada creció en 6,57 por ciento respecto al año anterior.

El sector de correos y telecomunicaciones en 2004, creció a una tasa de 4,79 por ciento, con relación a 2003.

Establecimientos financieros, seguros. Presentó una variación de 4,33 por ciento frente a 4,58 por ciento del 2003. Este comportamiento se explica por un aumento en los servicios de intermediación financiera en 9,24 por ciento, en los servicios inmobiliarios y alquiler de vivienda de 1,21 por ciento, y en los servicios a las empresas en 5,57 por ciento.

El sector de servicios de intermediación financiera y servicios conexos pasó de un crecimiento de 10,67 por ciento en 2003 a 9,24 por ciento en el 2004.

Esta variación es resultado del aumento en los servicios de intermediación financiera de 10,99 por ciento, en los servicios de seguros y fondos de pensiones de 3,58 por ciento, y en los auxiliares de 6,22 por ciento.

Servicios inmobiliarios y de alquiler de vivienda. Presentó un incremento de 1,21 por ciento, explicado por el incremento en los servicios de alquiler de bienes raíces residenciales de 1,10 por ciento, en los servicios de alquiler de bienes raíces no residenciales de 1,65 por ciento y en los servicios inmobiliarios a comisión o por contrato de 3,83 por ciento.

Servicios sociales, comunales y personales. Durante 2004, el valor agregado de este sector, conformado por los servicios del Gobierno y los servicios personales, aumentó en 2,76 por ciento con respecto a 2003.

En el año 2004, los servicios del Gobierno general registraron una variación de 3,27 por ciento con relación a 2003.

ANÁLISIS 2005

La pobreza se redujo en 7,8%, el desempleo bajó tres puntos porcentuales (de 15,7 a 11,7%) y el número de desplazados pasó de 424.075 a 131.716 individuos⁶.

⁷En 2005 la inflación al consumidor se situó en 4,85%, dentro del rango meta de inflación para el año (entre 4,5% y 5,5%) y 65 puntos básicos (pb) por debajo de la inflación registrada en 2004. La reducción de la inflación con respecto a 2004 se explica por la caída en la inflación sin alimentos que compensó el aumento en la inflación de alimentos. Los otros indicadores de inflación básica también disminuyeron.

Dentro del índice de precios al consumidor (IPC) sin alimentos se redujo la inflación tanto de transables (bienes que se comercializan internacionalmente) como de no transables.

Las condiciones externas continuaron siendo favorables para la economía colombiana: los socios comerciales crecieron a un buen ritmo, los términos de intercambio permanecieron en niveles altos y la liquidez internacional mantuvo los coeficientes de riesgo país en niveles bajos. En este contexto, la economía colombiana habría crecido alrededor de 5% en 2005. El principal motor del crecimiento fue la demanda interna.

Se destaca la aceleración del crecimiento del consumo de los hogares y la continuidad del dinamismo de la inversión, tanto pública como privada. De esta manera, la economía colombiana completa tres años de crecimiento superior a 4%.

TLC

El Tratado se constituye en un reto que nos invita a la modernización institucional y ofrece condiciones de seguridad jurídica que promoverán la inversión, factor fundamental para impulsar la economía.

El Tratado de Libre Comercio, dinamiza las economías de los países que lo integran, aumenta la demanda de camiones contribuyendo con la sobreoferta que se observa; exige un sector transportador preparado y un mejoramiento en toda la cadena de distribución física, para distribuir los hoy altos costos de operación entre el máximo de ciclos posibles.

“ En cuanto a infraestructura se cuenta con importantes instalaciones portuarias, aeroportuarias que requieren tecnología; adecuadas vías de acceso desde los principales centros productivos a sus puertos, sobre este último aspecto Colombia se encuentra en una posición desventajosa por cuanto sus

⁶ PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Tomado de Internet. <http://www.presidencia.gov.co>

⁷ BANCO DE LA REPUBLICA. Tomado de Internet <http://www.banrep.gov.co>

centros productivos están lejos de los puertos al compararlos con otros países andinos, de ahí la necesidad de modernizar toda la infraestructura de transporte para reducir costos y agilizar la entrega de mercancías dentro y fuera del país.

Vías : El 80 por ciento de la carga y el 84 por ciento de los pasajeros que se movilizan en Colombia utilizan los 166.233 kilómetros de carreteras existentes, de las cuales el 12 por ciento (16.584 kilómetros) conforma la red primaria o vías nacionales. De estas, 12.000 kilómetros están pavimentados, pero la tercera parte se encuentra de “regular a mal estado”, según el Consejo Gremial.

Puertos : La infraestructura portuaria marítima determina buena parte del crecimiento y la productividad. De su nivel de eficiencia pueden derivarse restricciones o barreras al comercio exterior.

Para los cinco puertos (Cartagena, Barranquilla, Santa Marta, Buenaventura y Tumaco) se enfatiza la necesidad de profundizar los canales de acceso, mantenimiento de dragados, vías de acceso, antepuertos, mejoramiento de equipos y logística y mayor seguridad.

Por dichos puertos, más los de Ciénaga, Coveñas y Tolú, en el 2003 se movizaron 71,7 millones de toneladas de productos (83 por ciento de exportación).

Aeropuertos : Nadie discute que el transporte aéreo de carga y pasajeros es un sector estratégico para la competitividad de los diferentes subsectores económicos. Hoy operan 594 aeropuertos en todo el país. En concesión están la segunda pista de El dorado (Bogotá), Cartagena, Barranquilla y Cali.

Enfoque multimodal : El Gobierno debe orientar todos sus esfuerzos hacia la racionalización y complementación de cada uno de los modos de transporte (vial, férreo, fluvial, aéreo y marítimo) con una política estatal en la cual las inversiones del sector privado sean el pilar del desarrollo de toda la infraestructura especializada necesaria para su implementación.

El Consejo Gremial propone: incentivar la creación de empresas operadoras de transporte multimodal, identificar de manera precisa los corredores multimodales y los nodos o centrales logísticas para iniciar las inversiones públicas y privadas necesarias para desarrollar el sistema.

Dentro de los proyectos logísticos para apoyar la distribución nacional e internacional de mercancías que, según el sector privado, merecen ser estudiados están: Complementar y habilitar la central de carga de Cali; desarrollar los puertos secos de Medellín, Buga, Bogotá, La Tebaida, Aguachica y Villavicencio; construir centros de transferencia de carga en Ciénaga, Tamalameque, Gamarra, Capulco, Puerto Wilches, Barrancamebermeja, Puerto Berrío, La Dorada y Puerto Salgar; y el desarrollo

de nodos o zonas de actividad logística en Puerto Salgar, Funza, Puerto Gaitán y La Felisa”.⁸

COMPORTAMIENTO DEL SECTOR TRANSPORTADOR

“Aumento del 8.6% en el costo de los insumos. El mayor incremento estuvo una vez más por el lado de los combustibles lo que significa el 25.47% del total de los costos y sumó un incremento de 12.94%; así mismo el aumento en los lubricantes, grasas y filtros, que con 10.24% de participación en la canasta transportadora, tuvo un incremento de 11.07%.

Otros gastos como los repuestos, las preparaciones, el manejo de carga y los parqueaderos, tuvieron aumentos que representaron entre el 5% y 6%, así como los peajes

El único sector que no registró incremento durante el año fue el de los seguros, que mantuvo estables sus tarifas.”⁹

ANÁLISIS 2006¹⁰

Datos oficiales del Departamento Nacional de Estadística (Dane) indican que el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) en el tercer trimestre de 2006 fue de 7,68 por ciento frente al mismo periodo del año anterior, cifra histórica que consolida la recuperación sostenida en periodos anteriores y genera positivas expectativas para el futuro inmediato.

El consumo de electricidad aumentó 3,51 por ciento, que se refleja en aumento en la productividad de las empresas. El crecimiento en el consumo de los hogares muestra el mejoramiento en la capacidad de compra de buena parte de nuestros compatriotas, y ello se deduce del crecimiento de venta registrado en el comercio de bienes durables y perecederos que fue del 11,63 por ciento.

Entre los datos informados a la opinión pública por el Dane, llama la atención el del crecimiento del sector agropecuario en 5,93 por ciento, pues éste había venido deprimido en trimestres y años anteriores, lo que ha generado gran inquietud porque el sector rural es uno de los beneficiados con la política de seguridad democrática y porque estamos ad portas de hacerle frente a los tratados de libre comercio con Mercosur, Chile, Centroamérica y Estados Unidos, que sin duda harán evolucionar nuestra productividad agropecuaria.

La construcción se reafirma como gran dinamizador de la economía nacional,

⁸EL TIEMPO. Tomado de Internet. [http:// www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com)

⁹ Vanguardia Liberal y Defencarga, la Asociación para el Fomento y la Seguridad en Distribución Física

¹⁰ LA REPUBLICA. Tomado de Internet. [http:// www.larepublica.com.co](http://www.larepublica.com.co)

tanto en industria como en comercio y, lo más importante, de ella se deriva gran cantidad de nuevos puestos de trabajo que ocupan mano de obra no calificada. Según las cifras del Dane, este renglón lidera el crecimiento económico en el tercer trimestre del año.

Otros sectores que contribuyeron al crecimiento registrado fueron la industria del azúcar, el tabaco, las prendas de vestir, los textiles y los tejidos de punto, los productos de cuero como el calzado, los de plástico y los de caucho, los productos de vidrio, los suministros eléctricos y los equipos de transporte.

Muy positivo también ha sido la afluencia de los turistas extranjeros que este año llegan a un millón, dato que refleja el mejoramiento de la confianza en el país.

Las exenciones de impuesto a la Renta a las nuevas inversiones hoteleras ha permitido el crecimiento de las mismas, con la construcción de 1.000 nuevas habitaciones y 1.950 remodeladas. Para el año 2007 se ha anunciado la construcción de tres hoteles cinco estrellas en Bogotá y dos en Santa Marta.

La reforma tributaria, aunque tenga duras críticas, tiene el propósito de reactivar la economía. La reducción del impuesto a la Renta del 38,5 por ciento al 33 por ciento es un incentivo para nuevas inversiones.

Las exenciones del mismo impuesto a los cultivos de tardío rendimiento pero intensivos en mano de obra como el cacao, el caucho, la palma africana orientada a la producción de biocombustibles que suplan el petróleo, la macadamia y las maderas, buscan fortalecer la producción de frutos de la tierra muy apetecidos en el exterior y a los que se les puede dar gran valor agregado. El gobierno ofrece además para apalancar la producción agrícola y forestal, incentivos de capitalización rural de hasta 40 por ciento del capital total que presta para el desarrollo del proyecto, el que además es respaldado por el Fondo Nacional de Garantías, en un 100 por ciento, como fiador.

Las nuevas inversiones en activos productivos podrán ser deducidas de la declaración de renta, en un 30 por ciento, el primer año siguiente que se declare renta, y el otro 70 por ciento se difiere en los próximos años.

5.2.2 VALORACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO

MATRIZ EFE Y EFEF

VARIABLES SOCIALES - CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS

- Confianza en el Gobierno: Un Gobierno reelegido ha implicado continuar con unos planteamientos de Seguridad Democrática como Política de Estado permanente (Oportunidad)

- Hábitos de Compra: Es indiscutible que una sociedad requiere del abastecimiento de productos de primera necesidad; así de insumos y materiales para el desarrollo comercial de las empresas, es por eso que la demanda de empresas transportadoras es necesario para la oferta y demanda de mercancías. (Oportunidad)
- Actitud hacia a la Inversión: La Inversión podría estar encaminada a la implantación de empresas productoras o comercializadoras de productos o insumos, lo que ha reflejado una confianza y el retorno a la Producción de la Nación. Sin embargo existe una alta participación de Empresas Prestadoras de Servicios. (Amenaza)
- Actitud con respecto a la Calidad: Los Generadores de Carga se encuentran cada vez mas involucrados con Normas ISO y Actualmente con la Norma BASC (Alianza empresarial Anticontrabando) (Oportunidad)
- Actitud con respecto al Servicio al Cliente: Los Clientes son el eje de la permanencia y el grado de participación de la empresa en el mercado, por tanto las respuestas se encaminan al Justo a Tiempo, información oportuna de la mercancía transportada y Bajo nivel de Siniestralidad y Avería. (Oportunidad)
- Ubicación Geográfica: Las ciudades en donde funciona Invertrans Ltda., son ciudades de proyección Nacional e Internacional (Oportunidad)

VARIABLES ECONÓMICAS

- Disponibilidad de Crédito: Las entidades financieras actualmente brindan un portafolio de servicios (Competitivo en el Sector) que refleja bajas tasas de interés, Beneficio para un tipo de empresa como Invertrans que necesita un Capital de Trabajo alto de forma continua. (Oportunidad)
- Tasas de Cambio: El mercado Cambiario en alza ha permitido que las negociaciones de transporte internacional reflejen utilidades altas. (Oportunidad)
- Fluctuación en los precios: EL hecho que la Regulación de fletes se encuentre reglamentado únicamente para el pago a Conductores. Las empresas Generadoras de Carga no establecen precios factibles, lo que en algunos casos hace imposible cumplir con el servicio pues el margen de contribución es bajo. (Amenaza)
- Patrones y cambios de Consumo: Las tendencias del mercado cambian sustancialmente, originando en algunos casos variaciones de las temporadas de carga. (Amenaza)
- Tasas de interés – Tasas por servicios financieros: Las entidades financieras en pro de fidelizar a su clientes, generan mayores valores agregados y descuentos como lo son el Manejo por Pagina Virtual, Por cobro de remesas, Consignaciones, Pago de Proveedores, Pago de Nóminas y DAT. (Oportunidad)
- Mercado: Invertrans tiene acceso a mercancía de empresas de reconocimiento y respaldo como son: *Brinsa, Departamento de Nariño (Licitación Transporte Aguardiente Nariño y Ron Viejo de Caldas), Departamento de Nariño (Comité Regional de Emergencias), Ingenios Azucareros del Valle del Cauca (Manuelita, Incauca, Providencia, Central Tumaco, Central Castilla, Providencia, Pichichi), Corbeta, Fajote, Diaco, DIC*

Colceramicas, Pintuco, Avery Denninson, Mejisulfatos, Sucromiles, Rta Design, Microminerales, Prominerales, Cotopaxi Colombia, Central del Triples, Arandino, Cemex, Arme, Multialambres, Cyrgo, Proceagro, Molinos Montecarlo, Gaseosa Postobón (Planta Bello, Planta Lux, Planta Colombianas) Gaseosas Nariño. Estos clientes son necesarios para llevar a cabo el proceso de servicios de una manera confiable, las empresas proveedores escogidas tienen una amplia trayectoria en los mercado local y nacional; garantizando un respaldo jurídico, legal y económico. (Oportunidad)

POLITICAS GUBERNAMENTALES

- Grupos de Interés: El Gremio Camionero es un gremio amplio y de presión ante el Gobierno, su paro en las movilizaciones pueden generar parálisis económica alta en este tipo de empresas. (Amenaza)
- Gremios de Seguridad: Las Aseguradoras de Mercancías son un apoyo alto no solo por su amparo sino también por el manejo logístico presentado. Grupos de Seguridad no solo a nivel de Escoltas estan brindando seguridad en las vías, estos son los Proveedores de Control de Tráfico y Puestos de Control. (Oportunidad)
- Reformas, Leyes y Decretos: El Ministerio de Transporte, así como la Superintendencia de Transportes regulan y emiten resoluciones permanentes sobre temas relacionados como lo son Emisión de informes, requisitos correctivos y preventivos de vehículos. Mayores y mayores decretos (Amenaza)
- Tratados Internacionales Vigentes: Actualmente el Acuerdo de Cartagena de la Comunidad Andina de Naciones permite a la empresa transportadora solicitar el Certificado de Idoneidad y el Premiso de Prestación de Servicios entre los países vecinos, permitiendo acceder igualmente a este tipo de mercado. (Oportunidad)
- Legislación Antimonopolio: Existencia de competencia (Oportunidad)

FUERZAS TECNOLÓGICAS

- Proveedores (Vehículos) de tecnología y modelos actuales. En casos de vehículos viejos estos deben ser repotenciados. Esto se refleja en un alto parque automotor (Oportunidad)
- Tendencias de Seguridad y Comunicación: Existencia de GPS, Celulares y Puestos de Control con Justo a tiempo. (Oportunidad)
- Sistematización de la información (Oportunidad)

SINTESIS DE OPORTUNIDADES EFE

VARIABLES SOCIALES, DEMOGRAFICAS Y CULTURALES

- Confianza en el Gobierno
- Hábitos de Compra
- Actitud con respecto a la Calidad
- Actitud con respecto al Servicio al Cliente
- Ubicación Geográfica

VARIABLES ECONÓMICAS

- Disponibilidad de Crédito
- Tasas de Cambio
- Tasas de interés
- Mercado

POLITICAS GUBERNAMENTALES

- Gremios de Seguridad
- Tratados internacionales Vigentes
- Legislación Antimonopolio

FUERZAS TECNOLOGICAS

- Parque automotor
- Tendencias de Seguridad y Comunicación
- Sistematización de la información

SINTESIS DE AMENAZAS EFE**VARIABLES SOCIALES, DEMOGRAFICAS Y CULTURALES**

- Actitud hacia a la Inversión

VARIABLES ECONOMICAS

- Fluctuación en los precios
- Patrones y cambios de Consumo

POLITICAS GUBERNAMENTALES

- Grupos de Interés
- Reformas, Leyes y Decretos

Tabla 3. Matriz EFE

MATRIZ -EFE- INVERTRANS LTDA			
	PONDERACION	CALIFICACIÓN	TOTAL
OPORTUNIDADES			
VARIABLES SOCIALES, DEMOGRAFICAS Y CULTURALES			
- Confianza en el Gobierno	0,02	3	0,06
- Hábitos de Compra	0,1	4	0,4
- Actitud con respecto a la Calidad	0,05	4	0,2
- Actitud con respecto al Servicio al Cliente	0,05	3	0,15
- Ubicación Geográfica	0,05	3	0,15
VARIABLES ECONÓMICAS			
- Disponibilidad de Crédito	0,04	3	0,12
- Tasas de Cambio	0,06	4	0,24
- Tasas de interés	0,04	3	0,12
- Mercado	0,1	4	0,4
POLITICAS GUBERNAMENTALES			
- Gremios de Seguridad	0,05	3	0,15
- Tratados Internacionales Vigentes	0,08	3	0,24
- Legislación Antimonopolio	0,01	3	0,03
FUERZAS TECNOLOGICAS			
- Parque automotor	0,05	3	0,15
- Tendencias de Seguridad y Comunicación	0,05	3	0,15
- Sistematización de la información	0,05	3	0,15
AMENAZAS			
VARIABLES SOCIALES, DEMOGRAFICAS Y CULTURALES			
- Actitud hacia a la Inversión	0,04	1	0,04
VARIABLES ECONOMICAS			
- Fluctuación en los precios	0,04	2	0,08
- Patrones y cambios de Consumo	0,08	1	0,08
POLITICAS GUBERNAMENTALES			
- Grupos de Interés	0,03	1	0,03
- Reformas, Leyes y Decretos	0,01	1	0,01
TOTAL	1,00		2,95
AMENAZA IMPORTANTE		1	
AMENAZA MENOR		2	
OPORTUNIDAD MENOR		3	
OPORTUNIDAD IMPORTANTE		4	

Fuente: Esta investigación

FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS FUTUROS –EFEF-

SINTESIS DE OPORTUNIDADES EFE

VARIABLES SOCIALES, DEMOGRAFICAS Y CULTURALES

- Confianza en el Gobierno (Continuidad del Gobierno 4 años mas)
- Hábitos de Compra (Cambios en concepción)
- Actitud con respecto a la Calidad (Implementación exigente)
- Actitud con respecto al Servicio al Cliente (Mayor competitividad del Sector)
- Ubicación Geográfica (No hay perspectivas de apertura de Oficinas)

VARIABLES ECONÓMICAS

- Tasas de interés (Permanece estrategias de fidelización del Sector Financiero con sus clientes)
- Mercado (Ampliación de segmentos)

POLITICAS GUBERNAMENTALES

- Gremios de Seguridad (Amplian cobertura y servicios)
- Tratados internacionales Vigentes (TLC)
- Legislación Antimonopolio (Permanece)

FUERZAS TECNOLOGICAS

- Parque automotor (Ampliación)
- Tendencias de Seguridad y Comunicación (Continuo Desarrollo)
- Sistematización de la información (Permanente)

SINTESIS DE AMENAZAS EFE

VARIABLES SOCIALES, DEMOGRAFICAS Y CULTURALES

- Actitud hacia a la Inversión (TLC)

VARIABLES ECONOMICAS

- Disponibilidad de Crédito (Cambios en las políticas de financiación)
- Tasas de Cambio (Estabilidad en los precios internacionales, o probabilidad de cambios y momentos coyunturales)
- Fluctuación en los precios (No reglamentación del Gobierno)
- Patrones y cambios de Consumo (Continuo)

POLITICAS GUBERNAMENTALES

- Grupos de Interés (Permanece Gobierno de políticas a 4 años reelección)
- Reformas, Leyes y Decretos (Siempre se efectúan)

Tabla 4. Matriz EFEF

MATRIZ -EFEF- INVERTRANS LTDA			
	PONDERACION	CALIFICACIÓN	TOTAL
OPORTUNIDADES			
VARIABLES SOCIALES, DEMOGRAFICAS Y CULTURALES			
- Confianza en el Gobierno	0,02	4	0,08
- Hábitos de Compra	0,1	4	0,4
- Actitud con respecto a la Calidad	0,05	4	0,2
- Actitud con respecto al Servicio al Cliente	0,05	4	0,2
- Ubicación Geográfica	0,05	3	0,15
VARIABLES ECONÓMICAS			
- Tasas de interés	0,04	3	0,12
- Mercado	0,1	4	0,4
POLITICAS GUBERNAMENTALES			
- Gremios de Seguridad	0,05	4	0,2
- Tratados Internacionales Vigentes	0,08	4	0,32
- Legislación Antimonopolio	0,01	3	0,03
FUERZAS TECNOLOGICAS			
- Parque automotor	0,05	4	0,2
- Tendencias de Seguridad y Comunicación	0,05	4	0,2
- Sistematización de la información	0,05	3	0,15
AMENAZAS			
VARIABLES SOCIALES, DEMOGRAFICAS Y CULTURALES			
- Actitud hacia a la Inversión	0,04	2	0,08
VARIABLES ECONOMICAS			
- Disponibilidad de Crédito	0,04	2	0,08
- Tasas de Cambio	0,06	1	0,06
- Fluctuación en los precios	0,04	2	0,08
- Patrones y cambios de Consumo	0,08	2	0,16
POLITICAS GUBERNAMENTALES			
- Grupos de Interés	0,03	2	0,06
- Reformas, Leyes y Decretos	0,01	2	0,02
TOTAL	1,00		3,19

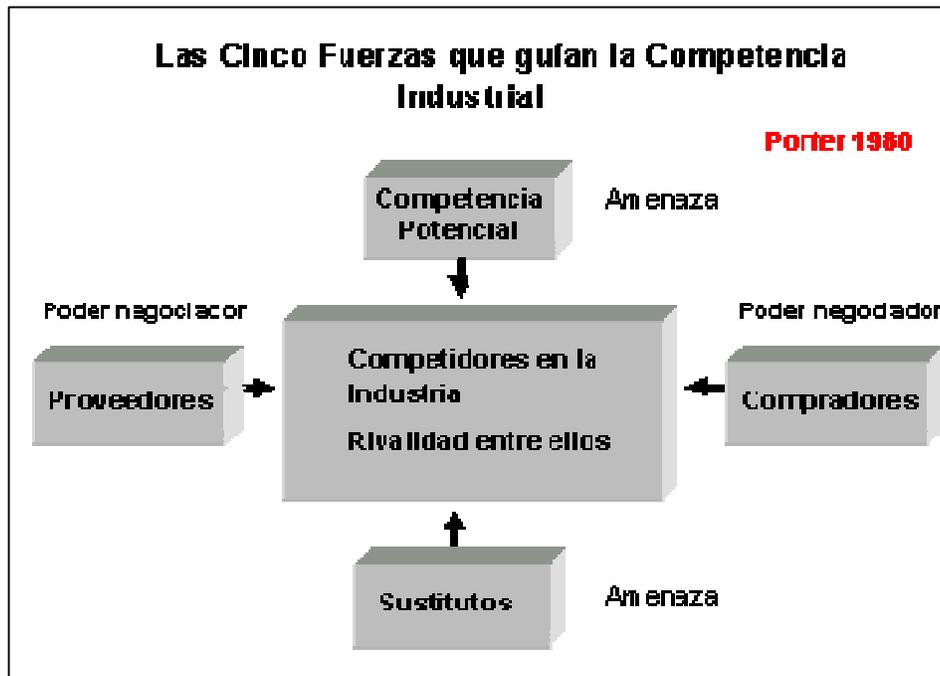
AMENAZA IMPORTANTE	1
AMENAZA MENOR	2
OPORTUNIDAD MENOR	3
OPORTUNIDAD IMPORTANTE	4

Fuente: Esta investigación

ANÁLISIS COMPETITIVO

ANÁLISIS DE DIAMANTE DE PORTER

Figura 14. Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial



Fuente: Esta investigación

La Rivalidad entre las Firmas Existentes

a) Competencia de precios en fletes

Las firmas existentes en el Transporte de Carga en la ciudad de Pasto, suelen ser un factor altamente decisivo, pues la determinación de fletes ha sido el factor para el margen de rentabilidad que se maneja en la operación del servicio.

b) Publicidad

Las estrategias encaminadas al manejo de Promoción y Publicidad, generan impacto en el Generador de Carga. Del alcance y el poder de convencimiento de este ítem se genera el enlace comercial y posterior orden de despacho

c) Introducción de nuevas Agencias (Productos o servicios)

La Apertura de Agencias a nivel nacional e internacional, es un factor relevante a la hora de definir la política de expansión en el mercado, llegando a mayor número de Clientes y mayores lugares de destino del servicio

d) Incremento de servicios para el cliente

Los Valores Agregados que surgen como Valor complementario al Servicio, generan fidelización y confianza en las empresas. Servicios como Funciones Logísticas y de Apoyo, Puestos de Control, Tecnología Satelital, Seguimiento a la mercancía.

e) Crecimiento de la Industria

EL alto crecimiento del parque automotor en vehículos tipo Tractomula – Dobletroque y Sencillos; ha generado que los propietarios se agrupen y conformen las empresas La competencia por mercados tiende a ser más intensa.

Barreras de Entrada

a) Diferenciación de Servicios

La lealtad de los generadores de Carga, obligan a los interesados en entrar a vencer las lealtades existentes. La diferencia lo marcan aspectos con Valor Agregado del Servicio, Respuestas de Justo a Tiempo, El índice de siniestralidad de la Compañía (Bajo) y los aspectos en tono a la seguridad establecidos

b) Costos Cambiantes

El alza en los fletes determinan la competitividad en el sector. Los precios establecidos sugieren que en cualquier momento los Generadores de Carga puedan sustituir el servicio por el de otra Firma.

c) Acceso a Canales de Distribución

Se debe persuadir a los Generadores de Carga en transportar en vehículos cuya capacidad en volumen y peso sean de 35 Toneladas en vez de enviar varios vehículos de 10 Toneladas

d) Políticas Gubernamentales

PA accederla transporte de Carga, el Gobierno a través del Ministerio de Transporte ha establecido unos parámetros para la operación y funcionamiento; tales como Certificado de Habilitación, Póliza de Mercancías,, las normales constituyentes de la empresa como RUT, Cámara de Comercio, Bomberos, etc. Para despachos internacionales el Certificado de Idoneidad, el Permiso de Prestación de Servicios Intnal, las Pólizas Andinas, etc. Además, otras restricciones tales como reglamentos de protección ambiental, regulaciones a las operaciones y despachos.

Servicios Sustitutos

Las empresas de Transporte terrestre de Carga compiten con:

- a) Transporte aéreo
- b) Transporte de ferrocarriles.

Esta fuerza es de bajo impacto, ya que las empresas generadoras de carga tienen poca disponibilidad, para cubrir los altos costos de este tipo de transporte.

Capacidad de Negociación del Proveedor

a) Industria proveedora

La flotilla de Vehículos al no estar dominada por pocos conductores, se puede contar con una gama de Vehículos para el normal funcionamiento de los despachos

b) Temporadas

Para el caso de temporadas altas, la flotilla del parque automotor tiene a reducirse

Capacidad de Negociación del Cliente

a) Negociación

La Oferta Comercial establecida, así como la ejecución de vínculo comercial establecen el parámetro para el despacho de mercancías y la continuidad en la prestación del servicio para determinados clientes

b) Volumen de Despachos

Cuando el volumen de despachos aumentan en los clientes, como en su sector y su posición geográfica, el establecimiento en el valor de los fletes suelen ser un factor determinante para el margen de contribución.

c) Integración hacia atrás

Que las firmas generadoras de carga, posean igualmente empresas transportadoras de carga; tienen un impacto bajo, debido a la no rentabilidad que esta unidad estratégica se aplica al Grupo empresarial, porque no cuentan con retornos en mercancía y les es muy difícil entrar en un mercado de transporte, ya que los costos de operación de los vehículos son altos

d) Concesiones en calidad y servicio

Las empresas Generadoras de Carga exigen que la cadena de su producto como de su servicio se encamine hacia las normas de Calidad y de Seguridad tales como BASC e Icontec.

Tabla 5. Matriz de las 5 Fuerzas Competitivas de Invertrans Ltda

FUERZAS COMPETITIVAS	FUERTE	MEDIANA	DEBIL
RIVALIDAD			
Competencia de precios en fletes		x	
Publicidad	x		
Introducción De Nuevas agencias	x		
Incremento de Servicios para el Cliente	x		
Crecimiento de la Industria		x	
BARRERAS DE ENTRADA			
Diferenciación de Servicios	x		
Costos Cambiantes		x	
Acceso a Canales de Distribución		x	
Políticas Gubernamentales		x	
SERVICIOS SUSTITUTOS			
Transporte Aéreo			x
Transporte de Ferrocarriles			x
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR			
Industria Proveedora	x		
Temporadas		x	
CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN DEL CLIENTE			
Negociación	x		
Volumen de Despachos		x	
Integración hacia Atrás			x
Concesiones en Calidad y Servicio	x		

Fuente: Esta investigación

Tabla 6. Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO		EMPRESAS					
		INVERTRANS		TPI		COOTRASUNAR	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	VALOR	VR. POND.	VALOR	VR. POND.	VALOR	VR. POND.
Motivación del personal	0,03	4	0,12	4	0,12	3	0,09
Procesos de selección del personal	0,01	4	0,04	2	0,02	1	0,01
Estructura Organizacional	0,01	4	0,04	2	0,02	1	0,01
Calidad del Servicio	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14
Nivel de liquidez	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16
Capital de Trabajo	0,09	2	0,18	3	0,27	2	0,18
Rentabilidad	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16
Adaptación a cambios tecnológicos	0,01	4	0,04	3	0,03	2	0,02
Proveedores de la empresa (Gama de Flotilla)	0,01	4	0,04	3	0,03	3	0,03
Participación en el Mercado Nacional	0,05	4	0,20	3	0,15	2	0,1
Participación en el Mercado Internacional	0,01	4	0,04	1	0,01	1	0,01
Imagen Corporativa	0,03	4	0,12	3	0,09	2	0,06
Servicio al cliente	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Lealtad del Generador de Carga	0,02	3	0,06	3	0,06	1	0,02
Fletes competitivos	0,03	2	0,06	3	0,09	3	0,09
Capacidad del Recurso Humano	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12
Efectividad de la publicidad y promoción.	0,02	3	0,06	3	0,06	2	0,04
Superioridad tecnológica	0,03	4	0,12	3	0,09	2	0,06
Posición financiera	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12
Certificación en Seguridad	0,1	4	0,40	2	0,2	1	0,1
Experiencia y trayectoria	0,02	4	0,08	2	0,04	3	0,06
Procesos Logísticos y de Seguridad	0,1	4	0,40	2	0,2	2	0,2
Vehículos equipados con GPS y Póliza Civil Extracontractual	0,02	4	0,08	3	0,06	2	0,04
TOTAL RESULTADOS	1,00		3,48		2,77		2,06
ESCALA DE CALIFICACIÓN							
Debilidad mayor: 1		Fortaleza menor: 3					
Debilidad menor: 2		Fortaleza mayor: 4					

Fuente: Esta investigación

5.2.3 VALORACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO

AUDITORIA GERENCIAL

1. Planeación

Definición de Metas y Objetivos

Invertrans Ltda ha definido sus objetivos en una escala demasiado amplia, mientras que las Áreas se ciñen a los objetivos en base a la ejecución de procesos y las funciones establecidas.

Las metas se han fijado a través de un estudio histórico, es decir a través de un análisis estadístico efectuado a los despachos realizados en años anteriores

Debilidad en la fijación de objetivos y metas medibles, y evaluables.

Definición de Estrategia

Las estrategias empleadas se ejecutan por instinto y conocimiento del Sector en que se desenvuelve la empresa, sin embargo no se encuentran soportes documentados que establezcan la Estrategias definidas por cuanto no existe claridad en la fijación de objetivos

Debilidad en la fijación de estrategias.

Control y Predicción de Tendencias

Debido al amplio conocimiento del Sector en que se desenvuelve y las Alianzas Estratégicas establecidas tales como: *Superintendencia de Puertos y Transportes, Ministerio de Transporte, Presidencia de la República, Cámara de Comercio, Frentes de Seguridad, Policía Nacional, Ejercito Nacional, Proveedores y Clientes, Gremios Camioneros como la Asociación Colombiana de Camioneros*; hacen que los procesos de reacción ante hechos coyunturales sean mas oportunas y confiables.

Fortaleza en el control y Predicción de Tendencias y Eventos Coyunturales.

Acción y Reacción frente a la Competencia

Se anticipa y controla a las acciones posibles de las Empresas Transportadoras de su Sector, debido al conocimiento y lazos establecidos de carácter personal entre ellas, ya que los propietarios de las empresas al ser propietarios de los vehículos proveedores del servicio pertenecen a la Asociación Colombiana de Camioneros, sus tertulias les ha servido para entender y calcular los procedimientos de la competencia.

Los Lazos existentes con las Generadoras de Carga juegan el mismo papel, ya que muchas veces son ellos quienes informan el flete que proponen la Competencia

Fortaleza en el control y Predicción de las Tendencias de la Competencia

Control y Anticipo a las Necesidades del Cliente

La fidelización del Generador de Carga es un aspecto fuerte ya que continuamente y a través del Buzón de Sugerencias, el Sistema PQR's y las Visitas a los clientes, se ha establecido cuáles son sus necesidades y

requerimientos para el transporte, la logística y la manipulación de la mercancía.

Fortaleza en el control y Anticipo de las Necesidades del Cliente.

Control y Anticipo a las Necesidades del Cliente

La fidelización del Generador de Carga es un aspecto fuerte ya que continuamente y a través del Buzón de Sugerencias, el Sistema PQR's y las Visitas a los clientes, se ha establecido cuáles son sus necesidades y requerimientos para el transporte, la logística y la manipulación de la mercancía.

Fortaleza en el control y Anticipo de las Necesidades del Cliente.

Control y Anticipo a las Necesidades de Proveedores

Los Proveedores se ha ajustados a las Políticas de Seguridad establecidas por la empresa, tales como Documentación Judicial, Personal y Referencial. Así mismo existe en la empresa una Política de Pronto Pago en los Manifiestos de Carga (Una vez cumplida la planilla es cancelada).

Fortaleza en el control y Anticipo de las Necesidades de Proveedores.

Proceso de Presupuestación

En Invertrans existen presupuestos básicos, que no reflejan las necesidades reales de Gastos Operacionales y de Administración; ni de los Ingresos a percibir

Debilidad en el Proceso de Presupuestación.

Enfoque de la Identidad Corporativa

En Invertrans se ha definido la Misión y Visión; ha si mismo los objetivos y las políticas se encaminan en cumplir con esa fijación. Además en la base de criterios de Transparencia, Seguridad y Trazabilidad en los procesos

Fortaleza en el Enfoque de Identidad Corporativa

Planes de Contingencia

Invertrans al ser una empresa de transporte de carga por carretera, el riesgo de siniestralidad y hurto, es un tema que define el grado de planes de Contingencia; por tanto se han definidos aspectos como: Volcamiento, Hurto, Avería, Contaminación de Mercancías, Contrabando y Piratería; y en estos items se han definidos los planes a ejecutar si se presenta este tipo de eventualidad.

En el caso de los procesos administrativos, contables y gerenciales; se han establecido Procesos de Back Up de la información, se han fijado Manuales de Funciones y Procedimientos que establecen el funcionamiento de la empresa y que ante una eventualidad no generan paro en las actividades.

Fortaleza en los Planes de Contingencia y Simulacros.

2. Organización

Estructura Organizativa

Invertrans Ltda ha definido su Organigrama en base a las Areas Funcionales de la empresa, además involucrando las Areas Geográficas que maneja. Así mismo se establece claramente la Unidad de Mando, mediante un gráfico de orden.

Fortaleza en la Estructura Organizativa.

Manuales

Invertrans Ltda cuenta con Manuales de:

- Manual del Sistema de Gestión en Seguridad
- Manual de Funciones
- Manual de Reclutamiento y Selección de Personal
- Manual de Seguridad del Conductor
- Manual de Selección de Clientes y Proveedores
- Manual de Procedimientos

Fortaleza en el establecimiento de Manuales

Motivación

Invertrans Ltda cuenta con Políticas de

- Remuneración: Pago de Comisiones sobre viajes despachados
- Bonificaciones: Fin de año
- Celebración de Días Especiales: Día de la Secretaria, del Trabajo, de la Madre, del Padres, del Contador, etc.
- Préstamos: La empresa ha establecido un fondo para Préstamos para libre inversión

Estos aspectos Motivacionales han servido para incrementar el sentido de Pertenencia del Recurso Humano con la empresa, así mismo incrementar el nivel de Satisfacción de ellos. Lo que se refleja en operaciones, acciones y desempeños altos.

Fortaleza en Aspectos Motivacionales.

Selección de Personal

- Invertrans Ltda cuenta con Manual para el Reclutamiento y Selección del Recurso Humano, que involucra un estudio exhaustivo del Personal. (Verificación de Datos, Visitas Domiciliarias, Definición de Perfiles y Competencias, Exámenes Médicos, etc)
- La Organización cuenta con un Programs de Prestaciones razonables

Fortaleza en Aspectos De Selección de Recurso Humano.

Control

Invertrans Ltda cuenta con Evaluación del Desempeño de todas las Áreas y el Recurso Humano. Así mismo se cuenta con un Programa de Auditorias Internas y Externas. Y la evaluación permanente de la Organización BASC

Fortaleza en Aspectos de Seguimiento y Control.

AUDITORIA DE MERCADEO

Inteligencia de Mercados

Invertrans Ltda no cuenta con un estudio de Segmentos de Mercados y de los Clientes Potenciales; que permitan la toma de decisiones frente aspectos de las estrategias a establecer para la Penetración en el Mercado.

Debilidad en Inteligencia de Mercados .

Pronóstico de Despachos

Invertrans Ltda emplea sistemas estadísticos como el de Regresión lineal a fin de proyectar sus despachos

Fortaleza en Pronóstico de Despachos.

Atención al Cliente

Invertrans Ltda cuenta con un Sistema de PQR's, Buzón de Sugerencias y Visita Constante a Clientes. Lo que ha permitido establecer que necesidades tiene y que expectativas tienen del servicio.

Fortaleza en Atención al Cliente

AUDITORIA DE OPERACIONES Y LOGÍSTICA

- Existencia de mecanismos de seguridad tales como Póliza de Mercancías, y Parque Automotor conocido y referenciado con equipamiento de Equipos Satelitales y Pólizas Civiles Extracontractuales.
- Contrato con **Mapfre Seguros**, con alta cobertura y respaldo en la Póliza de Mercancías.
- Procesos exigentes para la Afiliación de Vehículos
- La siniestralidad es catalogada como baja
- Realización de reportes diarios, con estricto cumplimiento de rutas y horarios, además de un exhaustivo control al estado de mercancías.
- Servicio de **Destino Seguro** quien a través de un Software y la colocación de Puestos de Control fuera del anillo vial Vallecaucano emite reportes en su Página Web, permitiéndole al Controlador de Ruta tener un reporte en pantalla del Vehículo Despachado.

AUDITORIA DE TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

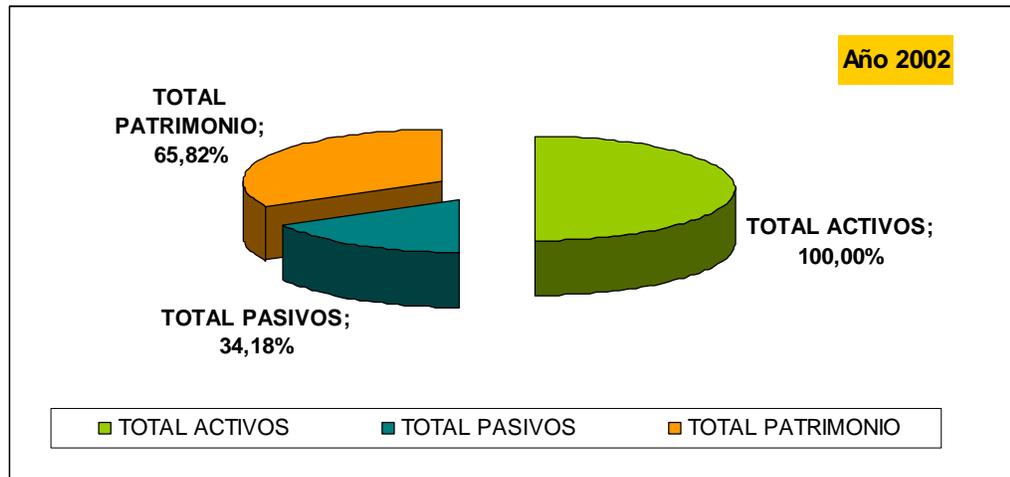
- Servicio de **Destino Seguro** a través de un Software y la colocación de Puestos de Control
- Servicio de red inalámbrica entre Departamentos para información oportuna
- Seguimiento y rastreo satelital de vehículos y mercancías.
- Equipamiento de Telefonía Móvil en agencias, y todo el Personal
- Sistematización de la información
- Flotilla propia de último Modelo

Tabla 7. Análisis de Participación. Balance General Años 2002-2003-2004-2005-2006

INVERTRANS LTDA										
BALANCE GENERAL										
DE ENERO 1 A 31 DE DICIEMBRE / 2002 / 2003 / 2004 / 2005 /2006										
ANALISIS DE PARTICIPACION										
	AÑO 2002		AÑO 2003		AÑO 2004		AÑO 2005		AÑO 2006	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
TOTAL ACTIVOS	524.034.851,07	100,00%	655.056.024,91	100,00%	1.311.007.573,82	100,00%	2.148.107.012,83	100,00%	3.689.522.330,58	100,00%
TOTAL PASIVOS	179.134.055,86	34,18%	253.153.178,00	38,65%	889.484.422,10	67,85%	1.735.514.499,78	80,79%	3.100.519.943,98	84,04%
TOTAL PATRIMONIO	344.900.794,21	65,82%	401.902.846,91	61,35%	421.523.151,72	32,15%	412.592.512,89	19,21%	589.002.386,39	15,96%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	524.034.851,07	100,00	655.056.024,91	100,00	1.311.007.573,82	100,00	2.148.107.012,83	100,00	3.689.522.330,58	100,00

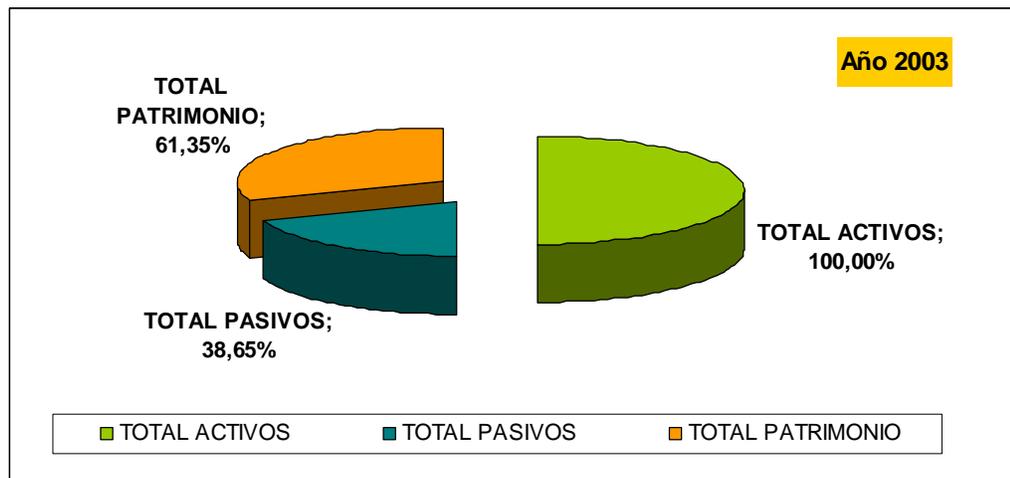
Fuente: Esta investigación

Grafica1. Participación del Balance General Año 2002



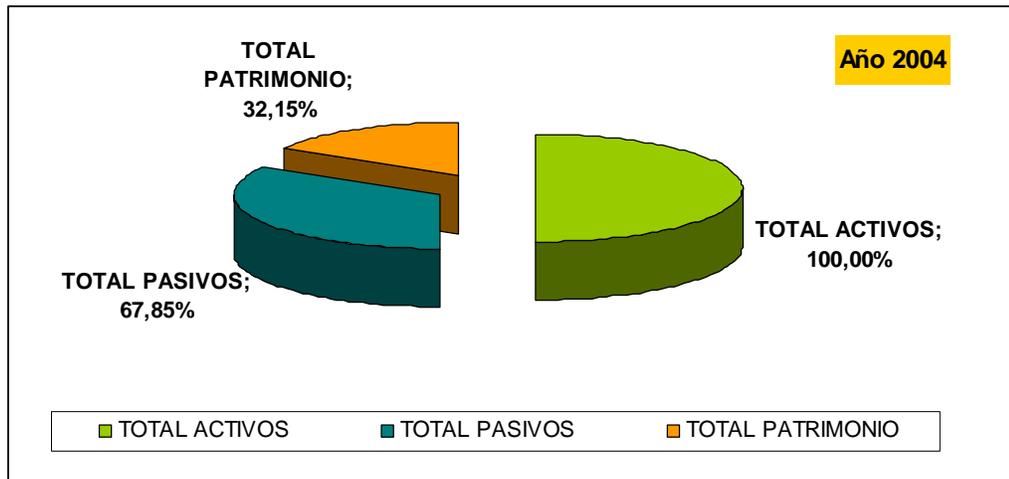
Fuente: Esta investigación

Grafica 2. Participación del Balance General Año 2003



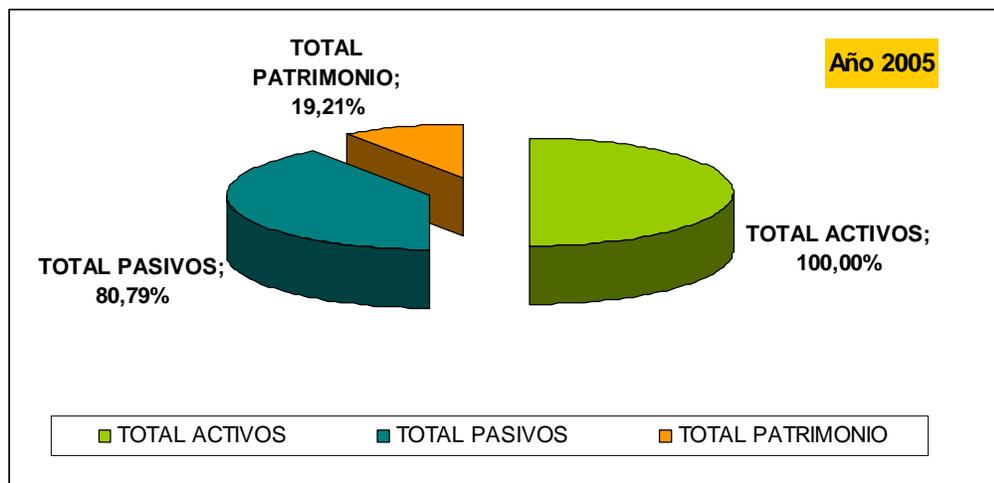
Fuente: Esta investigación

Grafica 3. Participación del Balance General Año 2004



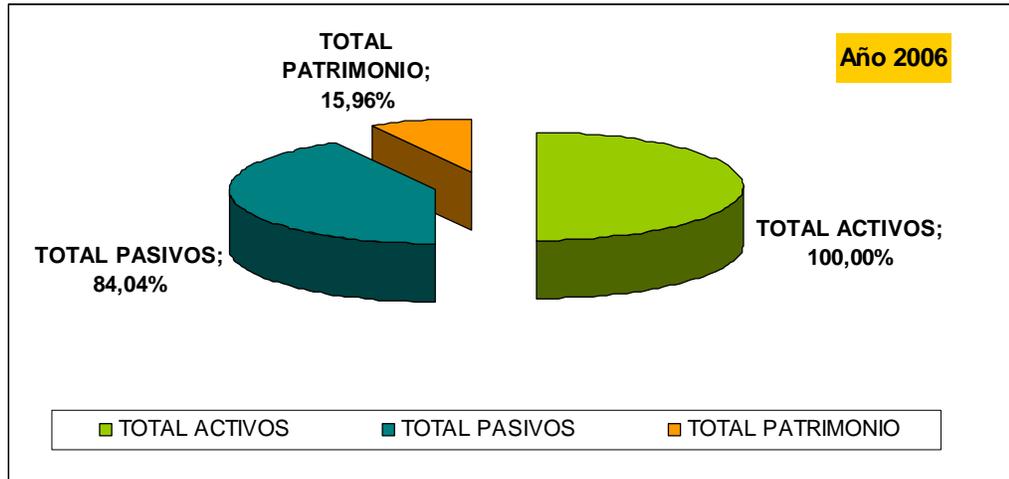
Fuente: Esta investigación

Grafica 4. Participación del Balance General Año 2005



Fuente: Esta investigación

Grafica 5. Participación del Balance General Año 2006



Fuente: Esta investigación

Tabla 8. Análisis de Participación. Estado de Resultados Años 2002-2003-2004-2005-2006

INVERTRANS LTDA										
ESTADO DE RESULTADOS										
AÑOS / 2002 / 2003 / 2004 / 2005 / 2006										
ANÁLISIS DE PARTICIPACION										
	AÑO 2002		AÑO 2003		AÑO 2004		AÑO 2005		AÑO 2006	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	264.218.742,00	100,00%	433.325.343,00	100,00%	680.646.476,35	100,00%	1.236.506.828,00	100,00%	1.906.809.397,11	100,00%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	201.684.817,36	76,33%	297.146.088,00	68,57%	553.280.287,98	81,29%	1.038.297.531,94	83,97%	1.346.888.543,21	70,64%
UTILIDAD OPERACIONAL	62.533.924,64	23,67%	136.106.255,00	31,41%	127.366.188,37	18,71%	188.209.296,06	15,22%	524.576.053,90	27,51%

Fuente: Esta investigación

Grafica 6. Participación del Estado De Resultados Año 2002



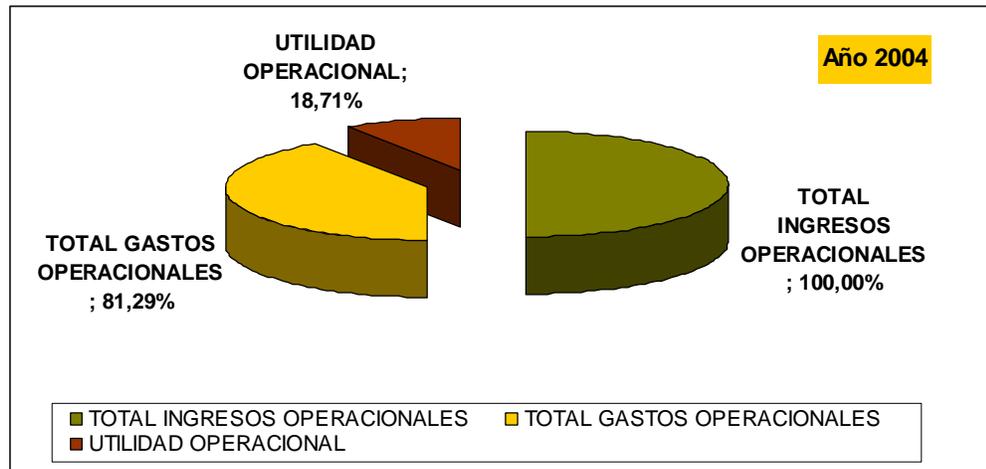
Fuente: Esta investigación

Grafica 7. Participación del Estado De Resultados Año 2003



Fuente: Esta investigación

Grafica 8. Participación del Estado De Resultados Año 2004



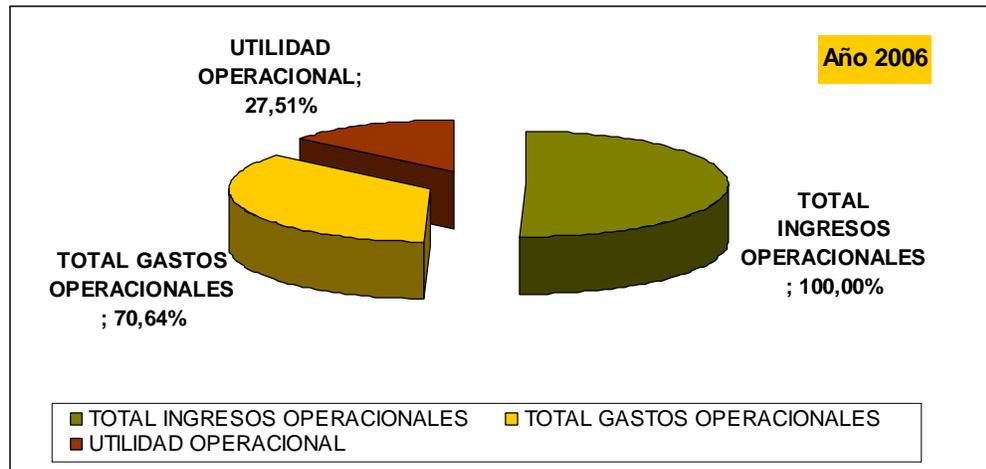
Fuente: Esta investigación

Grafica 9. Participación del Estado De Resultados Año 2005



Fuente: Esta investigación

Grafica10. Participación del Estado De Resultados Año 2006



Fuente: Esta investigación

ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL PARA LOS AÑOS 2002-2003-2004-2005-2006

ANALISIS VERTICAL PARA 2002 DEL BALANCE GENERAL

ACTIVO

Para el primer año de análisis las representaciones mas significativas se encuentran en las cuentas de **Cientes** con una participación del 52.59%, participación realmente importante, pero que refleja inconvenientes en la rotación de cartera, puesto que son Cuentas por Cobrar.

En Propiedad, Planta y Equipo; se encuentra reflejado con una participación del 37.18% en **Flota y Equipo de Transporte**, eje de las operaciones y trazabilidad de la empresa

PASIVO

El total de **Cuentas por Pagar** representa el 15.75%, en donde se encuentran vinculados aspectos representativos como son los **Fletes por Pagar** con un porcentaje del 9.54. El total de Pasivos tiene una representación sobre el Activo es del 34.18%

PATRIMONIO

El **Capital Social** representa el 42.94% sobre el Activo Total, esto refleja el capital suscrito que no ha variado desde su constitución. El total del Patrimonio representa el 65.82% sobre el Activo Total.

ANÁLISIS VERTICAL PARA 2003 BALANCE GENERAL

ACTIVO

Para el año 2003 el porcentaje de participación mas significativo se encuentra en el rubro de **Clientes** con el 48.11% y en segunda instancia las **Remesas por Cobrar** con un porcentaje del 15.89%, lo que significa que son aquellos viajes que quedaron pendientes por facturar, ya que se encontraban aun en tránsito por fin de año o porque los conductores no habian realizado cumplimiento de estas.

En Propiedad, Planta y Equipo; se encuentra reflejado con una participación del 30.25% **Flota y Equipo de Transporte**, eje de las operaciones y trazabilidad de la empresa

PASIVO

El total de **Cuentas por Pagar** representa el 28.11%, en donde se encuentran vinculados aspectos representativos como son los **Fletes por Pagar** con un porcentaje del 19.07%, porcentaje realmente alto, pero que indica una mejor negociación con Proveedores para el pago de fletes. El total de Pasivos tiene una representación sobre el Activo es del 38.65%

PATRIMONIO

El **Capital Social** representa el 34.35% sobre el Activo Total, esto refleja el capital suscrito que no ha variado desde su constitución. El total del Patrimonio representa el 61.35% sobre el Activo Total.

ANÁLISIS VERTICAL PARA 2004 DEL BALANCE GENERAL

ACTIVO

Para el año 2004 , como en todos los años analizados es la cuenta de **Clientes** la mas representativa dentro de los Activos con un porcentaje del 52.96% y en segunda instancia se encuentra las Cuentas Corrientes Comerciales que en años anteriores se las venía analizando como Remesas por Cobrar con una participación del 22.03%.

En Propiedad, Planta y Equipo; se encuentra reflejado con una participación del 21.91% en **Flota y Equipo de Transporte**, eje de las operaciones y trazabilidad de la empresa

PASIVO

El total de **Cuentas por Pagar** representa el 48.13%, donde se encuentran vinculados aspectos representativos como son los **Costos y Gastos por Pagar**

con el 33.94% y los *Acreedores Varios* con un porcentaje del 13.30%. El total de Pasivos tiene una representación sobre el Activo es del 67.85%

PATRIMONIO

El **Capital Social** representa el 17.16% sobre el Activo Total, esto refleja el capital suscrito que no ha variado desde su constitución. El total del Patrimonio representa el 32.15% sobre el Activo Total. Cabe anotar que en este año se obtuvo pérdida del ejercicio equivalente al -0.19%.

ANÁLISIS VERTICAL PARA 2005 DEL BALANCE GENERAL

ACTIVO

En el año 2005 el porcentaje de participación que tiene la cuenta de **Clientes** es del 66.18% y **Las Remesas por Cobrar** una participación del 14.04%.

PASIVO

El total de **Cuentas por Pagar** representa el 34.40%, donde se encuentran vinculados aspectos representativos como son los *Costos y Gastos por Pagar* con una participación del 13.02% y los *Acreedores Varios* con un porcentaje del 11.23%. En la cuenta de **Otros Pasivos** aparecen los *Depósitos Recibidos* con un porcentaje del 20.13%. El total de Pasivos tiene una representación sobre el Activo del 80.79%

PATRIMONIO

El **Capital Social** representa el 10.47% sobre el Activo Total, esto refleja el capital suscrito que no ha variado desde su constitución. El total del Patrimonio representa el 19.21% sobre el Activo Total.

ANALISIS VERTICAL PARA 2006 DEL BALANCE GENERAL

ACTIVO

En el año 2006 el porcentaje de participación que tiene la cuenta de **Clientes** es del 42.16% y **las Cuentas Corrientes Comerciales** una participación del 17.44%.

PASIVO

Las **Obligaciones Financieras** entran a jugar un papel considerable con una participación del 22.59%. El total de **Cuentas por Pagar** representa el 12.68%, con una participación del 8.99% de los *Acreedores Varios*. Ya para este año se replantea el manejo de las cuentas y es por eso que en la cuenta de **Otros Pasivos** aparecen los *Depósitos Recibidos* con un porcentaje del 46.45%,

debido a que se llevan aquí los ingresos recibidos para terceros o conductores. El total de Pasivos tiene una representación sobre el Activo del 84.04%

PATRIMONIO

El **Capital Social** representa el 6.10% sobre el Activo Total, esto refleja el capital suscrito que no ha variado desde su constitución. El total del Patrimonio representa el 15.96% sobre el Activo Total.

Tabla 9. Análisis Vertical. Balance General

INVERTRANS LTDA -BALANCE GENERAL - ANALISIS VERTICAL										
DE ENERO 1 A 31 DE DICIEMBRE / 2002 / 2003 / 2004 / 2005 / 2006										
	AÑO 2002		AÑO 2003		AÑO 2004		AÑO 2005		AÑO 2006	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
ACTIVOS										
ACTIVO DISPONIBLE										
CAJA	1.546.953,65	0,30	10.288.433,65	1,57	4.289.839,00	0,33	9.237.471,00	0,43	8.879.974,00	0,24
BANCOS	36.900.719,15	7,04	11.336.056,58	1,73	4.336.591,24	0,33	29.595.490,00	1,38	54.674.319,13	1,48
CUENTAS DE AHORRO	3.980.086,26	0,76	10.942.910,37	1,67	16.813.777,71	1,28	2.537.739,53	0,12	2.620.314,93	0,07
TOTAL DISPONIBLE	42.427.759,06	8,10	32.567.400,60	4,97	25.440.207,95	1,94	41.370.700,53	1,93	66.174.608,06	1,79
INVERSIONES										
INVERSIONES OBLIGATORIAS	2.804.000,00	0,54	2.804.000,00	0,43	2.804.000,00	0,21	2.804.000,00	0,13	2.804.000,00	0,08
DEUDORES										
CLIENTES	275.588.365,00	52,59	315.149.959,20	48,11	694.294.020,90	52,96	1.421.510.354,00	66,18	1.555.541.703,00	42,16
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES		0,00		0,00	288.800.573,65	22,03			643.273.335,00	17,44
REMESAS POR COBRAR		0,00	104.058.492,50	15,89		0,00	301.653.168,00	14,04		
CUENTAS POR COBRAR SOCIOS	5.800.000,00	1,11	2.502.200,00	0,38	16.031.552,00	1,22	2.640.000,00	0,12	25.949.008,00	0,70
ANTICIPOS Y AVANCES	35.125.212,00	6,70	63.393.692,00	9,68	162.221.711,00	12,37	177.354.450,00	8,26	269.737.337,62	7,31
DEPOSITOS	8.000.000,00	1,53	8.000.000,00	1,22	8.000.000,00	0,61			10.584.463,00	0,29
ANTICIPO DE IMPUESTOS	3.989.000,00	0,76	3.565.000,00	0,54	5.166.300,50	0,39	17.758.752,00	0,83	43.085.568,00	1,17
ANTICIPO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	397.653,92	0,08	2.485.137,00	0,38						
RETENCION EN LA FUENTE	1.206.574,00	0,23	1.695.849,50	0,26						
INGRESOS POR COBRAR									33.025.488,00	0,90
CUENTAS POR COBRAR TRABAJADORES	683.041,98	0,13	3.200.000,00	0,49	3.805.196,00	0,29	7.203.889,00	0,34	37.634.927,70	1,02
PRESTAMOS A PARTICULARES	900.000,00	0,17	3.980.000,00	0,61		0,00				0,00
DEUDORES VARIOS	965.321,00	0,18	5.620.000,00	0,86	300.000,00	0,02	51.260.968,00	2,39	56.294.811,00	1,53
(-)PROVISIONES		0,00	-2.116.217,00	-0,32		0,00				
TOTAL DEUDORES	332.655.167,90	63,48	511.534.113,20	78,09	1.178.619.354,05	89,90	1.979.381.581,00	92,15	2.675.126.641,32	72,51
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	377.886.926,96	72,11	546.905.513,80	83,49	1.206.863.562,00	92,06	2.023.556.281,53	94,20	2.744.105.249,38	74,38
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO										
CONSTRUCCIONES EN CURSO									106.166.000,00	2,88
MAQUINARIA Y EQUIPO EN MONTAJE									98.744.000,00	2,68
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES		0,00		0,00	33.511.132,00	2,56	33.000.000,00	1,54	42.418.400,00	1,15
MUEBLES Y ENSERES	10.751.230,30	2,05	11.563.150,30	1,77						
EQUIPO DE OFICINA	475.950,00	0,09	2.515.969,00	0,38	25.636.604,00	1,96	37.921.491,30	1,77	61.129.296,00	1,66
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	15.806.552,56	3,02	15.806.552,56	2,41	37.192.976,30	2,84	48.242.158,38	2,25	76.244.742,30	2,07
EQUIPO DE TELECOMUNICACIONES	1.534.110,00	0,29	1.834.110,00	0,28						
LINEAS TELEFONICAS	2.548.542,82	0,49	2.548.542,82	0,39						
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	194.821.550,00	37,18	198.151.550,00	30,25	287.209.130,47	21,91			651.758.493,00	17,67
AJUSTES POR INFLACION	60.517.362,09	11,55	78.185.078,09	11,94		0,00	13.860.707,62	0,65		
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	-172.045.348,66	-32,83	-230.169.441,66	-35,14	-308.982.321,95	-23,57	-38.410.143,00	-1,79	-116.888.196,10	-3,17
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	114.409.949,11	21,83	80.435.511,11	12,28	74.567.520,82	5,69	94.614.214,30	4,40	919.572.735,20	24,92
INTANGIBLES										
LICENCIAS									1.461.300,00	0,04
ACTIVO DIFERIDO										
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	292.972,00	0,06		0,00		0,00			21.243.046,00	0,58
CARGOS DIFERIDOS	3.730.000,00	0,71		0,00	1.861.491,00	0,14	2.221.517,00	0,10	3.140.000,00	0,09
TOTAL DIFERIDOS	4.022.972,00	0,77		0,00	1.861.491,00	0,14	2.221.517,00	0,10	24.383.046,00	0,66
VALORIZACION										
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	27.715.000,00	5,29	27.715.000,00	4,23	27.715.000,00	2,11	27.715.000,00	1,29		
TOTAL ACTIVOS	524.034.850,07	100,00	655.056.024,91	100,00	1.311.007.573,82	100,00	2.148.107.012,83	100,00	3.689.522.330,58	100,00

Fuente: Esta investigación

INVERTRANS LTDA -BALANCE GENERAL - ANALISIS VERTICAL										
DE ENERO 1 A 31 DE DICIEMBRE / 2002 / 2003 / 2004 / 2005 /2006										
	AÑO 2002		AÑO 2003		AÑO 2004		AÑO 2005		AÑO 2006	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
PASIVOS										
OBLIGACIONES FINANCIERAS										
BANCOS NACIONALES	52.499.998,00	10,02	17.499.994,00	2,67	179.329.338,88	13,68	239.424.810,13	11,15	833.477.587,00	22,59
TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS	52.499.998,00	10,02	17.499.994,00	2,67	179.329.338,88	13,68	239.424.810,13	11,15	833.477.587,00	22,59
PROVEEDORES							62.768.771,00	2,92		
CUENTAS POR PAGAR										
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR		0,00			444.952.523,98	33,94	279.599.915,06	13,02	107.493.976,00	2,91
DEUDAS CON SOCIOS		0,00			6.000.000,00	0,46	206.775.818,00	9,63	20.000.000,00	0,54
COMISIONES		0,00	160.000,00	0,02						
ARRENDAMIENTOS	145.000,00	0,03	458.480,00	0,07						
COSTOS - FLETES POR PAGAR	49.968.911,00	9,54	124.938.935,00	19,07						
SERVICIOS PUBLICOS	2.226.011,00	0,42	5.299.844,00	0,81						
OTROS GASTOS POR PAGAR	1.700.000,00	0,32	1.700.000,00	0,26						
SEGUROS		0,00	10.358.419,50	1,58						
RETENCION EN LA FUENTE	161.050,00	0,03	260.760,00	0,04	386.909,00	0,03	3.604.311,35	0,17	2.013.914,00	0,05
RETENCION INDUSTRIA Y COMERCIO	181.010,00	0,03	741.348,50	0,11	1.779.125,24	0,14	2.059.330,00	0,10	6.459.835,00	0,18
RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA	806.805,00	0,15	1.308.537,00	0,20	3.523.166,00	0,27	2.975.780,00	0,14		
REINTEGROS POR PAGAR	4.853.207,00	0,93	5.877.589,00	0,90						
ACREEDORES VARIOS	13.913.357,00	2,66	15.100.000,00	2,31	174.333.284,00	13,30	241.184.723,00	11,23	331.857.094,00	8,99
IVA POR PAGAR									15.999,00	0,000
IMPUESTO DE RENTA	6.519.000,00	1,24	17.492.000,00	2,67	1.637.524,00	0,12				
OBLIGACIONES LABORALES	2.052.295,00	0,39	454.567,00	0,07	2.219.719,00	0,17	2.701.605,00	0,13		
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	82.526.646,00	15,75	184.150.480,00	28,11	630.975.010,22	48,13	738.901.482,41	34,40	467.840.818,00	12,68
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS							13.327.483,00	0,62	85.452.919,00	2,32
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES										
PARA OBLIGACIONES LABORALES							8.678.292,00	0,40		
SINIESTROS	6.698.000,00	1,28		0,00		0,00				
TOTAL PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	6.698.000,00	1,28		0,00		0,00	8.678.292,00	0,40		
PASIVOS DIFERIDOS										
INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPADO	1.406.707,86	0,27		0,00		0,00				
TOTAL PASIVOS DIFERIDOS	1.406.707,86	0,27		0,00		0,00				
OTROS PASIVOS										
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS							240.018.455,00	11,17		
FONDO DE SEGURIDAD	14.002.704,00	2,67	14.002.704,00	2,14		0,00				
DEPOSITOS RECIBIDOS	22.000.000,00	4,20	37.500.000,00	5,72	75.322.830,00	5,75	432.395.206,24	20,13	1.713.748.619,98	46,45
TOTAL OTROS PASIVOS	36.002.704,00	6,87	51.502.704,00	7,86	75.322.830,00	5,75	672.413.661,24	31,30	1.713.748.619,98	46,45
TOTAL PASIVOS	179.134.055,86	34,18	253.153.178,00	38,65	889.484.422,10	67,85	1.735.514.499,78	80,79	3.100.519.943,98	84,04
PATRIMONIO										
CAPITAL SOCIAL										
APORTES SOCIALES	225.000.000,00	42,94	225.000.000,00	34,35	225.000.000,00	17,16	225.000.000,00	10,47	225.000.000,00	6,10
RESERVAS OBLIGATORIAS	5.299.349,80	1,01	10.296.974,80	1,57	10.296.974,80	0,79	10.555.236,20	0,49	34.970.355,00	0,95
AJUSTES POR INFLACION	112.485.004,81	21,47	137.002.802,00	20,91	159.165.127,81	12,14	174.712.924,09	8,13	192.424.521,09	5,22
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	29.147.041,44	5,56	2.116.439,60	0,32	29.603.070,30	2,26			2.324.352,60	0,06
PERDIDA POR EXPOSICION INFLACION	-37.274.662,84	-7,11		0,00		0,00				
RESULTADO DEL EJERCICIO	10.244.061,00	1,95	27.486.630,70	4,20	-2.542.021,19	-0,19	2.324.352,60		134.283.157,70	3,64
TOTAL PATRIMONIO	344.900.794,21	65,82	401.902.846,91	61,35	421.523.151,72	32,15	412.592.512,89	19,21	589.002.386,39	15,96
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	524.034.850,07	100,00	655.056.024,91	100,00	1.311.007.573,82	100,00	2.148.107.012,67	100,00	3.689.522.330,37	100,00

ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS PARA LOS AÑOS 2002-2003-2004-2005-2006

ANALISIS VERTICAL PARA 2002 DEL ESTADO DE RESULTADOS

INGRESOS OPERACIONALES

Para el presente año se puede observar que la mayor representación de los INGRESOS OPERACIONALES (\$264218742) está dada por el Servicio de Transporte, con una participación del 91.2% con un valor de \$240.971.352.

GASTOS OPERACIONALES

Con relación a los GASTOS OPERACIONALES, estos tienen una variación del 76.3% (\$201.684.817,36), donde lo más representativo son los Gastos de Personal con una participación del 27.3% (\$72.026.653,66) seguido de la Depreciación Acumulada con un 19.2% (\$50.625.266,73) y los Servicios con el 11.8% (\$31.155.708,96).

UTILIDAD OPERACIONAL

La UTILIDAD OPERACIONAL representa una variación del 23.7% equivalente a \$62.533.924,64 con respecto a los Ingresos Operacionales.

GASTOS NO OPERACIONALES

Los GASTOS NO OPERACIONALES están representados por una variación del 15.6% (\$41.140.587,41), donde los Gastos Financieros aportan el mayor rubro por un valor de \$22.945.365,41 que es el 8.7% con relación al total de los Ingresos Operacionales.

INGRESOS NO OPERACIONALES

Los INGRESOS NO OPERACIONALES para este año solo representan el 2.1% (\$5.580.673,75).

UTILIDAD

La UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS muestra un porcentaje del 7% (\$18.625.623) con relación a los Ingresos Operacionales, mientras que la UTILIDAD NETA representa únicamente un 3.9% (\$10.244.061).

ANÁLISIS VERTICAL PARA 2003 DEL ESTADO DE RESULTADOS

INGRESOS OPERACIONALES

En el año 2003 se observa que en los INGRESOS OPERACIONALES que representan un valor de \$433.252.343, el porcentaje más representativo lo aporta el Servicio de Transporte (92.1%) con un valor de \$240.971.352.

GASTOS OPERACIONALES

Los GASTOS OPERACIONALES, los cuales son los más relevantes en el presente Estado de Resultados con relación a los Ingresos Operacionales, representan un porcentaje del 68.6% con un valor de \$297.146.088, donde lo más representativo siguen siendo los Gastos de personal con un 25.4% (110.061.763) seguido de los Servicios con el 14.5% (\$62.648.737) y la Depreciación Acumulada que muestra un porcentaje del 11.6% (\$50.203.715).

UTILIDAD OPERACIONAL

La UTILIDAD OPERACIONAL representa el 31.4% que constituye un valor de \$136.106.255 con relación al total de los Ingresos Operacionales.

GASTOS NO OPERACIONALES

Los GASTOS NO OPERACIONALES indican un porcentaje del 18.5% (\$80.221.234), donde lo más relevante es presentado por las Pérdidas por Siniestros que representan el 7% (\$30.339.000) con relación al total de los Ingresos Operacionales.

INGRESOS NO OPERACIONALES

Los INGRESOS NO OPERACIONALES no son de gran relevancia en la empresa, ya que solo representan el 2% equivalente a un valor de \$8.861.694.

UTILIDAD

En este año, la UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS está dada por un valor de \$49.976.255,70 correspondiente al 11.5%, mientras que la UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO representa un porcentaje del 6.3% que equivale a \$27.486.630,70.

ANÁLISIS VERTICAL PARA 2004 DEL ESTADO DE RESULTADOS

INGRESOS OPERACIONALES

Para el año 2004 los INGRESOS OPERACIONALES ascendieron a un valor de \$680.646.476 donde al aporte más representativo fue el Servicio de Transporte que representa el 93.8% con un valor de \$638.672.879,35.

GASTOS OPERACIONALES

Los GASTOS OPERACIONALES representan un 81.3% del total de los Ingresos Operacionales con un valor de \$553.280.287,98, observando la mayor participación en los Gastos de Personal con un 19.9% (\$135.308.248,06) sobre este total. Seguidamente el gasto más alto, lo representan los Seguros con una participación del 11.6% (\$78.722.885) y los Gastos Diversos de Transporte con el 9.7% (\$66.143.457,35).

UTILIDAD OPERACIONAL

La UTILIDAD OPERACIONAL está representada por un porcentaje del 18.7% sobre el total de los Ingresos Operacionales, la cual es de un valor de \$127.366.188,37.

GASTOS NO OPERACIONALES

Los GASTOS NO OPERACIONALES son el segundo rubro en importancia ante los Ingresos Operacionales, después de los Gastos Operacionales, representados por un valor de \$129.446.772,92 que indican el 19% de participación, donde los Gastos Financieros son los de mayor relevancia con un 6.9% (47.159.069,73) sobre el total de los Ingresos Operacionales.

INGRESOS NO OPERACIONALES

Los INGRESOS NO OPERACIONALES muestran una participación del 4.5% con un valor de \$30.420.917.

UTILIDAD

Con relación a la UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS, esta representa únicamente el 1.6% sobre el total de los Ingresos Operacionales con un valor de \$10.623.352,31. Para este año se observó PERDIDA NETA DEL EJERCICIO del -0.4% por **\$2.542.021,19**, esto se puede explicar por el incremento de los Gastos Operacionales y el bajo crecimiento de los Ingresos Operacionales en comparación con los años anteriores.

ANÁLISIS VERTICAL PARA 2005 DEL ESTADO DE RESULTADOS

INGRESOS OPERACIONALES

Para el año 2005 los INGRESOS OPERACIONALES ascendieron a un valor de \$1.226.506.828 donde al aporte más representativo fue el Servicio de Transporte que representa el 99.17% con un valor de \$1.216.315.828. Esto implica un aumento claro en el transporte de mercancía, justificado por un aumento en clientes o despachos.

GASTOS OPERACIONALES

Los GASTOS OPERACIONALES representan un 84.65% del total de los Ingresos Operacionales con un valor de \$1.038.297.531,94, observando la mayor participación en los Gastos Diversos con un 22.59%, los Gastos de Personal con un 11.69% (\$143.417.953) sobre este total. Seguidamente el gasto más alto, lo representan los Servicios con una participación del 13.74% (\$168.490.652,70) y los Gastos Diversos de Transporte con el 10.90% (\$133.729221,43).

UTILIDAD OPERACIONAL

La UTILIDAD OPERACIONAL está representada por un porcentaje del 15.35% sobre el total de los Ingresos Operacionales, la cual es de un valor de \$188.209.296,06.

GASTOS NO OPERACIONALES

Los GASTOS NO OPERACIONALES son el segundo rubro en importancia ante los Ingresos Operacionales, después de los Gastos Operacionales, representados por un valor de \$217.716.297,16 que indican el 17.75% de participación, donde los Gastos Financieros son los de mayor relevancia con un 12.42% (\$152.363.150,78) sobre el total de los Ingresos Operacionales.

INGRESOS NO OPERACIONALES

Los INGRESOS NO OPERACIONALES muestran una participación del 4.64% con un valor de \$56.906.023,08.

UTILIDAD

Con relación a la UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS, esta representa únicamente el 1.68% sobre el total de los Ingresos Operacionales con un valor de \$20.586.035,98. Para este año se observó UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO del 0.19% por 2.324.352,58, esto se puede explicar por el incremento en el despacho de mercancías.

ANÁLISIS VERTICAL PARA 2006 DEL ESTADO DE RESULTADOS

INGRESOS OPERACIONALES

Ya para el año 2006 se observa que los INGRESOS OPERACIONALES representan un valor de \$1.906.809.397,11, el porcentaje más representativo lo aporta el Servicio de Transporte (93.21%) con un valor de \$1.777.319.540,61. Esto representa un flujo considerable de despacho de mercancía.

GASTOS OPERACIONALES

Los GASTOS OPERACIONALES, los cuales son los más relevantes en el presente Estado de Resultados con relación a los Ingresos Operacionales, representan un porcentaje del 70.64% con un valor de \$1.346.888.543,21, donde lo más representativo son los Gastos de personal con un 23.69% (\$451.765.490) seguido de los Gastos Diversos con el 11.48% y los Servicios con el 10.34% (\$197.133.203,56).

UTILIDAD OPERACIONAL

La UTILIDAD OPERACIONAL representa el 27.51% que constituye un valor de \$524.576.053,90 con relación al total de los Ingresos Operacionales.

GASTOS NO OPERACIONALES

Los GASTOS NO OPERACIONALES indican un porcentaje del 15.44% (\$294.442.519,26), donde lo más relevante es presentado por Financieros con el 14.42% (\$274.891.527,74) con relación al total de los Ingresos Operacionales.

INGRESOS NO OPERACIONALES

Los INGRESOS NO OPERACIONALES no son de gran relevancia solo representan el 1.16% equivalente a un valor de \$22.050.257.07.

UTILIDAD

En este año, la UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS está dada por un valor de \$244.151.195,71 correspondiente al 12.80%, mientras que la UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO representa un porcentaje del 7.04% que equivale a \$134.283.157,64.

Tabla 10. Análisis Vertical. Estado de Resultados

INVERTRANS LTDA										
ESTADO DE RESULTADOS										
DE ENERO 1 A 31 DE DICIEMBRE / 2002 / 2003 / 2004 / 2005 / 2006										
ANALISIS VERTICAL										
	AÑO 2002		AÑO 2003		AÑO 2004		AÑO 2005		AÑO 2006	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
INGRESOS										
INGRESOS OPERACIONALES										
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR									35.444.800,00	1,86
SERVICIO DE TRANSPORTE	240.971.352,00	91,20	398.836.087,00	92,06	638.672.879,35	93,83	1.216.315.828,00	99,17	1.777.319.540,61	93,21
SERVICIOS COMPLEMENTARIO	5.488.600,00	2,08	5.980.000,00	1,38	7.140.000,00	1,05	10.191.000,00	0,83	11.835.000,00	0,62
ACTIVIDADES CONEXAS PAPELERIA	17.758.790,00	6,72	28.436.256,00	6,56	34.833.597,00	5,12			82.210.056,50	4,31
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	264.218.742,00	100,00	433.252.343,00	100,00	680.646.476,35	100,00	1.226.506.828,00	100,00	1.906.809.397,11	100,00
(-) COSTOS DE VENTAS										
VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS									35.344.800,00	1,85
(-) GASTOS OPERACIONALES										
GASTOS PERSONAL	72.026.653,66	27,26	110.061.763,00	25,40	135.308.248,06	19,88	143.417.953,00	11,69	451.765.490,00	23,69
GASTOS GENERALES								0,00		0,00
HONORARIOS	5.795.400,00	2,19	7.165.778,00	1,65	10.548.000,00	1,55	12.953.109,00	1,06	18.257.028,00	0,96
IMPUESTOS (INDUSTRIA Y COMERCIO)	1.653.997,00	0,63	2.015.148,00	0,47	6.186.537,00	0,91	4.564.589,00	0,37	7.906.449,65	0,41
IMPUESTO SEGURIDAD DEMOCRATICA	2.111.000,00	0,80	2.110.000,00	0,49						
SOBRETASA			363.000,00	0,08						
ARRENDAMIENTOS	13.685.179,00	5,18	17.261.762,00	3,98	17.910.870,00	2,63	39.240.715,00	3,20	35.932.167,00	1,88
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES					694.150,00	0,10	10.630.913,37	0,87	180.000,00	0,01
SEGUROS	26.680,00	0,01			78.722.885,00	11,57	73.608.018,00	6,00	75.585.912,00	3,96
SERVICIOS	31.155.708,96	11,79	62.648.737,00	14,46	63.994.413,38	9,40	168.490.652,70	13,74	197.133.203,56	10,34
GASTOS LEGALES	1.405.398,00	0,53	2.826.558,00	0,65	3.335.100,00	0,49	29.452.395,00	2,40	16.947.664,00	0,89
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	613.420,00	0,23	1.174.600,00	0,27	4.743.484,00	0,70	75.526.011,00	6,16	39.525.513,00	2,07
ADECUACIONES E INSTALACIONES					944.100,00	0,14	7.652.376,00	0,62	9.889.572,00	0,52
GASTOS DE VIAJE	1.164.540,00	0,44	2.282.184,00	0,53	1.741.400,00	0,26	45.636.819,00	3,72	60.010.455,00	3,15
DEPRECIACION ACUMULADA	50.625.266,73	19,16	50.203.715,00	11,59	64.155.326,29	9,43	15.277.271,00	1,25	70.096.249,00	3,68
AMORTIZACIONES			3.730.000,00	0,86	367.332,00	0,05	1.059.663,00	0,09	7.986.921,00	0,42
PROVISIONES			2.367.317,00	0,55	2.606.446,00	0,38				
GASTOS DIVERSOS DE TRANSPORTE					66.143.457,35	9,72	133.729.221,43	10,90	136.719.018,00	7,17
GASTOS DIVERSOS	21.421.574,01	8,11	32.935.526,00	7,60	95.878.538,90	14,09	277.057.825,44	22,59	218.952.901,00	11,48
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	201.684.817,36	76,33	297.146.088,00	68,58	553.280.287,98	81,29	1.038.297.531,94	84,65	1.346.888.543,21	70,64
UTILIDAD OPERACIONAL	62.533.924,64	23,67	136.106.255,00	31,42	127.366.188,37	18,71	188.209.296,06	15,35	524.576.053,90	27,51

INVERTRANS LTDA										
ESTADO DE RESULTADOS										
DE ENERO 1 A 31 DE DICIEMBRE / 2002 / 2003 / 2004 / 2005 / 2006										
ANALISIS VERTICAL										
	AÑO 2002		AÑO 2003		AÑO 2004		AÑO 2005		AÑO 2006	
	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%	Valor	%
(-) GASTOS NO OPERACIONALES										
FINANCIEROS	22.945.365,41	8,68	20.375.000,00	4,70	47.159.069,73	6,93	152.363.150,78	12,42	274.891.527,74	14,42
PERDIDA EN VENTAS Y RETIRO DE BIENES					35.828.377,00	5,26	24.431.200,00	1,99		
PERDIDAS POR SINIESTROS	9.061.621,00	3,43	30.339.000,00	7,00					3.792.503,00	0,20
GASTOS EXTRAORDINARIOS (IMPOTOS 3*1000)	7.697.718,00	2,91	13.030.478,00	3,01						
GASTOS EXTRAORDINARIOS (OTROS IMPOTOS)	40.250,00	0,02	900.000,00	0,21	25.810.354,43	3,79	25.072.181,59	2,04	3.182.447,00	0,17
DIVERSOS (MERCANCIA AVERIADA)	1.395.633,00	0,53	15.576.206,00	3,60	20.648.971,76	3,03	15.849.764,79	1,29	12.576.041,52	0,66
TOTAL NO OPERACIONALES	41.140.587,41	15,57	80.221.234,00	18,52	129.446.772,92	19,02	217.716.297,16	17,75	294.442.519,26	15,44
(-) CORRECCION MONETARIA	8.348.387,75	3,16	14.770.459,00	3,41	17.716.981,00	2,60	6.812.986,00	0,56	8.032.596,00	0,42
(+) INGRESOS NO OPERACIONALES										
INGRESOS FINANCIEROS	390.576,27	0,15	416.859,00	0,10	2.322.176,70	0,34	14.409.195,92	1,17	13.370.735,12	0,70
OTROS INGRESOS	1.176.672,00	0,45					6.344.934,00	0,52		
RECUPERACION DE PROVISIONES	127.301,66	0,05	134.035,00	0,03	3.449.342,56	0,51	1.459.751,40	0,12	309.301,00	0,02
RECUPERACION DE COSTOS Y GASTOS	3.327.353,34	1,26	7.335.143,00	1,69	11.524.682,15	1,69	14.320.427,56	1,17	175.400,64	0,01
DIVERSOS	95.270,48	0,04	975.657,00	0,23	13.124.716,45	1,93	20.371.714,20	1,66	8.194.820,31	0,43
PREAVISOS DESCONTADOS	463.500,00	0,18								
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	5.580.673,75	2,11	8.861.694,00	2,05	30.420.917,86	4,47	56.906.023,08	4,64	22.050.257,07	1,16
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS	18.625.623,00	7,05	49.976.255,70	11,54	10.623.352,31	1,56	20.586.035,98	1,68	244.151.195,71	12,80
RESERVA LEGAL (10%)	1.862.562,00	0,70	4.997.625,00	1,15			258.261,40	0,02	24.415.119,57	1,28
PROVISION IMPUESTO DE RENTA (35%)	6.519.000,00	2,47	17.492.000,00	4,04	13.165.373,50	1,93	18.003.422,00	1,47	85.452.918,50	4,48
UTILIDAD/ PERDIDA NETA DEL EJERCICIO	10.244.061,00	3,88	27.486.630,70	6,34	-2.542.021,19	-0,37	2.324.352,58	0,19	134.283.157,64	7,04

Fuente: Esta investigación

ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL AÑOS 2002-2003 / 2003-2004 / 2004-2005 / 2005-2006

ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL AÑOS 2002-2003

ACTIVO

En relación al activo, se observa un incremento del 25% representado en \$131'021.174.84. Dicho incremento se debió al movimiento en las cuentas del activo corriente (clientes, remesas por cobrar, anticipos y avances, deudores varios, entre otras) y las cuentas del activo fijo con la adquisición de nueva flota de transporte, equipo de oficina, muebles y enseres y los ajustes por inflación).

Activo Corriente:

En el año 2003, el efectivo a corto plazo se incremento en 44.73% representado en \$169'018'586.84 con respecto al 2002, principalmente debido al incremento de la cuenta clientes que se incremento en un 14.36%, remesas por cobrar en un 100%, anticipos y avances en un 80.46%, anticipo de industria y comercio en un 524.95%, entre otros. El aumento del activo corriente favorece a la empresa debido a que aumenta la capacidad de pago para el cumplimiento de obligaciones con bancos y terceros.

Activo disponible: Con respecto a esta cuenta se puede anotar que hubo una disminución de 2324% representado en \$-9,860,358.46, debido a que disminuyeron los saldos en 69.28% representado en \$25'564.662.57. A pesar de que hubo un aumento en cuentas de ahorro del 174.94% representado en \$6,962,824.11 y en caja del 565.08% equivalente a \$8,741,480.00. Es posible que este efectivo fue empleado en la compra de propiedad, planta y equipo, pago de deudas, nómina, entre otros.

Deudores: Con respecto a la cuenta deudores esta se incremento en un 53.77% equivalente a \$178,878,945.3, lo cual significa que hubo un aumento considerable en los ingresos operacionales de la empresa (ventas) lo cual es muy positivo para la empresa. El incremento en esta cuenta se debe principalmente al aumento en clientes en 14.36% representado en \$39,561,594.20, remesas por cobrar en un 100% es decir \$104,058,492.50, anticipos y avances en un 80.48% equivalente a \$28,268,480.00, anticipo de industria y comercio en 524.95% (\$2,087,483.08), retención en la fuente – 40.55% (\$489,275.50), cuentas por cobrar a trabajadores en un 368.49% correspondiente a \$2,516,958.02, préstamos a particulares en un 482.19% es decir \$4,654,679. Por otra parte dentro de la cuenta deudores también se observo que hubo disminuciones del año 2002 al 2003, así: las cuentas por cobrar a socios se disminuyeron en un 56.86% equivalente a \$-3,297,800.00, anticipos de impuestos en un 10.63\$ correspondiente a \$-424,000.00 y debido a que en el año 2003 se realizaron provisiones por \$2,116,217.00.

Activos fijos:

Con respecto a este ítem representado en propiedad, planta y equipo tuvo una disminución de 29.70% representada \$-33,974,438.00. A pesar de que en la empresa en el 2003 se realizaron algunas inversiones en activos fijos como flota y equipo de transporte, equipo de oficina, muebles y enseres, equipo de telecomunicaciones, este decremento obedece a los efectos de la depreciación acumulada la cual se incremento del 2002 al 2003 en \$58,124,093.00, es decir un 33.78%.

Propiedad, planta y equipo: Como se menciona esta cuenta tuvo una disminución de 29.70% representada en \$-33,974,438.00. El movimiento de los principales rubros de esta cuenta, se mencionan a continuación: La empresa invirtió en adquisición de flota y equipo de transporte en \$3,330,000.00 lo cual representa un aumento de esta en 1.71%. También hubo incrementos en muebles y enseres en 7.55% (\$811,920.00), equipo de oficina – 428.62% (\$2,040,019.00) y equipo de telecomunicaciones por \$300.000 (19.56%). A pesar de los aumentos en la mayoría de las cuentas que componen la propiedad, planta y equipo la disminución obedece al comportamiento de la depreciación acumulada que tuvo un aumento de \$ -58,124,093.00 equivalente a 33.78%.

Activos diferidos:

Con respecto a esta cuenta se observa un decrecimiento del 100% representado en \$4,022,972.00 de cargos diferidos y gastos pagados por anticipado.

PASIVO

En este periodo se presentó un crecimiento en el pasivo del 41.32% (\$74,019,122.14), debido a que crecieron las cuentas por pagar como arrendamientos, fletes, servicios públicos, impuesto de renta, adquisición de un seguro, entre otros.

Obligaciones Financieras:

Con respecto a este rubro se disminuyo en un 66.67% representado en \$35,000,004.00 debido a que la empresa cancelo su obligación con el Banco y no adquirió nuevos créditos en este período.

Cuentas por pagar:

En relación a esta cuenta aumento en un 123.14% del 2002 al 2003 representado en \$101,623,834.00. Este incremento obedeció principalmente a los movimientos registrados en algunas de los rubros, como:

§ *Comisiones:* 100% representado en \$160.000

- § *Arrendamiento*: 216.19% equivalente a \$313.480
- § *Fletes por pagar*: 150.03% correspondiente a \$74'970.024
- § *Servicios públicos*: 138.09% es decir 3'073.833
- § *Seguros*: La empresa adquirió un seguro por valor de \$10'358.419.50 es decir un incremento del 100%.
- § *Retención en la fuente*: 61.91% (\$99.710)
- § *Retención de industria y comercio*: 309.56% equivalente a \$560.338
- § *Retenciones y aportes de nomina*: 62.19% representado en \$501.732.
- § *Reintegros por pagar*: 21.11% (\$1'024.382)
- § *Acreeedores varios*: 8.53% (\$1'186.643)
- § *Impuesto de renta*: Como consecuencia del incremento en las utilidades de la empresa aumento los impuestos a pagar en un 168.32% equivalente a \$10'973.000.

Se observo también un decrecimiento en la cuenta de obligaciones laborales en un 77.85% equivalente a \$-1,597,728.00.

Pasivos estimados y provisiones:

Esta cuenta disminuyo en un 100% debido a que en el año 2002 se realizó una provisión para siniestros por valor de \$6,698,000.00 mientras que en el 2003 no existe dicha provisión.

Pasivos diferidos:

Con respecto a esta cuenta se notó una disminución del 100% debido a que en el 2002 se recibieron ingresos por anticipado por valor de \$1,406,707.86.

Otros pasivos:

Con respecto a otros pasivos la cuenta fondo de seguridad permanecio constante en los dos años de estudio y en los depósitos recibidos observamos un crecimiento del 7.45% representado en \$15'000.000.

PATRIMONIO

La cuenta del patrimonio aumento en un 16.53% representado en \$57,002,052.70. Como se nota el incremento de los activos de la empresa se debió básicamente a incremento en las reservas obligatorias (94.31%), ajustes por inflación (21.80%) y resultado del ejercicio (168.32%).

En cuanto al resultado de ejercicios anteriores se notó una disminución de -\$30'028.651 representado en 92.74%.

En conclusión se observa que los activos crecieron, al igual que el pasivo y patrimonio.

Tabla 11. Análisis Horizontal. Balance General 2002-2003

ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL AÑOS 2003-2004

ACTIVO

En cuanto al activo, hubo un aumento del 100.14% del año 2003 al 2004, equivalente a \$655,951,548.91, y esto puede ser debido al movimiento sobre las cuentas del activo corriente (clientes, cuentas corrientes comerciales y activo fijo con la adquisición de nueva flota de transporte, equipo de computación y comunicación y construcciones y edificaciones principalmente.

Activo Corriente:

En el año 2004, el efectivo a corto plazo se incremento en 120.67% representado en \$659,958,048.20 con respecto al 2003, principalmente debido al incremento de la cuenta deudores tanto clientes como cuentas corrientes comerciales y anticipos y avances. El aumento del activo corriente favorece a la empresa debido a que aumenta la capacidad de pago para el cumplimiento de obligaciones con bancos y terceros.

§ *Activo disponible:* Con respecto a esta cuenta se puede anotar que hubo una disminución de 21.88% representado en \$-7,127,192.65, debido a que disminuyeron los saldos en caja en 58.50% y bancos en 61.75%. A pesar de que hubo un aumento en cuentas de ahorro del 53.65%. Es posible que este efectivo fue empleado en la compra de equipo de transporte, construcciones y edificaciones, equipo de computación y comunicación, entre otros.

§ *Deudores:* Con respecto a la cuenta deudores esta se incremento en un 130.41% equivalente a \$ 667,085,240.85, lo cual significa que hubo un aumento considerable en los ingresos operacionales de la empresa (ventas) lo cual es muy positivo para la empresa. El incremento en esta cuenta se debe principalmente al aumento en clientes en 120.31%, cuentas corrientes comerciales 100%, cuentas por cobrar a socios en un 540.70%, anticipos y avances en un 155.90%, anticipos de impuestos en un 44.92% y cuentas por cobrar a trabajadores en 18.91%. Así mismo se observo que existió un decrecimiento en algunas de sus cuentas, como: remesas por cobrar en un 100% (\$104'058.492.50), anticipos de industria y comercio (100%), retención en la fuente (100%), prestamos a particulares (100%) y deudores varios (94.66%).

Activos fijos:

Con respecto a este ítem representado en propiedad, planta y equipo tuvo una disminución de 7.30% representada \$-5,867,990.29. A pesar de que en la empresa en el 2004 se realizo inversiones en activos fijos como flota y equipo de transporte, equipos de computación y comunicación y otras este decremento obedece a los efectos de la depreciación acumulada la cual se incremento del 2003 al 2004 en \$78'812.880.29, es decir un 34.24% y ajustes por inflación.

- *Propiedad, planta y equipo:* Como se menciona esta cuenta tuvo una disminución de 7.30% representada en \$-5,867,990.29. El movimiento de los principales rubros de esta cuenta, se mencionan a continuación: La empresa invirtió en construcciones y edificaciones en \$33,511,132.00 lo cual representa un aumento de esta en 100% por cuanto en el año 2003 no existía este rubro. También hubo incrementos considerables en muebles y enseres y equipos de oficina. En cuanto a equipos de computación y comunicación se observa que en el 2004 se adquirieron nuevos equipos por valor de \$ 21'386.423.74 equivalente a un incremento de 135.30%. Igualmente la empresa adquirió nueva equipo y flota de transporte por \$89'057,580.47 equivalente a un incremento del 44.94%, esta adquisición para el cumplimiento de la actividad social desarrollada por la empresa. A pesar de los aumentos en la mayoría de las cuentas que componen la propiedad, planta y equipo la disminución obedece al comportamiento de la depreciación acumulada y ajustes por inflación principalmente.

Activos diferidos:

Con respecto a esta cuenta se observa un crecimiento del 100% representado en \$1,861,491.00 de cargos diferidos.

Valorización:

En cuanto a la valorización no existe ninguna disminución ni aumento, la cuenta permanece constante.

PASIVO

En este periodo se presentó un crecimiento en el pasivo del 251.36% (\$636,331,244.10), debido a que se adquirió un crédito bancario, deudas con proveedores, terceros y acreedores varios. Este dinero que entro a la empresa por concepto de crédito fue invertido en propiedad, planta y equipo y otros rubros.

Obligaciones Financieras:

Con respecto a este rubro se incremento en un 924.74% debido a que la empresa obtuvo un crédito con bancos nacionales por valor de \$ 161,829,344.88. La razón de la solicitud del préstamo fue posiblemente para la compra de componentes de propiedad, planta y equipo como construcciones y edificaciones, flota y equipo de transporte, equipos de computación y comunicación, entre otros; lo cual es beneficioso, si por el contrario hubiera sido para cubrir deudas o pago de personal es perjudicial.

Cuentas por pagar:

En relación a esta cuenta aumento en un 242.64% del 2003 al 2004 representado en \$446,824,530.22 integrados por costos y gastos por pagar (fletes, arrendamientos, comisiones), deudas con socios, obligaciones laborales, fletes, entre otros.

Se observo también un decrecimiento en algunas cuentas como: seguros (100%), reintegros por pagar (100%), impuestos de renta (90.64%), entre otros.

Otros pasivos:

Con respecto a la cuenta depósitos recibidos observamos un crecimiento del 100.86% representado en \$37'822.830.

PATRIMONIO

La cuenta del patrimonio únicamente aumento en un 4.88% representado en \$19,620,304.81. Como se nota el incremento de los activos de la empresa se debió básicamente a la adquisición de nuevas deudas (pasivos) para financiar los nuevos activos, mientras que el patrimonio permaneció casi constante.

El capital social y las reservas permanecieron constantes. En cuanto al rubro de resultados de ejercicios anteriores se incremento en un 1296.72% representado en \$27'486.630.70 derivada de la utilidad obtenida en el año 2003.

En cuanto al resultado del ejercicio se notó una disminución de -\$30'028.651 representado en -109.25% como consecuencia de la pérdida que se obtuvo en el año 2004 de \$-2,542,021.19.

En conclusión se puede anotar que hubo incremento significativo en los activos de la empresa lo cual es positivo pero este fue financiado principalmente a través de créditos con bancos y además existen un valor significativo en cuentas por pagar que incluyen acreedores varios, obligaciones laborales, entre otros. Como se nota el incremento del activo se financio mediante el aumento en las cuentas del pasivo y no del patrimonio de la empresa.

Tabla 12. Análisis Horizontal. Balance General 2003-2004

ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL AÑOS 2004-2005

ACTIVO

En relación al activo, se observa un incremento del 63.85% representado en \$837.099.438,53. Dicho incremento se debió al movimiento de la cuenta de Clientes que aumento el 104,74%, esa subida se sustenta a la ampliación en el mercado con mayores segmentos cubiertos y mejorar en el servicio.

Activo Corriente:

En el año 2005, el efectivo a corto plazo se incremento en 67.67% representado en \$816.692.719,53 con respecto al 2004, principalmente debido al incremento de la cuenta clientes, Deudores Varios con el 16986% , los Bancos con el 582%, entre otros.

Activo disponible: Para esta cuenta se evidencia un aumento del 62.62%, representado por el aumento percibido en los Bancos, el cual fue del 52.46%, equivalentes a \$25.258.898,76. A pesar de esto se evidencia una disminución de las Cuentas de Ahorro del -84.81% equivalente a -\$14.276.038,18.

Deudores: Con respecto a esta cuenta se incremento en un 67.67% equivalente a \$816.692.719,53 lo cual pudo haber significado una aumento considerable en los despachos realizados, eso como ya se menciona lo refleja claramente la cuenta de Clientes.

Activos fijos:

En propiedad, planta y equipo se tuvo una aumento del 26.88% representada en \$20.046.693. Este porcentaje no tan significativo obedece a que los efectos de la depreciación fueron negativos con un decremento del -87.57%. EL tiempo de vida util en especial de la Flota y Equipo de Transporte va reflejando su finalización.

Valorización:

En cuanto a la valorización no existe ninguna disminución ni aumento, la cuenta permanece constante.

PASIVO

En este periodo se presentó un crecimiento realmente considerable del 95.11% representado por \$846.030.077,68, debido a que crecieron las cuentas de los Otros Pasivos y las Cuentas Corrientes Comerciales.

Obligaciones Financieras:

La deuda adquirida con el Sector financiero creció un 33.51% representado en \$60.095.471,25, lo que evidencia obligaciones adquiridas a través de nuevos créditos.

Cuentas por pagar:

En relación a esta cuenta aumento en un 17.10% representado en \$107.926.472,19. Obedecido este aumento por los movimientos presentados en el incremento de la cuenta de *Deuda con Socios* la cual se incremento en 3346% representado esto en \$200.775.818

Pasivos estimados y provisiones:

Esta cuenta aumento en un 100% debido a que en el año 2005 se tiene una provisión a las Obligaciones Laborales por valor de \$8.678.292 mientras que en el 2004 no existe dicha provisión.

Otros pasivos:

Con respecto a otros pasivos la cuenta de Depósitos Recibidos aumento un 474.06% representado en \$357.072.376,24, que son considerados en su mayoría como Ingresos recibidos para pagos de terceros (Conductores)

PATRIMONIO

La cuenta del patrimonio disminuyo en un 2.12% representado en -\$8.930.638,83.

En conclusión se observa que los activos crecieron, al igual que el pasivo.

Tabla 13. Análisis Horizontal. Balance General 2004-2005

INVERTRANS LTDA					
BALANCE GENERAL					
A 31 DE DICIEMBRE / 2004 / 2005					
ANALISIS HORIZONTAL					
	AÑO 2005	AÑO 2004 (Base)	INDICADOR ABSOLUTO		
	Valor	Valor	INCREMENTO	DISMINUCION	%
ACTIVOS					
ACTIVO DISPONIBLE					
CASH	5.715.427,11	4.714.015,11	1.001.412,00		16,36
BANCO	25.546.481,11	4.118.577,44	21.427.903,67		519,06
RENTAS DE INMUEBLES	3.515.225,54	16.011.222,71		-12.495.997,17	-34,3
TOTAL DISPONIBLE	41.171.708,53	25.443.212,95	15.728.496,58		37,8
INVERSIONES					
INVERSIONES DE LICITACIONES	3.800.000,00	3.800.000,00	JUL	JUL	0,0
DEUDORES					
CLIENTES	1.451.510.884,00	694.000.000,00	757.510.884,00		109,14
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	301.000.108,00	288.800.878,08	12.199.229,92		4,2
CUENTAS POR COBRAR SOCIO	2.040.000,00	10.000.000,00		-7.960.000,00	-3,9
ANTICIPO DE AVANCES	177.884.80,00	100.000.000,00	77.115.220,00		4,3
DEPOSITOS		8.000.000,00		-8.000.000,00	-0,0
ANTICIPO DE INYUESTOS	17.788.750,00	3.100.000,00	14.688.750,00		24,14
CUENTAS POR COBRAR TRABAJADORES	7.000.880,00	3.000.000,00	4.000.880,00		3,3
DEUDORES VARIOS	51.000.000,00	300.000,00	50.700.000,00		165,0
TOTAL DEUDORES	1.070.881.081,00	1.178.610.884,08	107.729.803,08		9,14
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.008.556.281,58	1.296.868.569,00	711.687.712,58		47,2
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO					
CONSTRUCCIONES TERMINADAS	11.111.111,11	11.111.111,11		-11.111,11	-0,1
CONSTRUCCIONES EN CURSO	17.421.461,11	31.516.114,11		-14.094.653,00	-27,3
CONSTRUCCIONES DE OBRAS COMUNICACION	4.767.111,11	17.144.528,11		-12.377.417,00	-26,7
CONSTRUCCIONES EN CURSO		217.714.711,47		-217.714.711,47	-100,0
ALQUILER DE MAQUINARIA	11.111.111,11		11.111.111,11		100,0
CONSTRUCCIONES ACUMULADAS	11.411.111,11	111.411.111,45		-100.000.000,34	-89,2
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	44.611.411,45	74.587.528,12	30.144.893,27		26,9
ACTIVO DIFERIDO					
DEPRECIACIONES	3.771.111,11	1.111.111,11	2.660.000,00		16,34
TOTAL DIFERIDO	3.771.111,11	1.111.111,11	2.660.000,00		16,34
VALOR AGREGADO					
IMPUESTOS DIFERIDOS	21.718.000,00	21.718.000,00	0,00		0,00
TOTAL ACTIVOS	2.118.107.012,95	1.811.007.578,82	307.099.434,13		63,09
PASIVOS					
OBLIGACIONES FINANCIERAS					
OBLIGACIONES FINANCIERAS	330.000.000,00	170.000.000,00	160.000.000,00		3,0
TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS	280.124.810,18	170.000.000,00	110.124.810,18		3,0
PROVEEDORES	62.768.771,00		62.768.771,00		100,0
CUENTAS POR PAGAR					
DEBITOS FINANCIEROS VARIOS	3.515.225,54	444.450,000,00		-440.934.774,46	-32,16
DEBITO FINANCIERO	210.000.000,00	6.111.111,11	203.888.888,89		3,3
DEBITO FINANCIERO VARIO	1.111.111,11	11.111,11	1.100.000,00		23,5
DEBITO FINANCIERO DE INYUESTOS	3.111.111,11	1.111,11	3.110.000,00		16,7
DEBITO FINANCIERO DE INYUESTOS	3.421.111,11	1.111,11	3.420.000,00		-16,54
DEBITO FINANCIERO VARIO	341.111,11	14.111,11	327.000,00		36,7
IMPUESTOS DIFERIDOS		1.111,11		-1.111,11	-100,0
DEBITO FINANCIERO VARIO	3.771,11	3.771,11	0,00		0,0
TOTAL DEBITOS POR PAGAR	701.011.412,41	630.975.011,22	70.036.401,19		17,1
IMPUESTOS, GRAVAMENOS Y TASAS	11.011.411,00		11.011.411,00		100,0
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES					
PARA OBLIGACIONES LABORALES	8.078.292,00		JUL	JUL	100,0
TOTAL PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	8.078.292,00		JUL	JUL	100,0
OTROS PASIVOS					
ANTICIPO DE AVANCES RECIBIDOS	240.018.450,00		240.018.450,00		100,0
DEPOSITOS RECIBIDOS	480.000.000,00	70.000.000,00	410.000.000,00		414,0
TOTAL OTROS PASIVOS	672.418.061,21	70.000.000,00	602.418.061,21		56,7
TOTAL PASIVOS	1.785.514.459,78	880.184.422,10	905.330.037,68		61,7
PATRIMONIO					
ACCIONES EN	22.111,11	22.111,11		0,00	0,0
RESERVA DE RESERVAS	1.111,11	1.111,11		0,00	0,0
ALQUILER DE MAQUINARIA	14.111,11	14.111,11		0,00	0,0
DEBITO FINANCIERO	3.111,11	3.111,11		-0,00	-0,0
DEBITO FINANCIERO ANTERIOR					
DEBITO FINANCIERO	3.111,11	3.111,11		-0,00	-0,0
TOTAL PATRIMONIO	412.982.512,09	421.521.181,22	-8.538.669,13		-2,1
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.141.312.012,67	1.811.007.578,82	330.304.433,85		63,85

ANALISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL AÑOS 2005-2006

ACTIVO

Para los años tomados se tiene que el Activo tuvo un incremento del 71.76% representado en \$1.541.415.318,23. Nuevamente se debe este incremento al movimiento presentado en la cuenta de Clientes, de Propiedad, Planta y Equipo, Cuentas por cobrar a socios y cuentas por cobrar a trabajadores.

Activo Corriente:

El Efectivo de la empresa a corto plazo refleja un incremento del 35.61% equivalente a \$720.548.967,85 del año 2006 con respecto al año 2005. Este aumento se puede asociar a la variación presentada en *Cuentas por cobrar a trabajadores* con un incremento del 422.43% representado en \$30.431.038,70, deudas contraídas del personal de la empresa por una Política Corporativa enfocada al apoyo económico de trabajadores, lo mismo con *Cuentas por cobrar a socios* con un incremento del 882.92% representado en \$23.309.008. Otro incremento significativo lo presento *Cuentas Corrientes Comerciales* que incremento en 113.25% es decir \$341.620.167, las cuales son remesas retenidas por conductores o que aun no han sido facturadas a Clientes.

Activo disponible: Para esta cuenta se evidencia un aumento del 59.96%, representado por el aumento percibido en los Bancos, el cual fue del 84.74%, equivalentes a \$25.078.829,13.. A pesar de esto se evidencia una decremento en Caja del -3.87% equivalente a -\$357.497.

Deudores: Con respecto a esta cuenta se incremento en un 35.15% equivalente a \$695.75.060,32.

Activos fijos:

En propiedad, planta y equipo se tuvo una aumento del 871.92% representada en \$824.958.521,38. Este porcentaje tan significativo obedece a la adquisición de Parque Automotor con dos vehículos tipo Tractomula que equivalen a \$651.758.493 es decir al 100%, y a Construcciones en curso donde esta las oficinas de la ciudad de Bogotá en la Terminal de Transporte Terrestre, de lo cual se ha pagado a modo de fiducia \$106.166.000; de igual manera en Maquinaria y Equipo de Montaje con un valor de variación de \$98.744.000 se encuentran los Traillers de los vehículos anteriormente mencionados y ya en otra instancia también con un incremento del 58.05% se encuentra el Equipo de Computación y Comunicación.

PASIVO

En este periodo se presentó un crecimiento considerable del 78.65% representado por \$1.365.005.444,20, debido a que crecieron las cuentas de los Otros Pasivos y las Obligaciones Financieras.

Obligaciones Financieras:

La deuda adquirida con el Sector financiero creció un 248.12% representado en \$594.052.776,87, lo que evidencia obligaciones adquiridas a través de nuevos créditos, los cuales fueron destinados a Capital de Trabajo, Compra de Propiedad, Planta y Equipo.

Cuentas por pagar:

En relación a esta cuenta disminuyó en un -36.68% representado en -\$271.060.664,41. En este aspecto las Cuentas Corrientes Comerciales fueron analizadas con los depósitos Recibidos pues manejan el mismo concepto pero con nombre diferentes. Disminuyeron en este rubro las *Deudas con Socios* en un -90.33%, las *Obligaciones Laborales* en un -100%, los *Costos y Gastos por Pagar* en un -61.55%.

Otros pasivos:

Con respecto a otros pasivos la cuenta de Depósitos Recibidos aumentó un 296.34% representado en \$1.281.353.413,74, que son considerados en su mayoría como Ingresos recibidos para pagos de terceros (Conductores)

PATRIMONIO

La cuenta del patrimonio aumentó en un 42.76% representado en \$176.409.873,50, este aumento significativo frente al análisis anteriormente presentado se debe en gran proporción al aumento percibido en *Resultado del Ejercicio* con un incremento del 5.677,23% reflejado en \$131.958.805,10.

Tabla 14. Análisis Horizontal. Balance General 2005-2006

INVERTRÁS LTDA					
BALANCE GENERAL					
A 31 DE DICIEMBRE 2005 / 2006					
ANÁLISIS FINANCIERO					
	AÑO 2006	AÑO 2005 (Base)	MARCAS ABSOLUTAS		
	Valor	Valor	IMPEN.	DIMIN.	%
ACTIVOS					
ACTIVO DISPONIBLE					
CASH	11.749,76,11	5.117.477,11		-497.667,00	-9,70
BANCOS	5.071.310,13	20.803.400,00	5.070.000,00		100,00
DEPOSITOS A CERCA	4.711.014,91	3.172.000,00	3.172.000,00		100,00
TOTAL DISPONIBLE	66.174.008,36	41.878.780,58	5.070.000,00		100,00
IMPAYABLES					
INDEBIDOS VOUCHERIAL DE INGRES	2.001.000,00	2.001.000,00		0,00	0,00
DEUDOS					
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	11.250.411,11,11	1.451.111,41,11	1.450.000,00		100,00
CUENTAS POR PAGAR	1.373.335,00	301.033.138,00	301.033.138,00		100,00
ANTICIPOS Y AVANCES	25.443.011,11	2.450.011,11	2.450.011,11		100,00
DEPOSITOS	260.737,337,33	177.851.800,00	177.851.800,00		100,00
RENTAS POR PAGAR	11.164.451,11				
RENTAS POR PAGAR	1.168.333,33	11.788.133,33	11.788.133,33		100,00
RENTAS POR PAGAR	33.033.033,33				
CUENTAS POR PAGAR - FINANCIERAS	37.544.444,44	1.000.000,00	1.000.000,00		100,00
DEUDOS VOUCHERIAL	55,50 - 811,00	51.550.000,00	51.550.000,00		100,00
TOTAL DEUDOS	2.075.123.011,82	1.878.981.581,80	1.878.981,58		100,00
TOTAL ACTIVO DISPONIBLE	2.744.310.244,20	2.022.558.201,51	2.022.558,20		100,00
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO					
CONSTRUCCIONES	1.179.811,11		1.179.811,11		100,00
MÁQUINARIA Y EQUIPO EN INSTALACIONES	38.791.800,00		38.791.800,00		100,00
INSTALACIONES Y MOBILIARIOS	1.418.000,00	22.700.000,00	22.700.000,00		100,00
VEHICULOS	61.742.900,00	12.451.460,00	12.451.460,00		100,00
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	75,50 - 2.330	48.342.136,88	48.342.136,88		100,00
PLANTA Y EQUIPO EN INSTALACIONES	631.251.444,11		631.251.444,11		100,00
AJUSTES POR INFLACION		1.300.707,00			
CONTRATOS DE MANTENIMIENTO	151.111.451,11	11.411.748,48			
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	919.572.755,20	91.611.518,82	1.300.707,00		100,00
INTANGIBLES					
INTANGIBLES	1.761.000,00		1.761.000,00		100,00
ACTIVO DIFERIDO					
DEBITO FISCAL POR PAGAR	21.540.000,00		21.540.000,00		100,00
CARGOS DIFERIDOS	3.110.000,00	3.110.000,00	3.110.000,00		100,00
TOTAL DIFERIDO	24.650.000,00	24.650.000,00	24.650.000,00		100,00
VALORACION					
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		27.713.000,00	27.713.000,00		100,00
TOTAL ACTIVOS	8.089.522.859,58	2.118.177.912,85	1.541.415.312,23		71,76
PASIVOS					
OBLIGACIONES FINANCIERAS					
DEBITO FINANCIERO	1.014.770.131,11	35.444.111,11	35.444.111,11		100,00
TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS	880.177.387,30	280.412.181,18	280.412,18		100,00
PROVISIONES					
CUENTAS POR PAGAR					
DEBITO FISCAL POR PAGAR	10.441.000,00	10.441.000,00	10,441,000,00		100,00
DEBITOS POR PAGAR	20.000.000,00	20.000.000,00	20,000,000,00		100,00
DEBITOS EN AJUSTE	7.000.000,00	7.000.000,00	7,000,000,00		100,00
INDEBIDOS VOUCHERIAL	5.450.000,00	5.450.000,00	5,450,000,00		100,00
DEBITOS POR PAGAR DE NOMINA		2.773.788,00			
DEBITOS POR PAGAR	100.000.000,00	48.114.000,00	48,114,000,00		100,00
DEBITOS POR PAGAR	15.000,00	15.000,00	15,000,00		100,00
DEBITOS POR PAGAR		2.000.000,00			
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	167.810.818,30	788.031.182,11	271.810,818,30		100,00
IMPUESTOS GRAYANIEROS Y TASAS					
IMPUESTOS GRAYANIEROS Y TASAS	89.142.019,00		89,142,019,00		100,00
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES		18.827.185,00			
PASIVOS DIFERIDOS					
INGRESOS RECIBIDOS POR ANTICIPACION		8.178.000,00			
TOTAL PASIVOS DIFERIDOS		11.670.242,00			100,00
OTROS PASIVOS					
DEBITOS FINANCIEROS		48.114,00,11			
DEBITOS FINANCIEROS	1.713.780.000,00	22.413.000,00	22,413,000,00		100,00
TOTAL OTROS PASIVOS	1.713.780.000,00	22.413.000,00	22,413,000,00		100,00
TOTAL PASIVOS	8.100.510.918,38	1.785.511.180,78	1,785,511,180,78		100,00
PATRIMONIO					
RESERVA DE RESERVA	220.110.011,11	220.110.011,11	220,110,011,11		100,00
RESERVA OBLIGATORIA	3.070.385,00	3.070.385,00	3,070,385,00		100,00
RESERVA DE RESERVA	190.440.000,00	190.440.000,00	190,440,000,00		100,00
RESERVA DE RESERVA	1.200.000,00	1.200.000,00	1,200,000,00		100,00
RESULTADO DE EJERCICIOS	3.188.187,27	3.188.187,27	3,188,187,27		100,00
TOTAL PATRIMONIO	519.000.000,00	412.542.512,09	412,542,512,09		100,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	8.619.522.859,77	2.141.120.712,87	1,541,415,312,23		71,76

ANALISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS 2002 - 2003

INGRESOS OPERACIONALES

En relación a los ingresos operacionales, se puede observar un incremento de 63.7% representado en \$169,033,061.00. en relación al año 2003, este incremento se da principalmente por el aumento en los ingresos por prestación de servicio de transporte con un aumento total de 63.97%, seguido por actividades conexas y por servicio de complementario, con un incremento de 60.12% y 8.95% respectivamente

GASTOS OPERACIONALES

Para el año 2003, se puede observar un incremento total de 47.33% representado en \$95,461,270.64. Este resultado se da principalmente en los gastos de amortización con 100%(nuevo gasto), provisiones con 100%, gastos de viaje con 95.97%, y gastos de persona y gasto diverso con un 52.81% y 53.75% respectivamente. Dentro de los demás gastos se ven incrementos razonables, y en otras la disminución parcial o total de ellos, como el impuesto de seguridad democrática y sobretasas, amortizaciones y gastos de viajes.

Lo anterior permite ver que existe un aumento en las utilidades operacionales de la empresa con un total de 117.65% representado con en \$73,572,330.36. Debido a un incremento superior en los ingresos operacionales con respecto al gasto con un variación de 53.68 puntos.

GASTOS NO OPERACIONALES

Se observa un incremento de 94.99% representado en \$39,080,646.59. Resultado del incremento en Gastos extraordinarios (OTROS IMPUESTOS) 1.016.07%, Gastos mercancía averiada con 2.132.02% y pérdida por siniestros con un total de 234.81%. Esto a pesar de la disminución parcial o total de gastos financieros.

OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES

Dentro de estos ingresos, los cuales tienen un aumento total del 58.79% representados en \$3,281,020.25. Aumento que se da por el incremento de los ingresos diversos con 924.09% representados en \$880,386.52, y con el aumento en la recuperación de costos y gastos con el 120.45%.

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y NETA

Lo anterior nos permite observar el incremento tanto de las utilidades antes de impuestos con el 168.32% respecto al año anterior, y de una utilidad neta del ejercicio aumentada en un 168.32% representado en \$17,242,569.70.

Tabla 15. Análisis Horizontal. Estado de Resultados 2002-2003

INVERTRANS LTDA ESTADO DE RESULTADOS EJERCICIO 1 A DICIEMBRE 31 / 2002 / 2003 ANÁLISIS HORIZONTAL				
	AÑO 2003	AÑO 2002	VARIACION ABSOLUTA	
	Valor	Valor	INCREMENTAL	DIFERENCIAL %
INGRESOS				
INGRESOS OPERACIONALES				
SERVICIO DE TRANSPORTE	690.005.027,00	640.971.002,00	49.034.025,00	66,81
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	5.387.070,70	5.887.070,70	(499.999,99)	-7,95
ACTIVIDADES CONLUGAS FALLENSES	20.492.256,00	17.752.750,00	2.739.506,00	60,12
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	435.922.343,00	264.918.242,00	169.003.601,00	61,57
(-) GASTOS OPERACIONALES				
GASTOS PERSONAL	110.361.729,00	79.921.689,00	30.440.039,99	52,01
GASTOS GENERALES				
HONORARIOS	7.105.778,70	5.795.470,70	1.310.307,99	20,65
IMPUESTOS (IMPUESTOS PIS Y COMPLEJO)	2.021.190,00	1.521.987,00	500.203,00	2,84
IMPUESTO REGISTRADO DEMOCRATICA	2.117.070,70	2.117.070,70	-	-1,00
BOGOTAS	362.000,00	-	362.000,00	-
AFRONTAMIENTOS	17.361.729,70	13.507.790,70	3.853.939,00	16,03
CONTRIBUCIONES Y ADELANTOS				
DEGUSTO		25.600,00	(25.600,00)	-100,00
SERVICIOS	12.145.777,70	3.135.778,00	9.009.999,70	177,00
GASTOS DE ALQUILER	2.025.000,00	1.490.000,00	535.000,00	10,12
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1.174.070,70	1.134.470,70	39.600,00	97,00
ADECUACIONES E INSALACIONES				
GASTOS DE VIAJE	2.207.750,70	1.164.040,70	1.043.710,00	98,00
DE REPARACION ALQUILADA	90.000.000,00	90.000.000,00	-	0,00
AMORTIZACIONES	3.700.000,00	-	3.700.000,00	100,00
DEPRECIACION	25.162.000,00	-	25.162.000,00	100,00
GASTOS DE FORTALECIMIENTO LABORAL				
GASTOS OPERATIVOS	22.095.000,00	21.021.000,00	1.074.000,00	50,75
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	297.146.000,00	201.604.017,36	95.481.279,61	47,33
UTILIDAD OPERACIONAL	136.106.285,00	62.503.924,64	73.572.330,36	112,65
(-) GASTOS NO OPERACIONALES				
TRANSPORTE	20.177.070,70	20.347.000,41	(169.929,71)	-11,71
RECIBIDA EN VERBALES Y PEDI DO DE BIENES				
PERDIDA POR DIFERENCIO	30.005.000,00	9.061.621,00	21.043.379,00	24,87
GASTOS EXTRAORDINARIOS (IMPUESTO 3100)	13.187.478,70	7.107.718,70	6.079.760,00	69,00
GASTOS LEGISLATIVOS (CONTINUIDAD)	90.000,00	4.000,00	86.000,00	2.136,00
IMPUESTOS IMPROBABLES (VERBALES)	15.577.270,70	1.395.000,70	14.182.270,00	1000,00
TOTAL NO OPERACIONALES	60.221.231,00	11.140.987,11	49.080.646,09	94,99
(-) CORRECCION MONETARIA	14.170.109,00	8.049.987,70	6.122.071,25	76,93
(-) INGRESOS NO OPERACIONALES				
INGRESOS FINANCIEROS	425.000,00	391.000,00	34.000,00	5,73
OTROS INGRESOS		1.177.070,70	(1.177.070,70)	-100,00
RECUPERACION DE PROVISIONES	191.000,00	127.000,00	64.000,00	5,20
RECUPERACION DE COSTOS Y GASTOS	7.107.400,70	3.107.070,70	4.000.330,00	11,46
GRATIFICACIONES	175.000,00	95.000,00	80.000,00	224,00
PREVIDIDOS DISCONTADOS		460.000,00	(460.000,00)	-100,00
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	8.801.000,00	5.080.070,70	3.720.929,30	59,79
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS	49.976.255,70	18.693.923,00	31.282.632,70	166,47
IMPUESTO LEGAL (10%)	4.997.625,57	1.869.392,30	3.128.233,27	125,32
IMPUESTO REGISTRADO (10%)	17.497.070,70	6.515.070,70	10.982.000,00	111,47
UTILIDAD/ PERDIDA NETA DEL EJERCICIO	27.481.559,43	10.214.061,00	17.242.569,70	168,32

ANALISIS HORIZONTAL PARA ESTADO DE RESULTADOS 2003 - 2004

INGRESOS OPERACIONALES

En relación a los ingresos operacionales, se puede observar un incremento de 57.1% representado en \$247,394,133.35. en relación al año 2002, este incremento se da principalmente por el aumento en los ingresos por prestación de servicio de transporte, con un aumento total de 60.13%, seguido por actividades conexas y por servicio de complementario, con un incremento de 22.5% y 19.4% respectivamente

GASTOS OPERACIONALES

Para el año 2003, se puede observar un incremento total de 86.2% representado en \$256,134,199.98. Este incremento se da principalmente en los gastos de Impuestos de Industria y Comercio con 207%, contribución y afiliaciones con 100%, seguros 100%, mantenimiento y reparación 303.84%, adecuaciones e instalaciones 100% (nueva cuenta de Gasto), y gastos diversos de transporte y gasto diverso con un 100% y 191.11% respectivamente. Dentro de los demás gastos se ven incrementos razonables, y en otras la disminución parcial o total de ellos, como el impuesto de seguridad democrática y sobretasas, amortizaciones y gastos de viajes.

Lo anterior permite ver que existe una disminución en las utilidades operacionales de la empresa con un total de 6.42% representado con en \$8,740,066.63. Debido a un incremento superior en los gastos operacionales con respecto a los ingresos con un variación de 29.1 puntos.

GASTOS NO OPERACIONALES

un incremento de 61.36% representado en \$49,225,538.92. Resultado del incremento en gastos financieros 131.46%, Pérdidas y retiros de bienes con 100% (nuevo Gasto). Esto a pesar de la disminución parcial o total de gastos como Gastos extraordinarios (IMPTOS 3x1000), Gastos extraordinarios (OTROS IMPUESTOS).

OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES

Dentro de estos ingresos, los cuales tienen un aumento total del 243.29% representados en \$21,559,223.86. Aumento que se da por el incremento de los ingresos financieros con 457.07% representados en \$1,905,317.70, y con el aumento en la recuperación de costos y gastos con el 57.12%.

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y NETA

Lo anterior nos permite observar la disminución tanto de las utilidades antes de impuestos con el 78.74% respecto al año anterior, y de una utilidad neta del ejercicio disminuida en un 109.25% representado en \$30,028,651.89.

Tabla 16. Análisis Horizontal. Estado de Resultados 2003-2004

INVERTRANS LTDA ESTADO DE RESULTADOS ENERO 1 A DICIEMBRE 31 2003 / 2004 ANALISIS HORIZONTAL					
	AÑO 2004	AÑO 2003 (BASE)	VARIACION ABSOLUTA		%
	Valor	Valor	INCREMENT.	DIFERENC.	
INGRESOS					
INGRESOS OPERACIONALES					
SERVICIO DE TRANSPORTE	600.572.079,00	690.005.007,00	280.000.000,00		60,13
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	7.147.070,00	5.387.070,00	1.177.000,00		19,40
ACTIVIDADES CONLUGAS FALLIDAS	34.000.000,00	20.495.250,00	6.537.340,00		22,50
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	660.646.476,00	433.252.343,00	247.394.133,00		57,10
(-) GASTOS OPERACIONALES					
GASTOS PERSONAL	125.305.218,00	110.061.728,00	25.045.400,00		22,94
GASTOS GENERALES					
HONORARIOS	10.545.070,00	7.105.778,00	3.773.999,00		47,00
IMPUESTOS (IMPUESTOS Y COMPUROS)	6.105.000,00	2.000.190,00	4.171.589,00		207,00
IMPUESTO REGISTRADO DEMOCRATICA		2.100.000,00		2.100.000,00	100,00
BOGOTAS		360.000,00		360.000,00	100,00
AFRONTAMIENTOS	17.300.000,00	17.061.728,00	4.118,00		0,24
CONTRIBUCIONES Y ADELANTOS	500.180,00		500.180,00		100,00
DESGASTO	70.725.000,00		70.725.000,00		100,00
SERVICIOS	15.001.415,08	15.145.777,00	1.147.070,00		7,56
GASTOS DE ALQUILER	2.000.000,00	2.000.000,00	525.540,00		26,28
MANUTENCION Y REPARACIONES	4.745.494,00	1.174.070,00	3.111.111,00		265,00
ADELANTOS E INDEMNIZACIONES	340.000,00		340.000,00		100,00
GASTOS DE VIAJE	1.741.470,00	2.000.000,00		218.530,00	109,47
DE RECLAMACION AL CLIENTE	34.155.000,00	50.000.000,00	13.551.000,00		27,79
AMORTIZACION	367.000,00	3.700.000,00	3.333.000,00		90,85
DEPRECIACION	25.000.000,00	25.000.000,00	775.000,00		3,10
GASTOS DE INTERES DEL FINANCIAMIENTO	56.140.470,00		66.140.470,00		100,00
GASTOS OPERATIVOS	35.000.000,00	22.000.000,00	62.540.000,00		284,27
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	550.200.207,90	297.146.000,00	286.131.199,08		96,20
UTILIDAD OPERACIONAL	127.066.100,00	136.106.343,00	8.740.066,53		6,42
(-) GASTOS NO OPERACIONALES					
TRANSPORTES	47.105.000,00	70.000.000,00	26.700.000,00		111,46
RENTAS DE VEHICULOS Y DE BIENES AJENOS	25.000.000,00		25.000.000,00		100,00
PERDIDA POR DIFERENCIAL		30.000.000,00		30.000.000,00	100,00
GASTOS EXTRAORDINARIOS (IMPUESTOS)		15.187.478,00		15.187.478,00	100,00
GASTOS LEGISLATIVOS (IMPUESTOS)	22.000.000,00	30.000.000,00	34.000.000,00		113,33
TRANSFERENCIAS OPERATIVAS	70.145.971,00	15.500.000,00	54.645.971,00		352,56
TOTAL NO OPERACIONALES	129.446.772,92	80.221.231,00	49.225.539,92		61,36
(-) CORRECCION MONETARIA	17.716.081,00	14.770.109,00	2.946.522,00		19,95
(-) INGRESOS NO OPERACIONALES					
INGRESOS FINANCIEROS	2.000.000,00	400.000,00	1.000.000,00		452,00
OTROS INGRESOS					
RECUPERACION DE PROVISIONES	3.000.000,00	100.000,00	3.000.000,00		100,00
RECUPERACION DE COSTOS Y GASTOS	1.000.000,00	7.000.000,00		6.000.000,00	85,71
OTROS	13.121.000,00	700.000,00	12.146.000,00		173,53
PREAVALUO DECONTADO					
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	16.121.000,00	8.100.000,00	21.559.221,00		266,28
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS	10.099.327,08	49.975.212,00	39.000.000,00		78,11
IMPUESTO LEGAL (10%)		4.997.521,00		4.997.521,00	100,00
PROVISION IMPUESTO DE RENTA (10%)	10.099.327,08	4.997.521,00		5.101.806,08	102,28
UTILIDAD/ PERDIDA NETA DEL EJERCICIO	-2.042.001,12	27.486.690,00	30.020.691,12		109,25

ANALISIS HORIZONTAL PARA ESTADO DE RESULTADOS 2004 - 2005

INGRESOS OPERACIONALES

Para este rubro se observa un incremento de 80.20% representado en \$545.860.351,65. en relación al año 2004, este incremento se da principalmente por el aumento en los ingresos por prestación de servicio de transporte, con un aumento total de 90.44%, seguido por servicio complementario, con un incremento de 42.73%. Este aumento considerable de despachos se origina a la puesta en marcha de la Oficina de Medellín y al logro de la Licitación para el transporte de Licor desde la Ciudad de Manizales a través de la Maquila de la Licorera de Nariño.

GASTOS OPERACIONALES

Este rubro se incremento en un 87.66% representado en \$485.017.243,96. Este incremento se sustenta en *Gastos de Viaje* con un incremento de 2520,70 %, este incremento se debe a una Política adoptada por Gerencia de reuniones permanentes con los Gerentes de Agencia así como auditorias internas. Por otra parte la cuenta de *Mantenimiento y Reparaciones*, se incrementa 1492,21%, acorde a la adecuación de los vehículos adquiridos.

La cuenta de *Gastos diversos de Transporte* se incrementa de un año a otro en un 102.18%, representado en \$67.585.764,08. Esto es asociado al mayor ajuste presentado en el pago de fletes, cargues y descargues, pasos de frontera, sobrepesos, entre otros. Y en *Gastos diversos* que se incremento en un 188.97% reflejado en \$181.179.286,54, por pago de comisiones a terceros, compra de libros , periódicos o revistas como Seguridad Vial, obsequios a clientes, entre otros.

GASTOS NO OPERACIONALES

En los gastos no Operacionales se produjo un incremento de 68.19% representado en \$88.269.524,24. Este aumento esta asociado a aspectos como los Financieros con un incremento del 223.08%, asociado al pago de intereses por créditos adquiridos, y a los de operación normal bancaria.

OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES

Dentro de estos ingresos, los cuales tienen un aumento total del 87.06% representados en \$26.485.105,24. Aumento que se da por el incremento de los ingresos financieros con 520.50% representados en \$12.087.019,22 asociado al Cambio a favor por giros recibidos del extranjero.

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y NETA

Se observa que las utilidades antes de impuestos aumento un 93.78% respecto al año anterior, y la utilidad neta incremento en un 191.44%.

Tabla 17. Análisis Horizontal. Estado de Resultados 2004-2005

INVERTRANS LTDA ESTADO DE RESULTADOS ENERO 1 A DICIEMBRE 31 2004 / 2005 ANÁLISIS HORIZONTAL				
	AÑO 2005	AÑO 2004 (BASE)	VARIACION ABSOLUTA	%
	Valor	Valor	INCREM. DISMIN.	
INGRESOS				
INGRESOS OPERACIONALES				
SERVICIO DE TRANSPORTE	1.516.015.020,00	590.672.079,00	877.242.940,80	148,71
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	10.101.000,00	7.143.000,00	3.071.000,00	42,90
ACTIVIDADES CONLUGAS FALLECIDO		24.000.000,00	-24.000.000,00	-100,00
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	1.526.116.020,00	621.815.079,00	904.300.941,00	145,28
(-) GASTOS OPERACIONALES				
GASTOS PERSONAL	275.117.158,00	235.308.518,00	40.127.764,96	17,08
GASTOS GENERALES				
HONORARIOS	10.523.000,00	10.548.000,00	2.477.100,00	22,90
IMPUESTOS (IMPUESTOS Y COMPLEJO)	4.364.000,00	6.105.000,00	-1.721.000,00	-28,22
IMPUESTO REGISTRADO DEMOCRATICA SOBRESALDA				
AFRONTAMIENTOS	30.240.000,00	17.900.000,00	12.340.000,00	68,93
CONTRIBUCIONES Y ADELANTOS	10.063.000,00	60.000,00	9.993.000,00	166,50
DESGASTO	70.600.000,00	70.722.000,00	-117.000,00	-0,17
SERVICIOS	66.000.000,00	65.000.000,00	100.000,00	0,15
GASTOS DE ALQUILER	25.400.000,00	1.000.000,00	24.400.000,00	2440,00
MANUTENCION Y REPARACIONES	75.520.000,00	4.743.484,00	70.776.516,00	1491,67
ADELANTOS E INDEMNIZACIONES	7.000.000,00	940.000,00	6.060.000,00	644,68
GASTOS DE VIAJE	4.800.000,00	1.741.470,00	3.058.530,00	175,61
DE RECARGO ALIENADA	15.000.000,00	64.100.000,00	-49.100.000,00	-76,61
AMORTIZACION	1.000.000,00	267.000,00	733.000,00	274,53
DEPRECIACION		3.615.446,00	-3.615.446,00	-100,00
GASTOS DE INTERES DEL FINANCIAMIENTO	100.000.000,00	60.141.400,00	39.858.600,00	66,28
GASTOS OPERATIVOS	270.000.000,00	95.800.000,00	174.200.000,00	181,93
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	1.000.297.501,94	553.200.207,90	447.097.294,04	80,83
UTILIDAD OPERACIONAL	525.818.518,06	68.614.871,10	457.203.646,96	666,11
(-) GASTOS NO OPERACIONALES				
TRANSPORTE	50.000.000,00	47.100.000,00	2.900.000,00	6,16
RENTA DE VEHICULOS Y DEPOSITOS DE BIENES	24.000.000,00	35.800.000,00	-11.800.000,00	-33,21
PERDIDA POR DIFERENCIAL				
GASTOS EXTRAORDINARIOS (IMPUESTOS)	25.000.000,00		25.000.000,00	100,00
GASTOS LEGISLATIVOS (CONTINGENCIAS)		2.000.000,00	-2.000.000,00	-100,00
INGRESOS IMPROBABLES (GASTOS)	15.000.000,00	20.000.000,00	-5.000.000,00	-25,00
TOTAL NO OPERACIONALES	114.000.000,00	64.900.000,00	49.100.000,00	75,65
(-) CORRECCION MONETARIA	-6.912.980,00	17.716.980,00	-24.629.960,00	-139,55
(-) INGRESOS NO OPERACIONALES				
INGRESOS FINANCIEROS	14.400.000,00	1.000.000,00	13.400.000,00	1340,00
INGRESOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	0,00	0,00	0,00	0,00
RECUPERACION DE PROVISIONES	1.000.000,00	5.000.000,00	-4.000.000,00	-80,00
RECUPERACION DE COSTOS Y GASTOS	14.000.000,00	1.000.000,00	13.000.000,00	1300,00
INGRESOS	20.000.000,00	15.000.000,00	5.000.000,00	33,33
PREVISIONES DEDUCIDAS				
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	39.400.000,00	16.000.000,00	23.400.000,00	146,25
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS	411.818.518,06	123.714.871,10	288.103.646,96	233,68
IMPUESTO LEGAL (10%)	41.181.851,81	12.371.487,11	28.810.364,70	233,68
IMPUESTO DE RENTA (10%)	41.181.851,81	12.371.487,11	28.810.364,70	233,68
UTILIDAD/ PERDIDA NETA DEL EJERCICIO	329.454.814,44	98.971.906,88	230.482.907,56	232,80

Fuente: Esta investigación

ANÁLISIS HORIZONTAL PARA ESTADO DE RESULTADOS 2005 - 2006

INGRESOS OPERACIONALES

Para la comparación de estos años hay un incremento de 55.47% representado en \$680.302.569,11, este incremento se origina por la aparición de una nueva cuenta que es *Comercio al por Mayor y Menor*, dicho rubro aparece por la comercialización de llantas, el aumento en los ingresos por prestación de servicio de transporte, con un aumento total de 46.12%, aumento presentado por la apertura de la Oficina de Cúcuta, seguido por servicio complementario, con un incremento de 16.13%, para el análisis de estos años vuelve a aparecer las *Actividades conexas de Papelería* con un incremento del 100% representado por \$82.210.056,50, con ítems como: Descuentos por pronto pago de los manifiestos de carga, Auxilio de carretera, Logística y Adicionales, ajuste de fletes entre otros.

GASTOS OPERACIONALES

Los Gastos Operacionales se incrementaron para los períodos de análisis en un 29.72% representado en \$308.591.011,27. Este incremento se origina en *Gastos de Personal* con un incremento del 215%, por la creación de nuevos cargos en la Oficina Principal como en las agencias, y los aumentos considerados para los cargos ya existentes; así mismo el Valor cancelado por administración de Nomina a la Cooperativa de Trabajo Asociado.

GASTOS NO OPERACIONALES

En los gastos no Operacionales se produjo un incremento de 35.24% representado en \$76.726.222,10. Este aumento esta asociado a aspectos como los Financieros con un incremento del 80.42%, asociado al pago de intereses por créditos adquiridos, y a los de operación normal bancaria.

OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES

Dentro de estos ingresos, los cuales tienen un decremento total del 61.25% representados en -\$34.855.766,03. Decremento que se sustenta en todos los ítems que se manejan en este rubro.

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y NETA

Se observa que las utilidades antes de impuestos aumento un 1086% respecto al año anterior, y la utilidad neta incremento en un 5.677,23%; representado en \$131.958.805,04, lo cual refleja un mejor manejo y gestión,

Tabla 18. Análisis Horizontal. Estado de Resultados 2005-2006

INVERTRANS LTDA					
ESTADO DE RESULTADOS					
ENERO 1 A DICIEMBRE 31 2005 / 2006					
ANÁLISIS HORIZONTAL					
	AÑO 2005	AÑO 2006 (Base)	VARIACION ABSOLUTA		
	Valor	Valor	TRCUM.	DIF. MTL.	%
INGRESOS					
INGRESOS OPERACIONALES					
COMPROBANTES MENOS Y MENOS	35.418,00		35.444.000,00		100,00
DEBIDO AL TRANSPORTE	1.777.919.490,51	1.416.919.120,00	561.023,7 261		46,12
SERVICIOS COMERCIALES	1.835.000,00	10.151.000,00	1.400.000,00		76,01
CONTINGENCIAS LEGALES	82.210.000,00		82.210.000,00		100,00
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	1.905.009.997,11	1.226.506.020,00	680.302.969,11		35,47
(-) COSTOS DE VENTAS					
VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS	85.811.800,00		35.744.000,00		100,00
(-) GASTOS OPERACIONALES					
GASTOS PERSONAL	151.765.400,00	173.717.159,00	308.547.657,00		215,00
INVERSIÓN	10.077.000,00	12.977.700,00	6.400.000,00		63,65
EMPLEOS (TRUJOS) PARA COMERCIO	7.000.400,00	4.500.000,00	2.500.000,00		73,21
DESEMPEÑO	30.902.157,00	35.243.710,00	8.335.549,00		6,73
CONTRIBUCIONES Y PARTICIPACIONES	180.000,00	10.673.018,37	11.477.918,37		90,71
ALQUILER	7.500.000,00	7.600.000,00	1.000.000,00		1,33
SERVICIOS	97.153.000,00	68.497.000,00	30.400.000,00		31,30
GASTOS LEGALES	16.000.000,00	20.000.000,00	12.500.000,00		42,43
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	36.500.000,00	77.500.000,00	41.000.000,00		111,25
ADQUISICIONES E INVERSIONES	1.800.000,00	7.000.000,00	5.200.000,00		28,89
GASTOS DE VIAJE	60.000.000,00	40.000.000,00	17.000.000,00		28,33
RENTA DE MAQUINARIA	3.000.000,00	1.000.000,00	6.000.000,00		200,00
AMORTIZACIONES	7.000.000,00	10.000.000,00	6.000.000,00		200,00
GASTOS DE INTERÉS DE TRANSPORTE	100.000.000,00	100.000.000,00	2.000.000,00		2,00
GASTOS EMPRESARIAL	816.000.000,00	877.000.000,00	70.000.000,00		80,37
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	1.346.000.549,21	1.000.297.503,94	308.591.011,27		29,72
UTILIDAD OPERACIONAL	559.009.447,90	226.208.516,06	336.322.767,84		175,72
(-) GASTOS NO OPERACIONALES					
TRANSACCIONES	174.051.000,00	150.000.000,00	122.500.000,00		80,72
PERDIDA DE VENTAS Y DETIRO DE BIENES		24.000.000,00	24.000.000,00		100,00
RENTAS POR DEBIDO	1.000.000,00		3.700.000,00		100,00
GASTOS EXTRAORDINARIOS	3.100.000,00	25.000.000,00	21.900.000,00		40,00
IMPUESTOS (IMPORTE A PAGAR)	10.000.000,00	10.000.000,00	8.000.000,00		20,00
TOTAL NO OPERACIONALES	298.151.000,00	219.000.000,00	85.000.000,00		28,50
(-) CORRECCION MONETARIA	0.000.000,00	6.000.000,00	-1.000.000,00		-10,00
(-) INGRESOS NO OPERACIONALES					
INGRESOS FINANCIEROS	10.000.000,00	14.000.000,00	4.000.000,00		40,00
INGRESOS DE EJERCICIOS ANTERIORES		6.000.000,00	6.000.000,00		100,00
RECUPERACION DE PROVISIONES	100.000,00	100.000,00	100.000,00		100,00
RECUPERACION DE COSTOS Y GASTOS	100.000,00	100.000,00	100.000,00		100,00
INTERÉS	100.000,00	20.000.000,00	19.900.000,00		199,00
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	200.000.000,00	200.000.000,00	200.000.000,00		100,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS	260.858.447,90	97.208.516,06	163.650.000,00		100,00
IMPUESTO LEGAL (10%)	26.085.844,79	9.720.851,61	26.085.844,79		100,00
IMPUESTO DE RENTA (10%)	26.085.844,79	9.720.851,61	26.085.844,79		100,00
UTILIDAD/ PERDIDA NETA DEL EJERCICIO	208.686.758,32	77.766.812,84	130.920.000,00		100,00

Fuente: Esta investigación

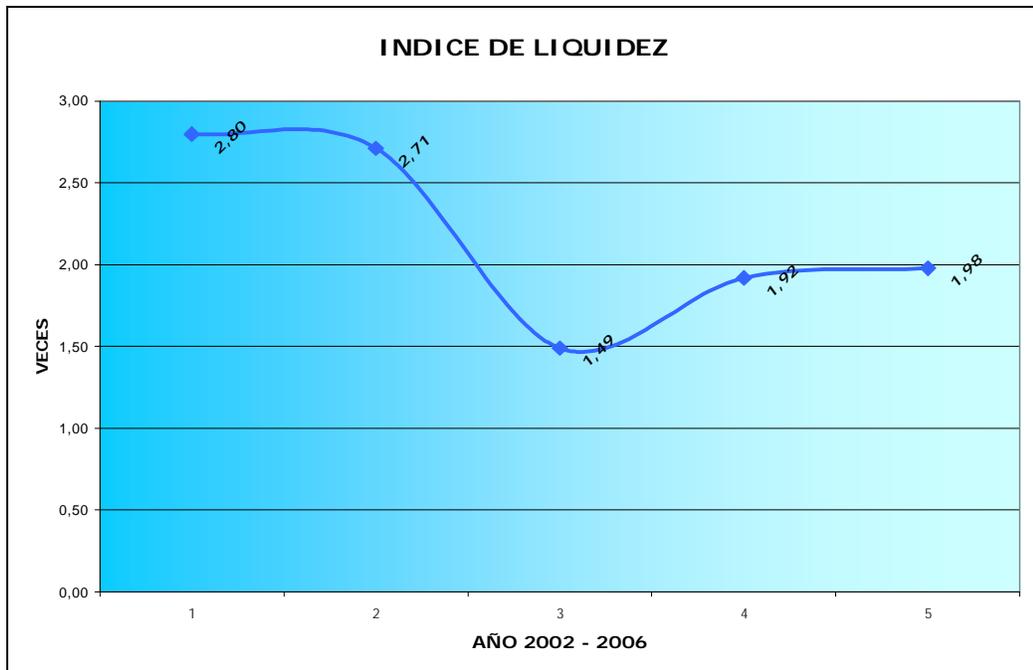
5.3 INDICADORES FINANCIEROS 2002, 2003, 2004, 2005, 2006

5.3.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ

La empresa INVERTRANS LTDA, presentó las siguientes razones que miden la capacidad de pago de las deudas a corto plazo:

- **Índice de Liquidez:** En el año 1992 por cada peso de deuda a corto plazo INVERTRANS LTDA dispone de \$2.80 como respaldo para pagar sus deudas. Mientras que para el año 2003 por cada peso de deuda a corto plazo solo se disponía de \$2.71, entre tanto en el año 2004 dispone de 1.49 y en el año 2005 y 2006 de 1.98.

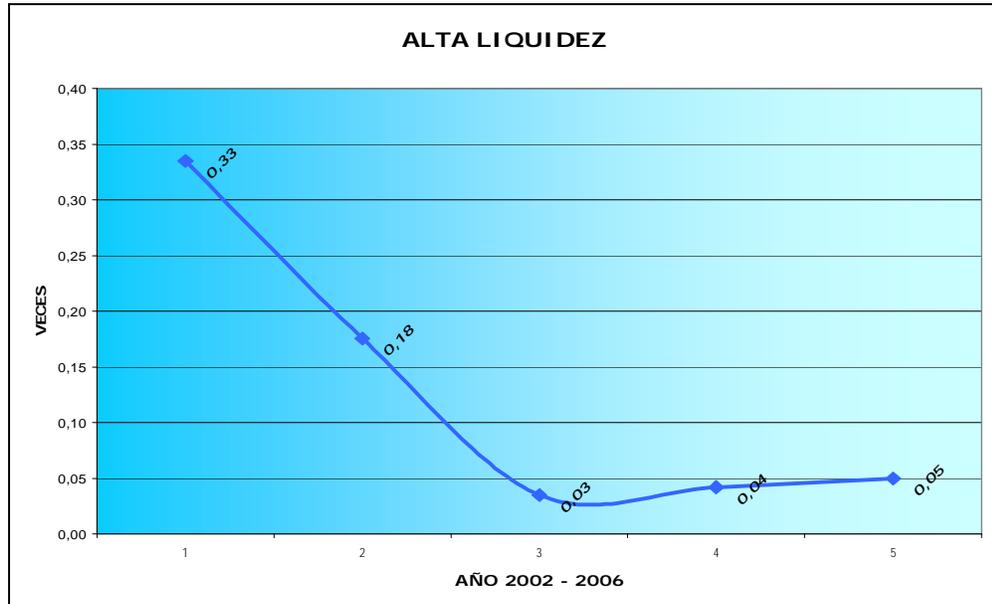
Gráfica 11. Índice de Liquidez



Fuente: Esta investigación

- **Alta Liquidez:** En el año 1998 por cada peso de deuda a corto plazo INVERTRANS LTDA dispone de \$0.33 como respaldo para pagar sus deudas, sin tener en cuenta los inventarios, ni la cartera. Para el año 1997 por cada peso de deuda a corto plazo solo se disponía de \$0.18, mientras que en año 2004, 2005 y 2006 disponía de 0.03, 0.04 y 0.05 respectivamente.

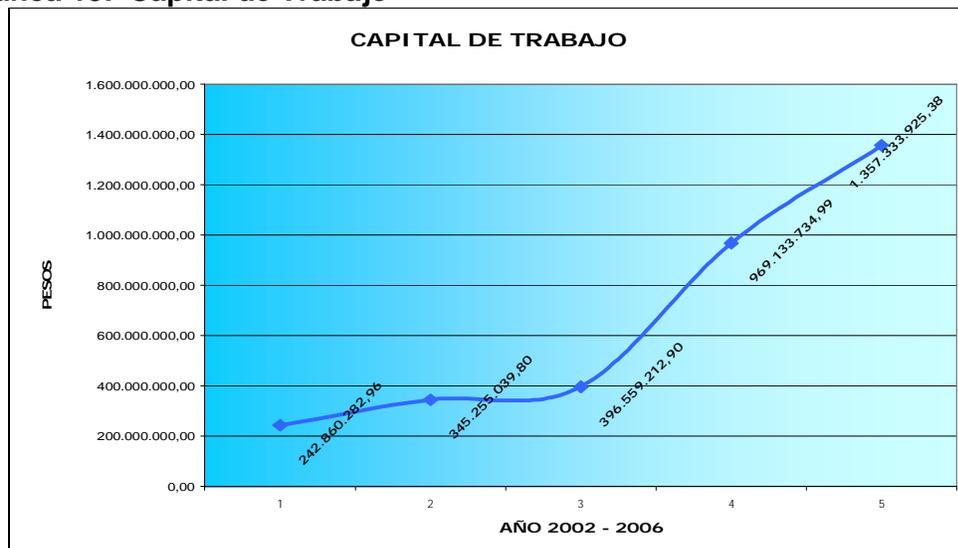
Gráfica 12. Alta Liquidez



Fuente: Esta investigación

- Capital Neto de Trabajo:** Si INVERTRANS LTDA tomará la decisión de pagar todas sus deudas a corto plazo para el año 2002 se tendría un excedente de \$242.860.282.96. Para el año de 2003 el Capital Neto de Trabajo era de \$344.255.039; mientras que para los años 2004, 2005 y 2006 era de 396.559.212,90, 969.133.734,99 y 1.357.333.925,38 respectivamente. Se evidencia como año tras año se incrementa el capital de trabajo.

Gráfica 13. Capital de Trabajo



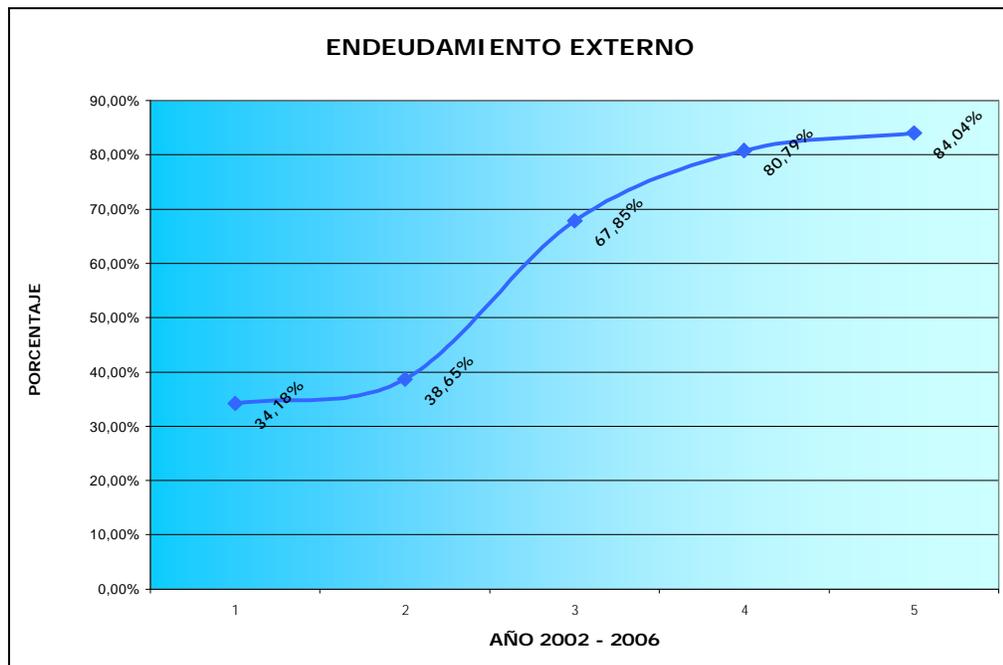
Fuente: Esta investigación

5.3.2 INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

La empresa INVERTRANS LTDA mostró las siguientes razones que miden el grado de endeudamiento de la empresa:

- **Endeudamiento Externo:** Del total de Activos para el año de 2002 el 34.18% ha sido financiado por terceros. Mientras que para el año de 2003 la financiación de terceros alcanzó el 38.65%, para el 2004 el 67.85%, 2005 80.79% y para el 2006 el 84.04%.

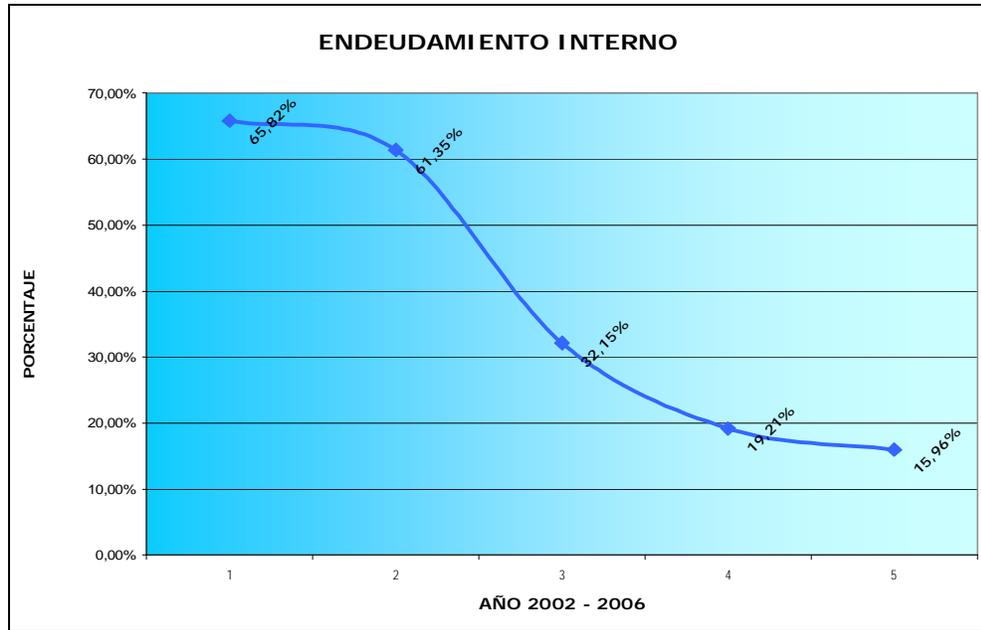
Gráfica 14. Endeudamiento Externo



Fuente: Esta investigación

- **Endeudamiento interno:** Para el año 2002 del Total de Activos el 69.82% fue financiado por los socios de INVERTRANS LTDA. Por el contrario, observamos que para el año de 2003 descendió 61.39%, para el 2004 al 32.15%, 2005 – 19.21% y 2006 al 15.96%.

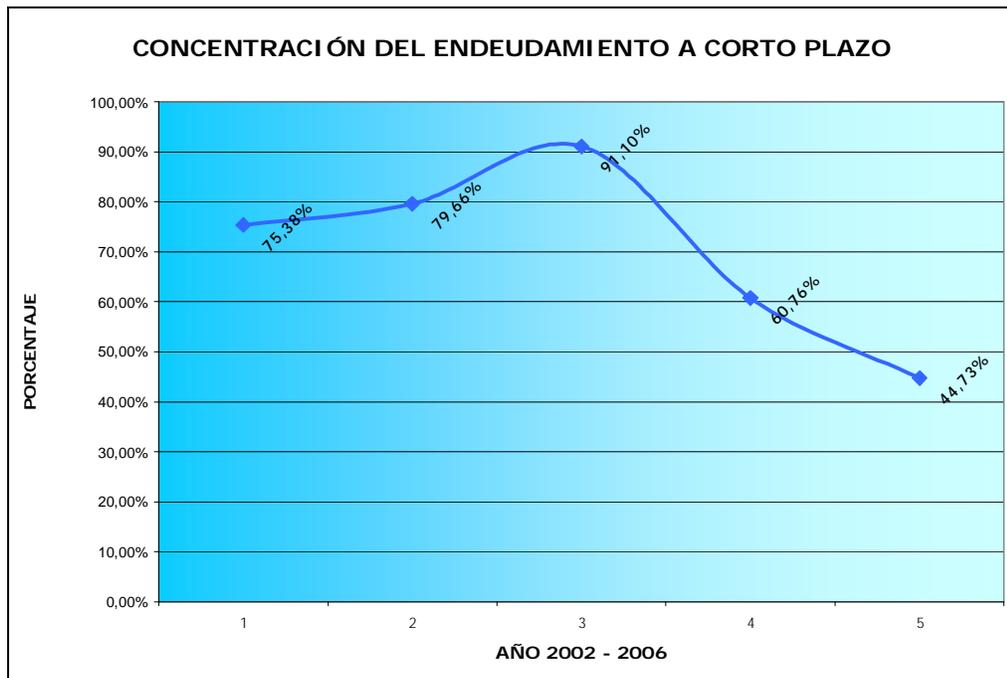
Gráfica15. Endeudamiento Interno



Fuente: Esta investigación

- **Concentración de Endeudamiento a Corto Plazo:** Del total de Pasivos el 87.68% son a Corto Plazo para el año 1998. Por su parte, para el año 1997 era equivalente a 85.27%.

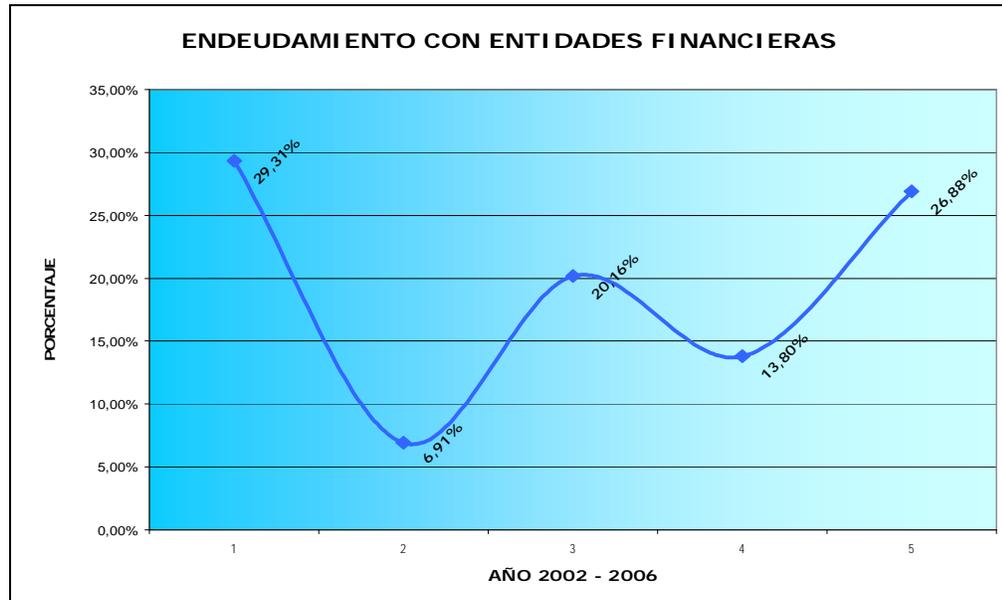
Gráfica16. Concentración del Endeudamiento a Corto Plazo



Fuente: Esta investigación

- **Endeudamiento con Entidades Financieras:** Del total de Pasivos para el año 2002 el 15.38% pertenecen a deudas con Entidades Financieras, para el año 2003 el 79.66%, 2004 – 91.10%, 2005 – 60.76% y 2006 – 44.33%.

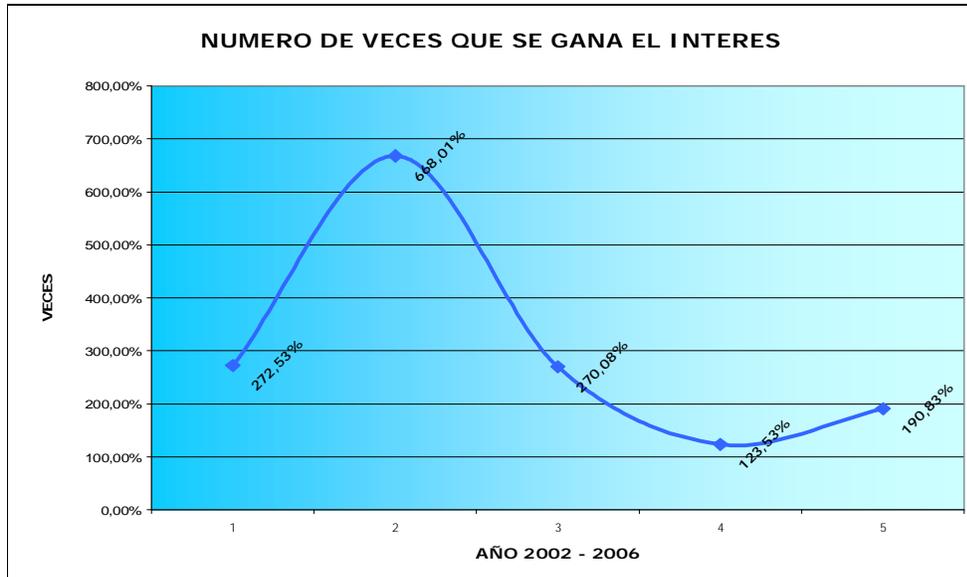
Gráfica 17. Endeudamiento con Entidades Financieras



Fuente: Esta investigación

- **Número de veces que se gana el Interés:** Para el año 2002 la utilidad operacional alcanzó a soportar hasta 232 veces los intereses que se han pagado. Mientras que para el año 2003 alcanza a soportar 688 veces, 2004 - .270.08, 2005 – 183.53 y 2006 – 190.88 veces.

Gráfica 18. Numero de Veces que se Gana el Interés



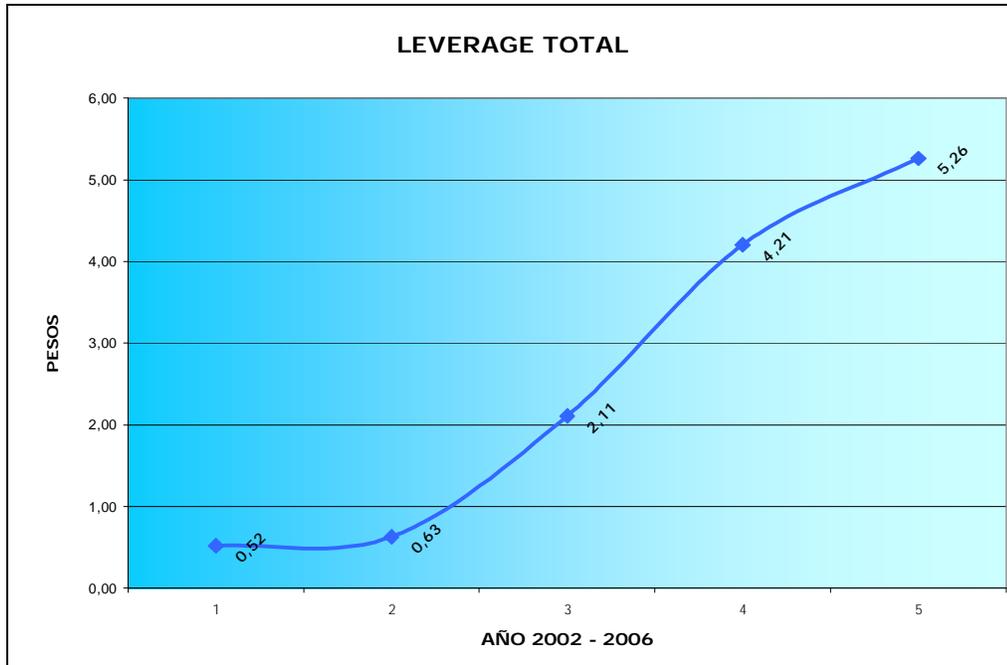
Fuente: Esta investigación

5.3.3 INDICADORES DE APALANCAMIENTO (LEVERAGE)

Se presenta a continuación las razones de apalancamiento de la empresa INVERTRANS LTDA:

- **Leverage Total:** Por cada peso del Patrimonio para el año 2002 se ha conseguido un apalancamiento de \$ 0.52 con deudas externas. Entre tanto, en el año 2003 se consiguió un apalancamiento de \$0.63, mientras que en año 2004 – 2005 – 2006 - \$2.11, \$4.21 y \$5.26 respectivamente.

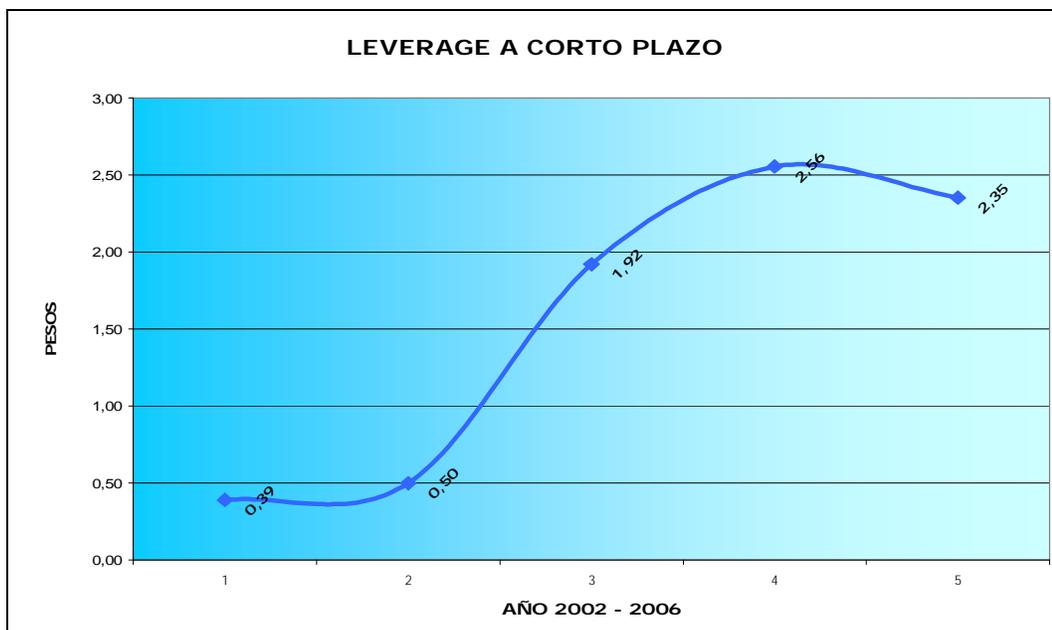
Gráfica 19. Leverage Total



Fuente: Esta investigación

- Leverage a corto plazo:** Por cada peso de Patrimonio para el año 2002 se ha logrado un apalancamiento de \$0.39 con deudas externas a corto plazo. Mientras, en el año 2003 el apalancamiento era de \$0.50, en el año 2004, 2005 y 2006 fue \$1.92, \$2.56 y \$2.35 respectivamente.

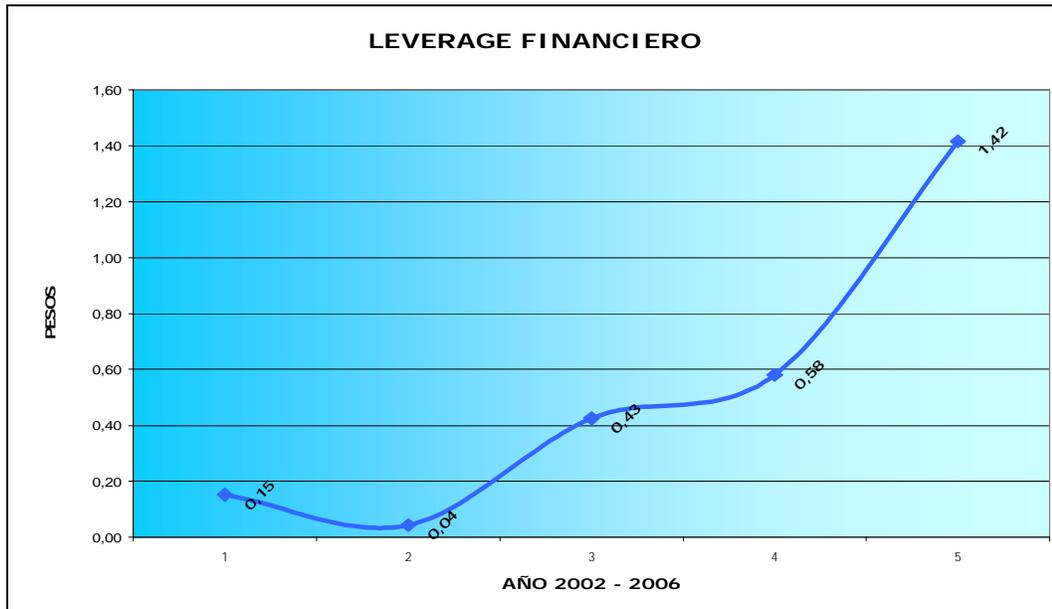
Gráfica 20. Leverage a Corto Plazo



Fuente: Esta investigación

- **Leverage Financiero:** Por cada peso del patrimonio para el año de 2002 se consiguió un apalancamiento de \$0.15 con Entidades Financieras y para el año de 2003, el apalancamiento era de \$0.04, mientras que para el año 2004, 2005 y 2006 fue de \$0.43, 0.58 y 1.42.

Gráfica 21. Leverage Financiero



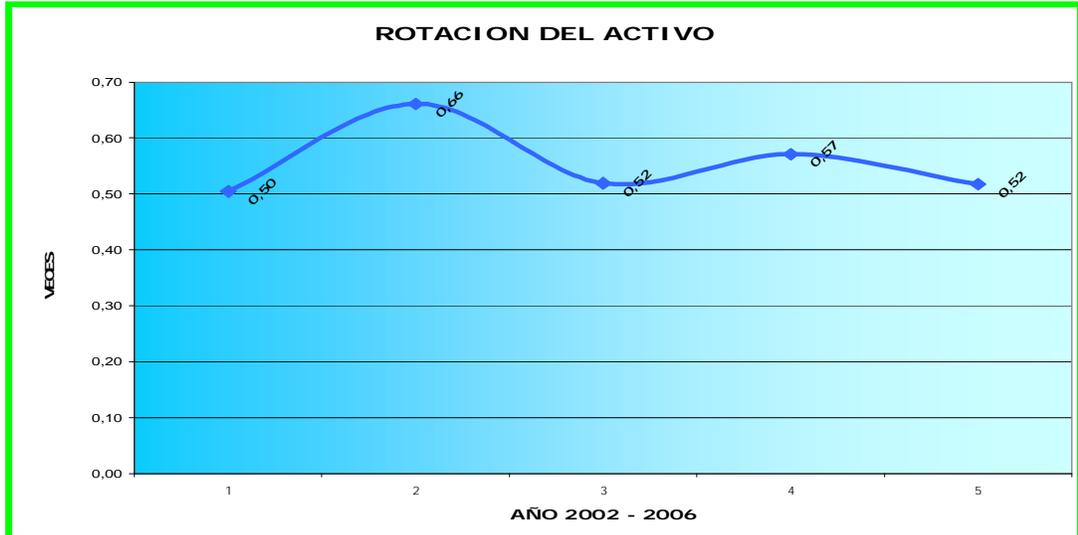
Fuente: Esta investigación

5.3.4 RAZONES DE ROTACION O DE ACTIVIDAD

Se presenta a continuación las razones de rotación de la empresa INVERTRANS LTDA, que permitirá medir el tiempo promedio que tarda la empresa en hacer circular sus recursos:

- **Rotación del Activo:** Las ventas para el año 2002 fueron 0.50 veces mayores que la inversión (Activo), para el año 2003, fueron 0.66 veces mayores que la inversión, mientras que para el 2004, 2005 y 2006 fueron 0.52, 0.57 y 0.52 veces mayores que la inversión respectivamente.

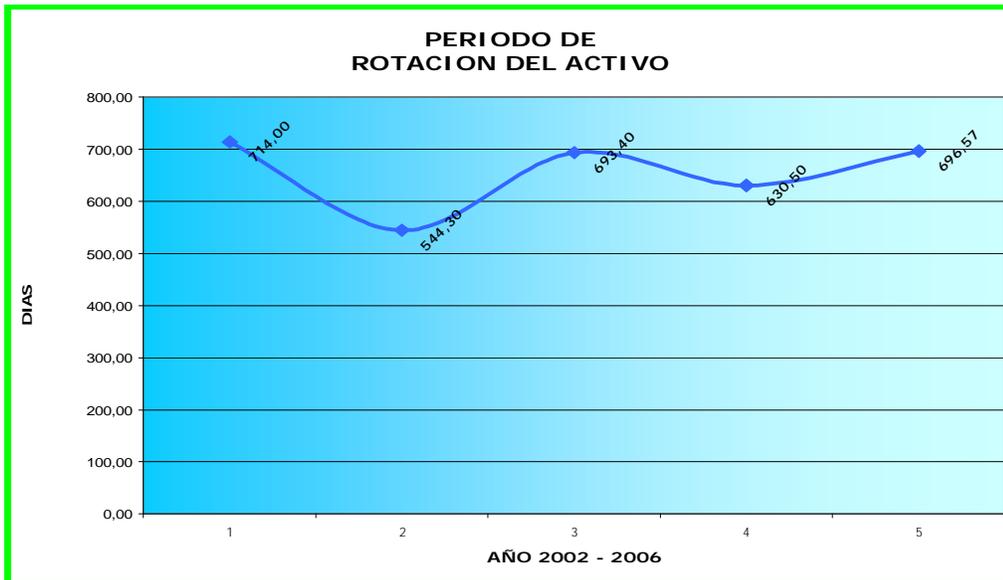
Gráfica No.22 Rotación del Activo



Fuente: Esta investigación

- **Período de Rotación del Activo:** El período promedio de Rotación del Activo para el año 2002 fue de 714 días, mientras que para el año 2003 fue de 544 días, para el año 2004 fue de 693 días, para el 2005 630 días y para el 2006 de 696 días.

Gráfica 23. Período de Rotación del Activo



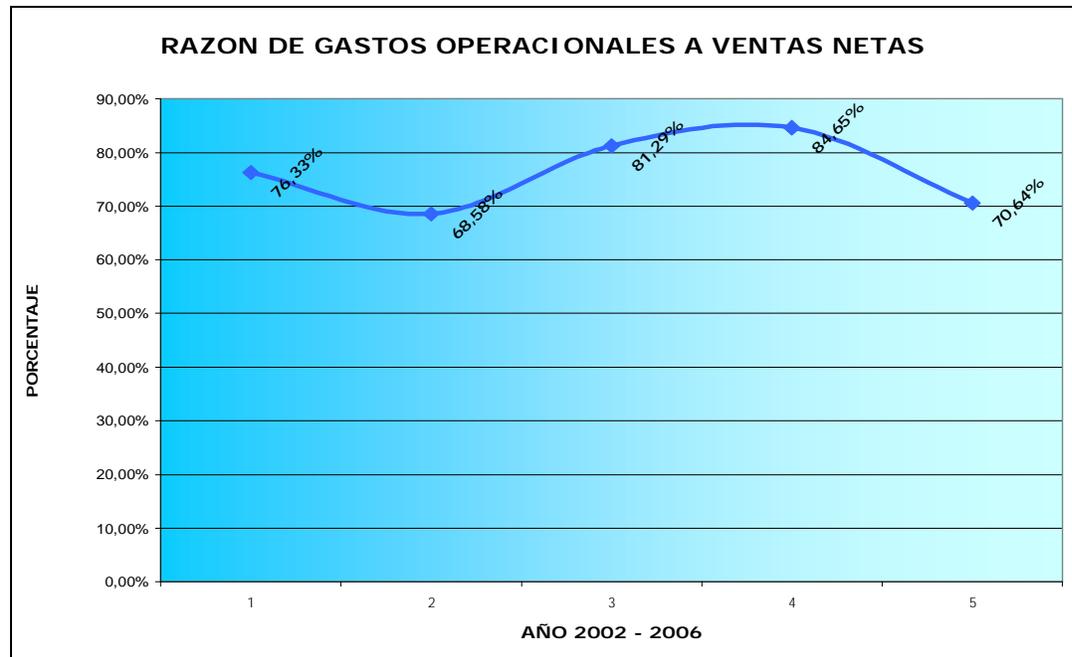
Fuente: Esta investigación

5.3.5 INDICADORES DE RENTABILIDAD

Se presenta a continuación las razones de rotación de la empresa INVERTRANS LTDA, que permitirá medir el desempeño del Administrador, comparando las ganancias obtenidas con el Volumen Total de Ventas y los recursos de la empresa:

- **Razón de Gastos Operacionales a Ventas Netas:** En el 2002 Los Gastos Operacionales absorbieron el 76.33% de las Ventas Netas. Para el año 2003 los Gastos Operacionales absorbieron el 68.58% de las Ventas Netas, para el 2004 absorbieron el 81.29%, para el 2005 el 84.65% y para el 2006 se absorvió el 70.64%.

Gráfica 24. Razón de Gastos Operacionales a Ventas Netas



Fuente: Esta investigación

- **Razón de Utilidad Operacional a Ventas Netas (Margen Operacional):** INVERTRANS LTDA trabajó con un Margen Operacional del 23.67% en el año 2002, entre tanto en el año 2003 el Margen Operacional fue de 31.42%, en el año 2004 fue del 18.71%, en el año 2005 fue de 15.35% y finalmente en el 2006 27.51%.

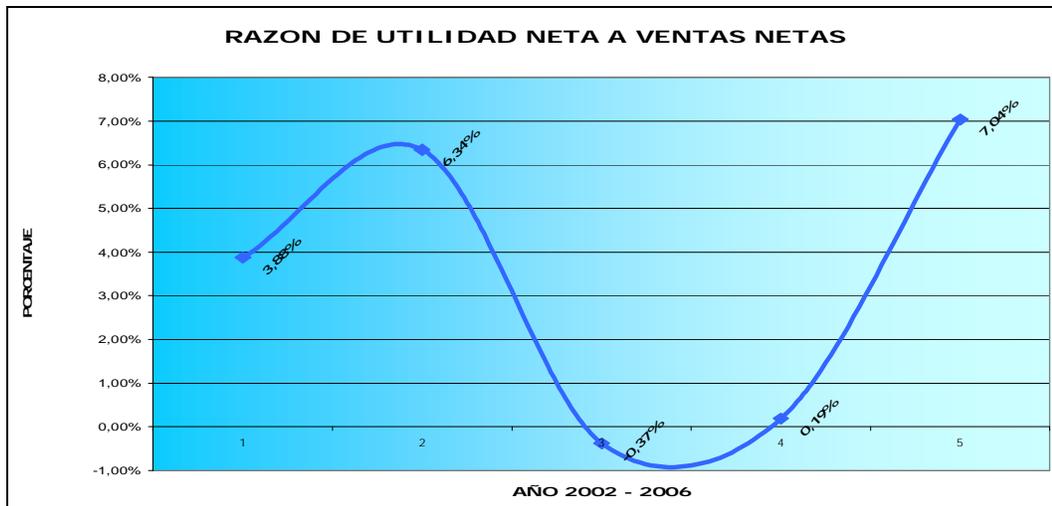
Gráfica 25. Razón de Utilidad Operacional a Ventas Netas



Fuente: Esta investigación

- Razón de Utilidad neta a Ventas Netas (Margen Operacional):**
 INVERTRANS LTDA trabajó con un Margen neto del 3.88% en el año 2002, entre tanto en el año 2003 el Margen neto fue de 6.34%, en el año 2004 fue negativo con -0.37%, en el año 2005 fue de 0.19% y finalmente en el 2006 7.04%.

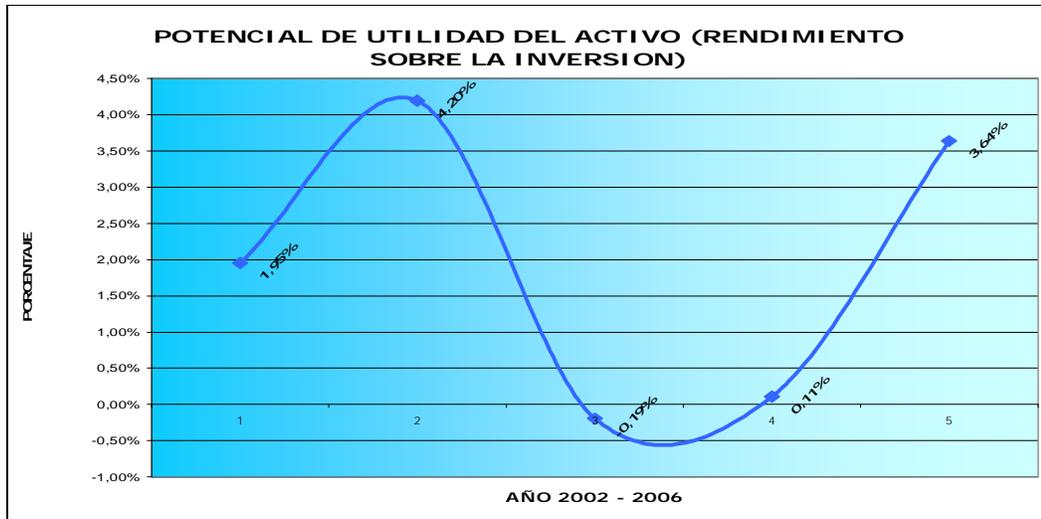
Gráfica 26. Razón de Utilidad Neta a Ventas Netas



Fuente: Esta investigación

- **Potencial de Utilidad del Activo (Rendimiento sobre Inversión):** El rendimiento del Activo fue del 1.95% para el año 2002, mientras que para el año 2003 se obtuvieron rendimientos 4.20%, para el 2004 se obtuvieron rendimiento negativos del -0.19%, para el 2005 de 0.11% y para el 2006 del 3.64%.

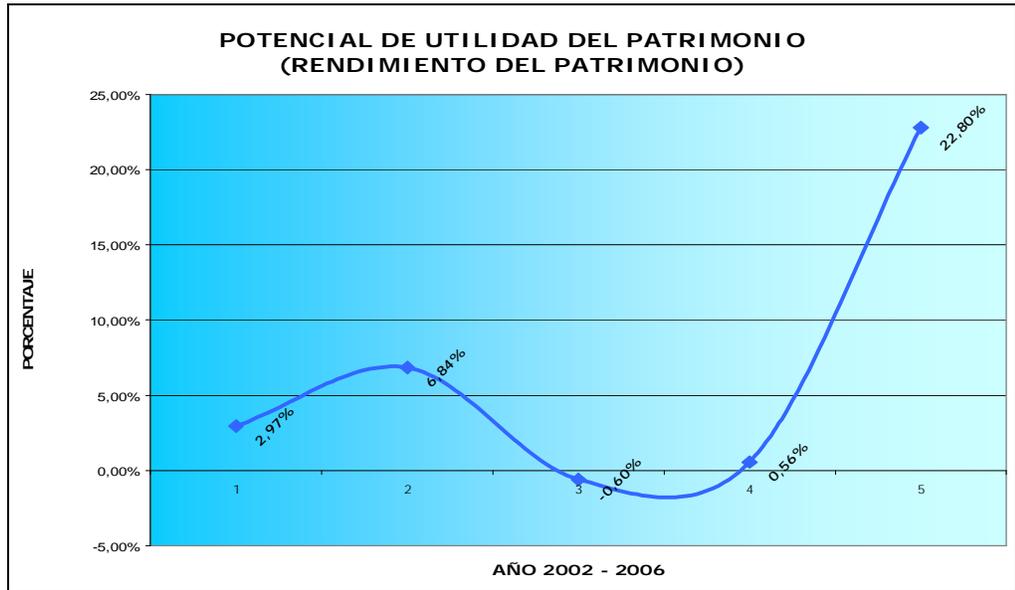
Gráfica 27. Potencial de Utilidad del Activo



Fuente: Esta investigación

- **Potencial de Utilidad del Patrimonio (Rendimiento del Patrimonio):** El Patrimonio en el año 2002 generó una Rentabilidad del 2.97%, entre tanto para el año 2003 fue de 6.84%, mientras que para el 2004 fue negativo con el -0.60%, para el 2005 0.56% y para el año 2006 fue del 22.80%.

Gráfica 28. Potencial de Utilidad del Patrimonio



Fuente: Esta investigación

5.4 ANÁLISIS DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

Como primer paso se seleccionaron 23 factores los cuales se consideraron los más relevantes para evaluar dentro de INVERTRANS LTDA, teniendo en cuenta que es una empresa dedicada al transporte de carga.

De acuerdo con el resultado de esta matriz, 3.48 se puede apreciar que INVERTRANS LTDA se encuentra por encima del promedio en su posición interna general.

Tabla 19. Análisis de Evaluación Interna

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)			
FACTORES INTERNOS CLAVE	PESO RELATIVO	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Motivación del personal	0,03	4	0,12
Procesos de selección del personal	0,01	4	0,04
Estructura Organizacional	0,01	4	0,04
Calidad del Servicio	0,07	4	0,28
Nivel de liquidez	0,08	2	0,16
Capital de Trabajo	0,09	2	0,18
Rentabilidad	0,08	3	0,24
Adaptación a cambios tecnológicos	0,01	4	0,04
Proveedores de la empresa (Gama de Flotilla)	0,01	4	0,04
Participación en el Mercado Nacional	0,05	4	0,20
Participación en el Mercado Internacional	0,01	4	0,04
Imagen Corporativa	0,03	4	0,12
Servicio al cliente	0,08	4	0,32
Lealtad del Generador de Carga	0,02	3	0,06
Fletes competitivos	0,03	2	0,06
Capacidad del Recurso Humano	0,04	4	0,16
Efectividad de la publicidad y promoción.	0,02	3	0,06
Superioridad tecnológica	0,03	4	0,12
Posición financiera	0,06	4	0,24
Certificación en Seguridad	0,1	4	0,40
Experiencia y trayectoria	0,02	4	0,08
Procesos Logísticos y de Seguridad	0,1	4	0,40
Vehículos equipados con GPS y Póliza Civil Extracontractual	0,02	4	0,08
TOTAL	1,00		3,48

Fuente: Esta investigación

Según los valores dados, se puede apreciar que las debilidades más importantes de la empresa son lo que respecta al nivel de liquidez; capital de trabajo, fletes competitivos, clasificado con 2, es decir una debilidad menor. Las fortalezas más significativas son las que respectan a los proveedores de la empresa (gama de flotilla), proceso de administración del talento humano eficiente, participación en el mercado nacional e internacional, imagen corporativa, superioridad tecnológica, posición financiera, experiencia, trayectoria, certificación en seguridad, vehículos equipados con GPS, procesos logísticos y de seguridad y la calidad del servicio, clasificadas cada una con 4. Esto se debe al reconocimiento y posicionamiento de la empresa y la adecuada gerencia en los últimos años. Además se está trabajando para el logro de la certificación en seguridad que le daría a la empresa grandes ventajas competitivas.

La rentabilidad, la lealtad del generador de carga y la efectividad de la publicidad y promoción, representan fortalezas secundarias.

Es de destacar que INVERTRANS LTDA, no tiene debilidades mayores que le afectan significativamente en cuanto a su rentabilidad, posicionamiento y competitividad.

5.5 ANÁLISIS PARA EL DIAGNOSTICO INTERNO PCI

Para la realización del Perfil de Capacidad Interna se concertaron previamente los factores a analizar, eligiendo los más sobresalientes dentro de la empresa.

Mediante esta matriz se pudo definir de forma clara la situación de INVERTRANS en términos de sus capacidades directiva, competitiva, financiera, de talento humano y tecnológica.

Con relación a capacidad directiva se pudo apreciar que es una empresa tiene fortalezas medias y altas en cuanto a herramientas administrativas ; es débil en la parte de uso de planes estratégicos.

En cuanto a la parte tecnológica, financiera y de talento humano tienen el mismo perfil de fortalezas altas, medias y bajas, por lo cual sería conveniente desarrollar un factor específico. La capacidad competitiva es el elemento más sobresaliente en esta empresa, debido a la fuerza del servicio, lealtad y satisfacción del cliente, entre otros. Es de decir que se tienen debilidades con impacto alto en cuanto a fletes competitivos y la habilidad para competir con precios.

Tabla 20. Diagnóstico Interno PCI

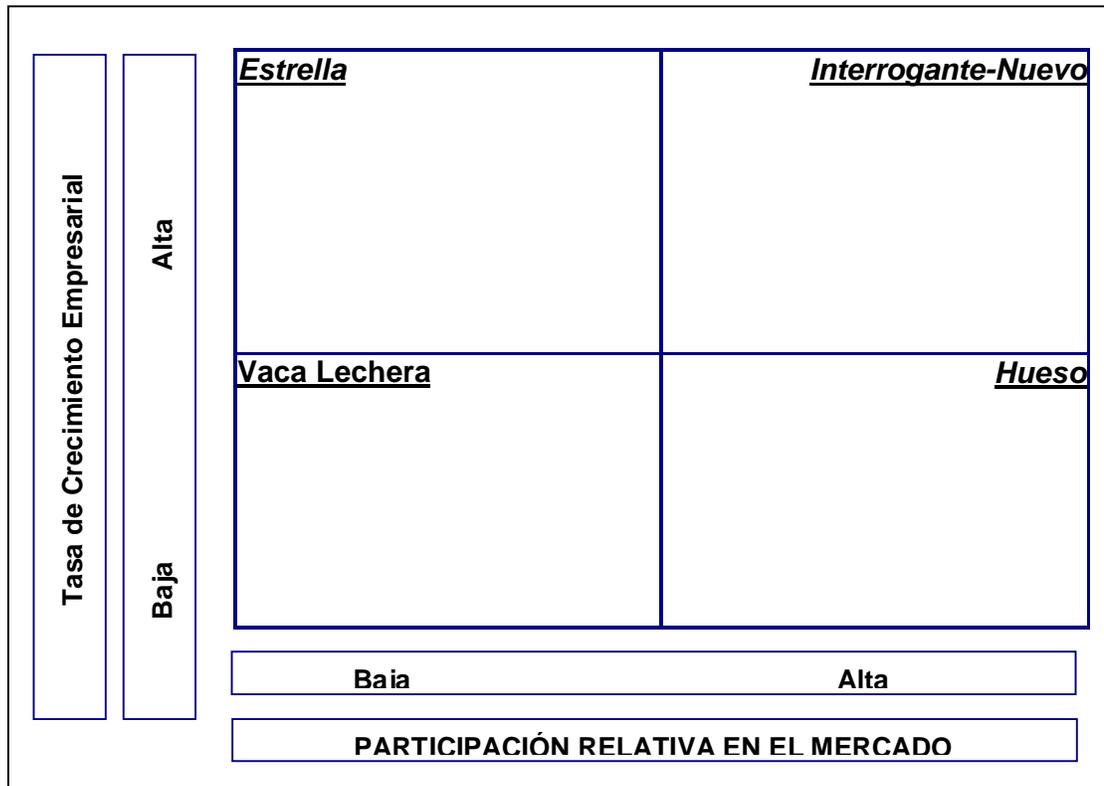
DIAGNOSTICO INTERNO PCI									
CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	alta	med	baja	alta	med	baja	alto	med	baja
1. Uso de planes estratégicos.					X		X		
2. Evaluación y pronóstico del medio		X						X	
3. Velocidad de respuesta a entornos Cambiantes	X						X		
4. Comunicación y control gerencial		X						X	
5. Habilidad para responder a la tecnología		X						X	
6. Agresividad para enfrentar a la competen.			X				X		
7. Sistemas de Control	X							X	
8. Sistema de Coordinación		X							X
9. Evaluación de Gestión		X							X
CAPACIDAD COMPETITIVA									
1. Fuerza de servicio, calidad, exclusividad	X						X		
2. Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
3. Participación del mercado nacional e internacional		X					X		
4. Fortaleza proveedores	X						X		
5. Portafolio de servicios	X						X		
6. Fletes competitivos					X		X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
1. Acceso a capital cuando se requiere			X					X	
2. Grado de uso de su capacidad de endeudamiento			X						X
3. Facilidad para salir del mdo.			X						X
4. Rentabilidad, retorno de la inversión		X						X	
5. Disponibilidad de fondos internos		X						X	
6. Comunicación y control gerencial			X					X	
7. Habilidad para competir con precios						X	X		
8. Estabilidad de costos			X					X	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
1. Nivel académico del talento humano	X						X		
2. Experiencia Técnica	X							X	
3. Nivel de Remuneración			X					X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
1. Capacidad de innovación			X					X	
2. Nivel de tecnología utilizado		X						X	
3. Efectividad de los programas de entrega	X						X		
4. Nivel tecnológico		X						X	
5. Procesos logísticos y de seguridad	X							X	

Fuente: Esta investigación

5.6 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

5.6.1 MATRIZ DE CRECIMIENTO-PARTICIPACIÓN (BCG)

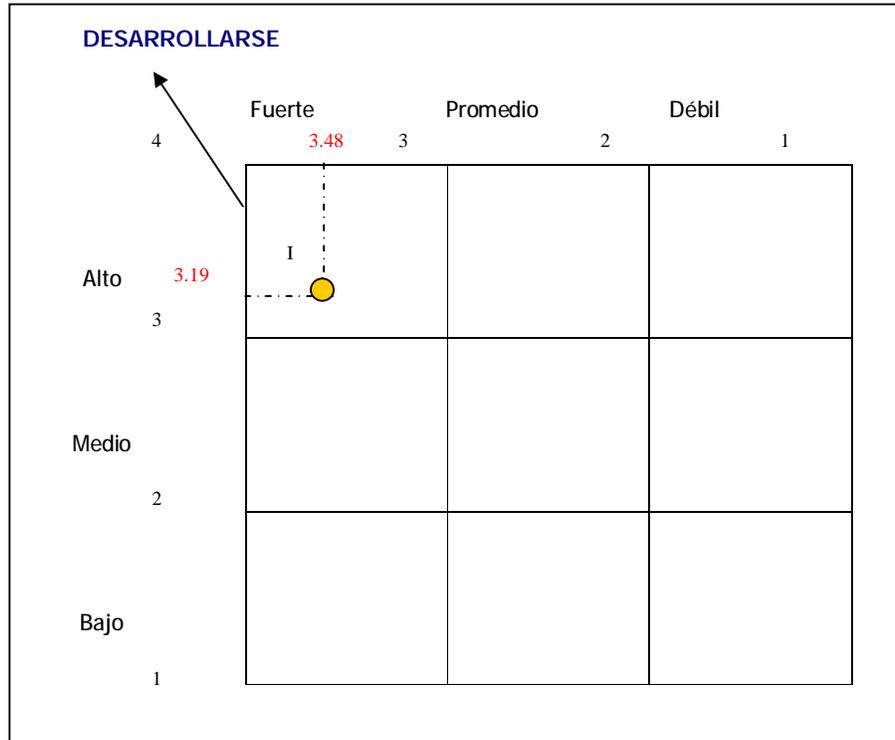
Figura 15. Matriz de Crecimiento – Participación



Fuente: Esta investigación

5.6.2 MATRIZ INTERNA – EXTERNA

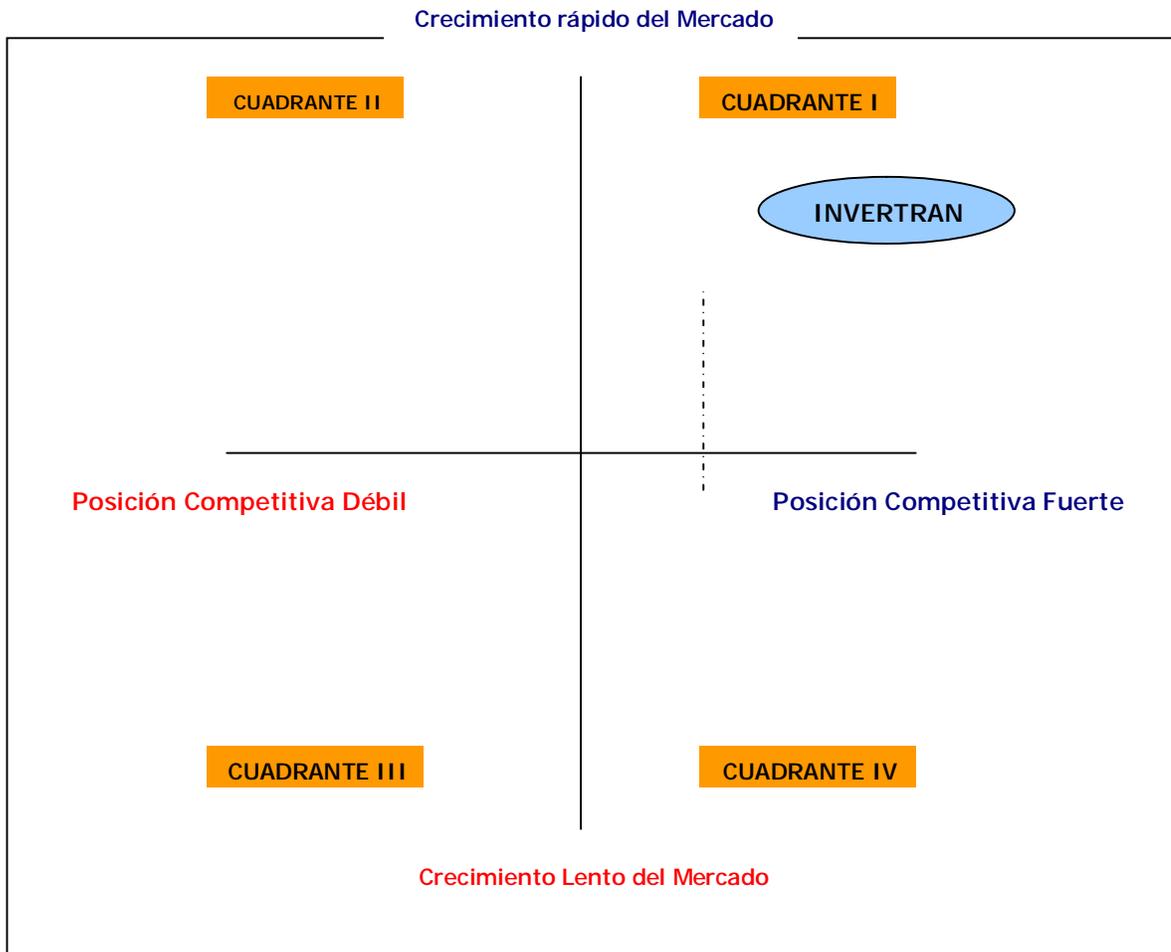
Figura16. Matriz Interna - Externa



Fuente: Esta investigación

5.6.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Figura 17. Matriz de la Gran Estrategia



5.6.4 MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCION

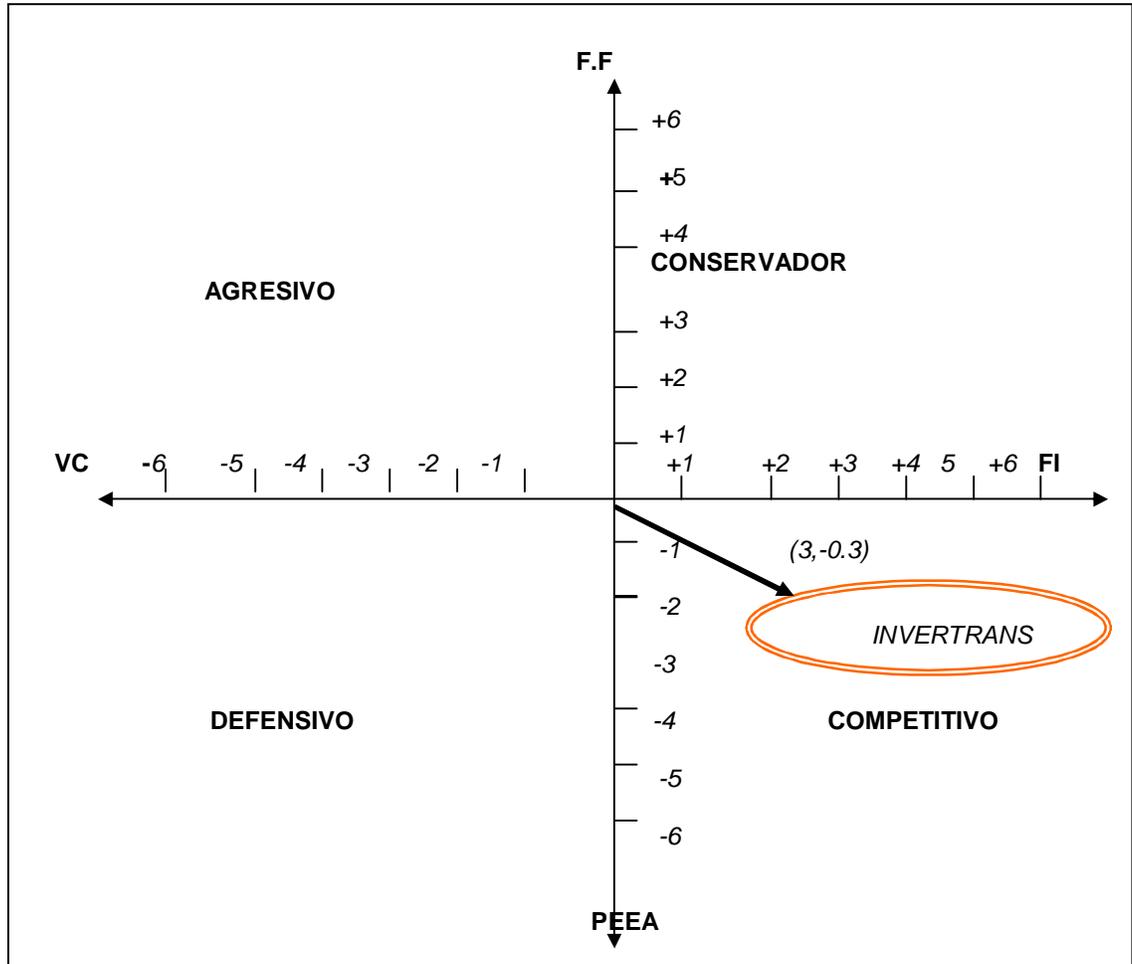
Tabla 21. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción

FORTALEZA FINANCIERA (FF)	
Liquidez	3
Aprovechamiento	4
Tasa de retorno de la inversión	3
Capital de Trabajo	3
Respaldo de la deuda	4
Flujo de caja	2
PROMEDIO	3,2
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Calidad del servicio	-1
Participación en el mercado	-1
Lealtad del Generador de Carga	-3
Conocimientos tecnológicos	-1
Control sobre proveedores (Conductores)	-2
PROMEDIO	-1,6
POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
Tasa de inflación	-4
Cambios tecnológicos	-2
Variaciones de la demanda	-5
Presión competitiva	-3
PROMEDIO	-3,5
FORTALEZA INDUSTRIAL (FI)	
Utilización de la capacidad de prestación de servicios	5
Potencial de crecimiento	5
Potencial de utilidades	4
Estabilidad financiera	4
Conocimientos tecnológicos	5
Utilización de recursos	5
Intensidad del capital	4
Facilidad de entrada en el mercado	5
PROMEDIO	4,6

Donde:
+1 = peor
+6 = mejor
-1 = mejor
-6 = peor

EJE X: $VC+FI = -1.6 + (4.6) = +3$
EJE Y: $FF+EA = +3.2 + (-3.5) = -0.3$
PUNTO RESULTANTE (X,Y) = (3,-0.3)
Fuente: Esta investigación

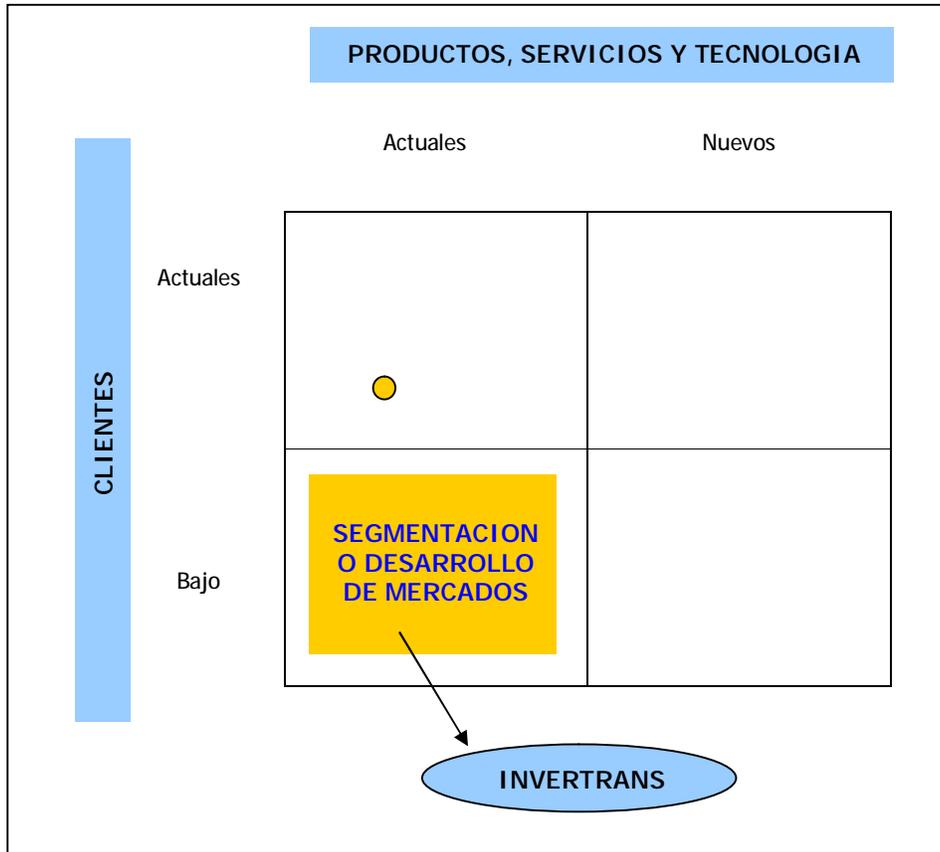
Figura 18. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción



Fuente: Esta investigación

5.6.5 MATRIZ IGOR ANSOFF

Figura 19. Matriz Igor Ansoff



Fuente: Esta investigación

5.6.6 DEFINICIÓN DE LAS MACRO – ESTRATEGIAS

A. PENETRACION EN EL MERCADO

B. DESARROLLO DEL MERCADO

C. INTEGRACIÓN HACIA ATRAS

Tabla 29. Matriz Cuantitativa de Planeación

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION								
FACTORES CLAVE	CLASIFICACION	ESTRATEGIA A. PENETRACION EN EL MERCADO		ESTRATEGIA B. DESARROLLO DEL MERCADO		ESTRATEGIA C. INTEGRACION HACIA ATRAS		RACIOCIONIO PARA PUNTAJE DE ATRACCION
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
FACTORES INTERNOS								
Procesos Logísticos y Seguridad	4	3	12	3	12	4	16	Trazabilidad de Proceso
Vehículos (Proveedores) equipados	4	3	12	3	12	4	16	Capacidad de Operación, los transportistas son el eje fundamental para poder operar
Capital de trabajo	2	2	4	2	4	4	8	Para poder despachar es necesario tener el Capital suficiente para otorgar Anticipos
Servicio al cliente	4	4	16	4	16	0	0	El Justo A tiempo y Reportar al Generador de Carga el movimiento de su Mercancia es un Valor Agregado en el Servicio
Fletes Competitivas	2	2	4	3	6	0	0	En un mercado tan competitivos, bajos precios en fletes resultan un Atrativo para los Generadores de Carga
FACTORES EXTERNOS								
Actitud con respecto a la calidad	4	4	16	4	16	2	8	Los Generadores de Carga, estan exigiendo Certificación BASC lo que respalda la Actividad y la Trazabilidad en los procesos
Parque automotor	4	4	16	4	16	4	16	Los vehiculos de Transporte de Carga estan reglamentados para operación por el Ministerio, acceder a su compra no resulta sencillo
Fluctuación en los precios	2	2	4	2	4	2	4	La Fluctuación en los precios sugieren el Alza o Baja de Precios en los flets, debido a la gran influencia de la estacionalidad
Tratados internacionales vigentes	4	2	8	4		2	8	Los Tratados internacionales implican la Apertura y Acceso a nuevos mercados
Disponibilidad de créditos	2	3	6	3	6	3	6	Las entidades Financieras estan efectuando una agresiva campaña para el otrogamiento de créditos con mejores estímulos y menores requerimientos
			98		92		82	

ESTRATEGIA A. PENETRACION EN EL MERCADO. PUNTAJE 98								
OBJETIVO	METAS				ACTIVIDADES O ESTRATEGIAS FUNCIONALES			
	GERENCIA	ADM. RRHH	LOGISTICA	FINANC	GERENCIA	ADM. RRHH	LOGIST	FINANC
Aumentar el numero de clientes en al menos 1 anual por cada Oficina, para el año 2007	Gestión para la consecución de Capital de Trabajo y requerimientos de los Agencistas	Realizar dos auditorias anuales a todas las Agencias en Procesos de Mercadeo	Suministrar e implementar la tecnología necesaria para el desarrollo de operaciones; tales como la Dotacion de vehículos,	Consecución de créditos	Gestión ante Entidades Financieras para créditos rotativos que financien la Necesidad de Capital de Trabajo	Aplicación de Charlas Motivacionales y Capacitación Permanente	Supervisar y controlar despachos	Mantener al día la Contabilidad
					Incrementar las bonificaciones	Aplicación y estudio de los indicadores de Gestión	Realizar el seguimiento plan de ruta	Establecer la documentación necesaria
					Supervisión y control de actividades administrativas	Evaluación y control del desempeño	Control en la entrega de mercancías	
							Supervisión que los vehiculos tengan equipamiento GPS	

ESTRATEGIA B. DESARROLLO DEL MERCADO. PUNTAJE 108								
OBJETIVO	METAS				ACTIVIDADES O ESTRATEGIAS FUNCIONALES			
	GERENCIA	ADM. RRHH	LOGISTICA	FINANCIERA	GERENCIA	ADM. RRHH	LOGISTICA	FINANCIERA
Para el año 2007 conseguir el PPS Venezolano	Gestión para la consecución del permiso	Contratación personal idoneo	Suministrar e implementar la tecnología necesaria para el desarrollo de operaciones; tales como la Dotación de vehículos,	Consecución de créditos	Gestión ante entes institucionales y extranjeros, tales como MinTransporteMin Relaciones Exteriores	Realizar procesos de reclutamiento y selección	Supervisar y controlar despachos	Mantener al día la Contabilidad
					Ampliación de pólizas andinas	Verificación de datos	Realizar seguimiento al plan de ruta	Establecer la documentación necesaria
					Supervisión y control de actividades administrativas	Inducción y capacitación	Control en la entrega de mercancías	
					Ampliación póliza de mercancías	Evaluación y control del desempeño	Supervisión que los vehículos tengan equipamiento GPS	

Fuente: Esta investigación

RECURSOS				CRONOGRAMA 2007												INVERSION	RESPONSABLE		
HUMANOS	LOCATIVOS	TECNOLOG.	OTROS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC				
<p>La Persona encargada para Realizar Gestiones Internacionales en la Frontera Venezolana, es la persona que actualmente se desempeña como Auxiliar Internacional para pasos Internaciones de Trasbordo</p> <p>1 Persona (Representante Venezolano; este Representante</p>		<p>1 Computador Instalación de Software Alianza Pilot Banda Ancha Celular</p>	<p>Papelería Tipografiada Cataporte, Manifiesto Internacional</p>	GERENCIA	ADMINISTRACION Y RRHH	LOGISTICA	FINANCIERO	<p>Para empezar unos despachos equivalentes a 500 Toneladas Mensuales se necesitara una inversión equivalente a \$50,000,000 iniciales para realizar dichos despachos y realizar las instalaciones tecnológicas y el aumento de Salario para el Encargado internac</p>	<p>Gerencia General : Omar Meneses</p> <p>Administrativa: Natalia Lazo</p> <p>Logística: Milena Portilla</p> <p>Controladores Tráfico: Nancy Andrade , Oscar Erazo</p> <p>Agente Internacional Cúcuta: William Rodríguez</p> <p>Financiero: Beatriz Riascos</p> <p>Agente Medellín: Juan Carlos Acosta</p>										
				Permanente Dependencias	Planear,	Hacer,	Verificar	y	Actuar	de	todas	las							

Fuente: Esta investigación

6. PLANEACIÓN A BASE DE PRESUPUESTOS

6.1 PRESUPUESTO MAESTRO DE OPERACIÓN

Todas las matrices de calculo de datos tienen al final de cada una de ellas unos campos de resumen que son las que alimentan a las matrices de Costo de proyectos, P/G, Flujo de caja y Balance según sea cada caso y la forma como afecta a estos estados financieros; en consecuencia en ningún caso las matrices de estados financieros tienen datos de entrada, son solamente de salida.

Presupuesto de Ingresos. Partiendo de un precio y de un presupuesto de despachos esta matriz facilita el cálculo de los valores vendidos, los descuentos en ventas, las obligaciones y cuentas por cobrar fiscales, el recaudo de cartera y tas cuentas por cobrar a clientes.

Presupuestos de Gastos Admón y Ventas. Facilita el cálculo de la distribución a gasto, las responsabilidades fiscales correspondientes y su impacto en el flujo de caja y la cuenta de gastos por pagar del balance.

Presupuesto de impuestos. Partiendo de las políticas de venta de servicios, compras de servicios, y teniendo en cuenta las tarifas tributarias se establecen los montos necesarios para cubrir las obligaciones por este concepto en cada uno de los trimestres y su impacto el flujo de caja y el Balance General.

6.2 PRESUPUESTO MAESTRO FINANCIERO

Presupuesto de Estado de Resultados (PyG). Agrupa los conceptos 'de venta, costo de Ventas, Gastos Generales y cálculo de la provisión de Impuesto de renta y determina la utilidad del ejercicio que se lleva si balance general. Es una matriz netamente de resumen que se alimenta de las matrices relacionadas anteriormente.

Presupuesto del flujo de Caja. Es una matriz de resultado que se alimenta de los concepto de resumen presentados en las matrices de venta y de gastos generales, además de los saldos iniciales por cobrar y pagar que se relacionan en la matriz de entrada de datos.

Balance General. Es una matriz de resumen alimentada por las matrices de flujo de caja, PyG y de los conceptos de resumen presentados en las matrices de venta y de gastos generales, además de los saldos iniciales por cobrar y pagar que se relacionan en la matriz de entrada de datos.

Cuadro 1. Datos Iniciales

INVERTRANS LTDA DATOS INICIALES		
DATOS VARIOS		
Inflacion 2006* (Fuente Corfivalle)		5%
INGRESOS ESPERADOS		
PROYECCION Meta fijada por Gerencia		20,00%
INGRESOS OPERACIONALES	% TOTAL DE INGRESOS	TOTAL INGRESOS 2006
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR	1,86%	35.444.800
SERVICIOS DE TIENES Y OTRAS	93,21%	1.777.319.541
SERVICIOS DE COMERCIO AL POR MENOR	0,62%	11.835.000
ACTIVIDADES CONEXAS PASAJEROS	4,31%	82.210.057
Totales	100,00%	1.906.809.397
Aumento Porcentual para Gastos Operacionales		
GASTOS OPERACIONALES	Total año 2006	Aumento Porcentual
GASTOS DE PERSONAL	451.765.490	6,31%
HONORARIOS *	18.257.028	6,00%
ARRENDAMIENTOS	35.932.167	10,00%
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES**	180.000	10,00%
SEGUROS *	75.585.912	10,00%
SERVICIOS **	197.133.204	10,00%
GASTOS SOCIALES *	16.947.664	10,00%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	30.525.513	5,00%
ADECUACIONES E INSTALACIONES	9.889.572	5,00%
GASTOS DE VIAJE**	60.010.455	15,00%
DEPRECIACION ACUMULADA	70.096.210	10,00%
AMORTIZACIONES	7.986.921	10,00%
GASTOS DIVERSOS DE TRANSPORTE**	136.719.018	7,00%
GASTOS DIVERSOS**	218.952.901	7,00%
Total Gastos Fijos y Sueldos	1.338.982.093,56	
<i>*Datos suministrado por la Gerencia</i>		

Fuente: Esta investigación

Cuadro 2. Continuación de Datos Iniciales

POLITICAS DE INGRESOS POR TRANSPORTE DE MOTA		%
VENTAS DE CONTADO		10%
VENTAS DE CREDITO		90%
POLITICA DE PAGO DE PASIVOS		%
DEPOSITOS RECIBIDOS		
CONTADO		90%
CREDITO		10%
IMPUESTOS (TARIFAS)		
DEFERENTA		14,0%
IVA		16,0%
Retención en la Fuente DIAN Honorarios		10,0%
Retención en la Fuente DIAN Servicios de transporte		1,0%
Industria y Comercio servicios		0,60%
Total Ind. Y comercio		0,60%
Industria y Comercio Compras		0,005%
DATOS ADICIONALES		
ACTIVOS		
TOTAL DISPONIBLE		0.190.830
IMPUESTOS OBLIGATORIOS		2.810.000
DEUDORES		2.875.263.112
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		
CONSTRUCCIONES EN CURSO		105.190.000
MÁQUINARIA Y EQUIPO FUNDAMENTAL		51.240.000
CONSTRUCCIONES Y EQUIPO FUNDAMENTAL		42.410.000
EQUIPO DE OFICINAS		61.760.000
EQUIPO DE OFICINAS, LAB. Y COMUNICACION		25.240.000
VEHICULOS Y EQUIPO DE TRANSPORTE		90.210.000
EQUIPO DE COMUNICACION		21.460.000
ENERGIA		145.000.000
RENTAS, PASAJES, MOBILIDAD, ALQUILER		210.000.000
OTROS BIENES		110.000.000
TOTAL DE BIENES		241.000.000
PASIVOS		
BANCOS NACIONALES		30.470.000
CUENTAS POR PAGAR		
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR		10.460.000
DEUDAS CON SOCIOS		2.000.000
RETENCION EN LA FUENTE		2.000.000
RETENCION INDUSTRIA Y COMERCIO		240.000
ACREEDORES VARIOS		31.850.000
IVA POR PAGAR		15.990
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS		80.422.919,00
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL		
ACCIONES ORDINARIAS		20.000.000
RESERVAS OBLIGATORIAS		2.000.000
ADJUSTE POR INFLACION		192.424.510,9
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES		2.000.000
RESULTADO DE EJERCICIO		12.000.000

Fuente: Esta investigación

Cuadro 3. Presupuesto de Ingresos Operacionales

PRESUPUESTO DE INGRESOS OPERACIONALES		
	AÑO 2007	AÑO 2007
	A 31 DE DIC/2006	AÑO 2007
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR		0,00
SERVICIO DE TRANSPORTE		2.132.783.448,73
SERVICIOS COMPLEMENTARIO		14.202.000,00
ACTIVIDADES CONEXAS PAPELERIA		98.652.067,80
Totales		2.245.637.516,53
DE CONTADO		224.563.751,65
A CREDITO		2.021.073.764,88
TOTAL INGRESOS		2.245.637.516,53
IMPTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO		13.473.825,10
TOTAL GASTO IMPTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO		13.473.825,10
RESUMEN PARA FLUJO DE CAJA Y BALANCE		
	A 31 DE DIC/2006	AÑO 2007
INGRESOS OPERACIONALES DE CONTADO		224.563.751,65
RTE FTE INGRESOS DE CONTADO		-2.245.637,52
RTE ICA INGRESOS DE CONTADO		-1.347.382,51
TOTAL FACTURACIÓN INGRESOS DE CONTADO		220.970.731,63
INGRESO A CAJA VENTAS DE CONTADO		220.970.731,63
INGRESOS CREDITO		2.021.073.764,88
RTE FTE VENTAS DE CREDITO		-20.210.737,65
RTE ICA VENTAS DE CREDITO		-12.126.442,59
CUENTAS POR COBRAR EN DEPOSITOS RECIBIDOS		1.988.736.584,64
INCRESO A CAJA POR RECAUDO DE CARTERA		1.555.541.703,00
SALDO CUENTA POR COBRAR CLIENTES	1.555.541.703,00	3.544.278.287,64
RESUMEN CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		
SALDO INICIAL		1.555.541.703,00
CARGOS POR FACTURACIÓN		2.209.707.316,27
RECAUDO DE CARTERA		1.776.512.434,63
SALDO FINAL	1.555.541.703,00	1.988.736.584,64

Fuente: Esta investigación

Cuadro 4. Presupuesto de Gastos Operacionales

PRESUPUESTO DE GASTOS OPERACIONALES		
GASTOS OPERACIONALES		Año 2007
GASTOS PERSONAL		480.362.245,52
HONORARIOS *		19.352.449,68
ARRENDAMIENTOS		39.525.383,70
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES*		198.000,00
SEGUROS *		83.144.503,20
SERVICIOS *		216.846.523,92
GASTOS LEGALES*		18.642.430,40
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		41.501.788,65
ADECUACIONES E INSTALACIONES		10.384.050,60
GASTOS DE VIAJE*		69.012.023,25
DEPRECIACION ACUMULADA		77.105.873,90
AMORTIZACIONES		8.785.613,10
GASTOS DIVERSOS DE TRANSPORTE*		146.289.349,26
GASTOS DIVERSOS*		234.279.604,07
Total Gastos Operacionales		1.445.429.839,24
IVA EN COMPRAS		Año 2007
GASTOS PERSONAL		78.857.959,28
ARRENDAMIENTOS		6.324.081,39
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES*		31.680,00
SEGUROS *		13.303.120,51
SERVICIOS *		34.895.443,83
GASTOS LEGALES*		2.982.788,86
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		6.640.286,18
ADECUACIONES E INSTALACIONES		1.661.448,10
GASTOS DE VIAJE*		11.041.923,72
GASTOS DIVERSOS DE TRANSPORTE*		23.406.295,88
GASTOS DIVERSOS*		37.484.736,65
TOTAL IVA EN COMPRAS		214.429.744,41
RTE FUENTE	TASA	Año 2007
HONORARIOS *	10,00%	1.935.244,97
ARRENDAMIENTOS	3,50%	1.383.388,43
SERVICIOS *	4,00%	8.673.860,96
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	6,00%	2.490.107,32
ADECUACIONES E INSTALACIONES	6,00%	623.043,04
TOTAL RTE FTE EN COMPRAS		15.105.644,71
RTE ICA	TASA	Año 2007
SERVICIOS *	0,50%	1.084.232,62
TOTAL RTE ICA EN SERVICIOS		1.084.232,62
GASTOS POR PAGAR	Saldo Año 2008	Año 2007
SALDO INICIAL		0,00
CARGOS POR COMPRAS		1.643.668.706,32
PAGO COMPRAS DE CONTADO		1.479.302.736,69
PAGO COMPRAS A CREDITO		164.366.970,63
SALDO FINAL	0,00	0,00

Cuadro 5. Presupuesto de Responsabilidades Fiscales

PRESUPUESTO DE RESPONSABILIDADES FISCALES		
	A 31 DE DIC/2006	AÑO 2007
CUENTA RTE FTE POR COBRAR		
FOR VENTAS DE CONTADO		2.245.637,52
FOR VENTAS DE CREDITO		20.210.737,85
TOTAL RTE FTE POR COBRAR		22.456.375,17
SALDO INICIAL CUENTA DE RTE FTE POR COBRAR		
CARGOS POR MOVIMIENTO DE CUENTA		22.456.375,17
DESCARGOS POR CRUCE DECLARACION (Praxiacion Imp. Renta)		85.452.918,50
SALDO FINAL CUENTA RTE FTE POR COBRAR		-62.996.543,33
CUENTA RTE ICA POR COBRAR		
FOR VENTAS DE CONTADO		588.458,46
FOR VENTAS DE CREDITO		421.078,86
TOTAL RTE ICA POR COBRAR		999.535,32
SALDO INICIAL CUENTA DE RTE FTE POR COBRAR		
CARGOS POR MOVIMIENTO DE CUENTA		999.535,32
SALDO FINAL CUENTA RTE ICA POR COBRAR		999.535,32
TOTAL IMPUESTOS POR COBRAR		-62.007.008,01
OBLIGACIONES FISCALES	A 31 DE DIC/2006	AÑO 2007
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO		
SALDO INICIAL		
CARGOS IMPUESTO DE IND. Y CIO		13.473.825,10
PAGO DECLARACION IMP DE IND. Y CIO		
SALDO FINAL IMPTO RENTA POR PAGAR		13.473.825,10
IMPUESTO DE RENTA		
SALDO INICIAL		85.452.918,50
CARGOS IMPUESTO DE RENTA		
PAGO DECLARACION IMP RENTA		85.452.918,50
SALDO FINAL IMPTO RENTA POR PAGAR	85.452.918,50	
CUENTA CORRIENTE DE IVA	A 31 DE DIC/2006	AÑO 2007
IVA COMPRADO		
COMPRA DE GASTOS		214.429.744,41
TOTAL IVA COMPRADO		214.429.744,41
SUBTOTAL CUENTA DE IVA		214.429.744,41
RETENCIONES EN LA FUENTE EFECTUADAS	A 31 DE DIC/2006	AÑO 2007
EN COMPRA DE GASTOS		
EN COMPRA DE GASTOS		15.105.644,71
TOTAL RETENCIONES EFECTUADAS		15.105.644,71
SALDO INICIAL RETENCIONES EN LA FUENTE		
CARGOS POR MOVIMIENTO DE CUENTA		15.105.644,71
DESCARGOS POR PAGO DECLARACIONES		10.070.429,81
SALDO FINAL CUENTA RTE FTE		5.035.214,90
RETENCIONES DE ICA EFECTUADAS		
EN COMPRA DE GASTOS		
EN COMPRA DE GASTOS		1.084.232,62
TOTAL RETENCIONES EFECTUADAS		1.084.232,62
SALDO INICIAL RETENCIONES EN LA FUENTE		
CARGOS POR MOVIMIENTO DE CUENTA		1.084.232,62
DESCARGOS POR PAGO DECLARACIONES		722.821,75
SALDO FINAL CUENTA RTE ICA		361.410,87
RESUMEN OBLIGACIONES FISCALES	A 31 DE DIC/2006	AÑO 2007
SALDO INICIAL		85.452.918,50
IMPTO INDUSTRIA Y COMERCIO		13.473.825,10
CARGOS DE IVA FACTURADO		214.429.744,41
CARGOS POR RTE FUENTE EFECTUADA		15.105.644,71
CARGOS POR RTE ICA EFECTUADA		1.084.232,62
TOTAL CARGO IMPUESTOS POR PAGAR		244.093.446,04
PAGOS DECLARACION DE RENTA		85.452.918,50
PAGOS DECLARACION DE RTE FTE		10.070.429,81
PAGOS DECLARACION DE RTE ICA		722.821,75
TOTAL PAGOS DE IMPUESTOS		96.246.170,06
SALDO FINAL	85.452.918,50	233.300.185,29
PASIVOS ESTIMADO	A 31 DE DIC/2006	AÑO 2007
INICIAL		
CARGOS PROVISION IMPTO DE RENTA		187.300.114,73
CONSOLIDACION DE PASIVO REAL		
SALDO FINAL		187.300.114,73

Cuadro 6. Proyección de Estado de Resultados 2007

INVERTRANS LTDA		
ESTADO DE RESULTADOS 2007		
	Año 2007	Análisis Vertical
INGRESOS OPERACIONALES		
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR	0.00	0,00%
SERVICIO DE TRANSPORTE	2.132.783.448,73	94,97%
SERVICIOS COMPLEMENTARIO	14.202.000,00	0,63%
ACTIVIDADES CONEXAS PAPELERIA	98.652.067,80	4,39%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	2.245.637.516,53	100,00%
GASTOS OPERACIONALES		
GASTOS PERSONAL	480.362.245,52	21,39%
HONORARIOS *	19.352.449,68	0,86%
ARRENDAMIENTOS	39.525.383,70	1,75%
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES*	198.000,00	0,01%
SEGUROS *	83.144.503,20	3,70%
SERVICIOS *	216.846.523,92	9,66%
GASTOS LEGALES*	18.642.430,40	0,83%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	41.501.788,65	1,85%
ADECUACIONES E INSTALACIONES	10.384.050,60	0,46%
GASTOS DE VIAJE*	69.012.023,25	3,07%
DEPRECIACION ACUMULADA	77.105.873,90	3,43%
AMORTIZACIONES	8.785.613,10	0,39%
GASTOS DIVERSOS DE TRANSPORTE*	146.289.349,26	6,51%
GASTOS DIVERSOS*	234.279.604,07	10,43%
Total Gastos Operacionales	1.445.429.839,24	64,37%
UTILIDAD OPERATIVA	800.207.677,29	35,63%
GASTOS FINANCIEROS	219.913.222,2	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	580.294.455,10	25,84%
PROVISIÓN DE IMPUESTO DE RENTA	197.300.114,73	8,79%
UTILIDAD NETA	382.994.340,36	17,06%

Cuadro 7. Presupuesto de Caja 2007

INVERTRANS LTDA		
PRESUPUESTO DE CAJA 2007		
		Año 2007
INGRESOS EFECTIVO		
POR VENTAS DE CONTADO		220.970.731,63
POR RECAUDO CARTERA		1.555.541.703,00
DISPONIBLE		1.776.512.434,63
EGRESOS DE EFECTIVO		
GASTOS POR PAGAR		1.643.669.706,32
PAGOS FISCALES		96.248.170,05
TOTAL EGRESOS DE EFECTIVO		1.739.915.876,38
SUPERAVIT O (DEFICIT) DE EFECTIVO DEL PERIODO		36.596.558,25
SALDO INICIAL DE CAJA		66.174.608,06
SALDO FINAL DE CAJA	66.174.608,06	102.771.166,31

Cuadro 8. Balance General 2007

INVERTRANS LTDA				
BALANCE GENERAL 2007				
	BALANCE		ANÁLISIS	
	31 DIC 2006	2007		
ACTIVOS				
DISPONIBLE	69.174.908,06	102.771.158,31	2,42%	55,30%
INVERSIONES OBLIGATORIAS	2.804.000,00	2.804.000,00	0,07%	0,00%
CLIENTES	1.555.541.723,00	1.776.912.424,53	41,87%	14,21%
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	643.273.335,00	771.925.002,00	18,19%	20,00%
CUENTAS POR COBRAR SOCIOS	25.945.000,00	31.135.809,00	0,73%	20,00%
ANTICIPOS Y AVANCES	259.737.337,52	323.684.805,14	7,63%	20,00%
DEPOSITOS	10.584.403,00	12.701.355,00	0,30%	20,00%
ANTICIPO DE IMPUESTOS	43.085.588,00	51.702.651,00	1,22%	20,00%
INGRESOS POR COBRAR	33.025.458,00	39.830.555,00	0,93%	20,00%
CUENTAS POR COBRAR TRABAJADORES	37.634.927,70	45.161.913,24	1,06%	20,00%
DEUDORES VARIOS	56.291.811,00	67.553.773,00	1,59%	20,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.744.105.248,98	3.275.589.526,97	76,01%	17,55%
CONSTRUCCIONES EN CURSO	106.165.000,00	106.165.000,00	2,50%	0,00%
MAQUINARIA Y EQUIPO EN MONTAJE	98.744.000,00	98.744.000,00	2,33%	0,00%
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	42.415.400,00	42.415.400,00	1,00%	0,00%
EQUIPO DE OFICINA	61.129.298,00	73.355.155,00	1,73%	20,00%
TOOLING DE COMPUTACION Y COMUNICACION	76.244.742,00	91.490.650,78	2,16%	20,00%
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	65.755.453,00	65.755.453,00	1,53%	0,00%
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	-116.885.156,10	-77.105.873,90	-1,82%	-34,03%
LICENCIAS	1.481.300,00	1.732.947,00	0,04%	19,00%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	2.243.046,00	25.491.655,00	0,60%	20,00%
CARGOS DIFERIDOS	3.142.000,00	3.735.600,00	0,09%	19,00%
TOTAL ACTIVOS	3.689.522.330,98	4.243.380.594,18	100,00%	15,01%
PASIVO				
TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS	833.477.587,00	716.790.724,52	18,89%	-14,00%
GASTOS Y GASTOS POR PAGAR	107.493.976,00	92.444.619,76	2,10%	-14,00%
DEUDAS CON SOCIOS	30.000.000,00	0,00	0,00%	100,00%
RETENCION EN LA FUENTE	2.013.914,00	0,00	0,00%	-100,00%
RETENCION INDUSTRIA Y COMERCIO	6.459.835,00	0,00	0,00%	-100,00%
ACREEDORES VARIOS	531.857.094,00	285.485.675,00	6,28%	-20,00%
IVA POR PAGAR	15.999,00	0,00	0,00%	-100,00%
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	85.452.919,00	197.300.114,73	4,65%	130,89%
DEPOSITOS RECIBIDOS	1.713.740.619,96	1.906.735.564,54	48,07%	16,05%
TOTAL PASIVOS	3.100.519.843,96	3.260.757.918,75	76,84%	5,17%
PATRIMONIO				
APORTES SOCIALES	225.000.000,00	225.000.000,00	5,30%	0,00%
RESERVAS OBLIGATORIAS	34.670.305,00	38.299.434,04	0,90%	9,52%
AJUSTES POR INFLACION	192.424.521,09	202.045.747,14	4,78%	5,00%
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES	2.324.352,80	134.282.157,70	3,18%	5677,23%
RESULTADO DEL EJERCICIO	134.283.157,70	382.984.340,26	9,03%	185,21%
PATRIMONIO	589.002.356,39	982.622.679,24	23,16%	66,83%
PASIVO+PATRIMONIO	3.689.522.330,37	4.243.380.598,00	100,00%	15,01%
ACTIVO = PAS + PAT	0,21	5,986,18		2055230,73%

7. CONCLUSIONES

- ✓ Es evidente la importancia de la aplicación de herramientas de tipo administrativo y financiero para las empresas como es el diagnóstico y planeación estratégica financiera ya que esta permite establecer la situación actual y fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización.

- ✓ El diagnóstico y planeación financiera se basa en la utilización de fuentes de información que aportan datos sobre el pasado y el presente de una empresa, permitiendo hacer previsiones sobre el futuro de la misma, esta fuente de información son los Estados Financieros.

- ✓ El Desarrollo de la investigación muestra como resultado una herramienta de fácil aplicación y muy útil para INVERTRANS LTDA, que apoye el proceso de toma de decisiones bajo circunstancias cambiantes y escenarios probables en términos de la inexistencia de aportes por parte de las entidades tutelares que hasta el momento tienen a su cargo la financiación del proyecto para su normal funcionamiento.

BIBLIOGRAFÍA

Planeación Financiera. Tomado de Internet:
<http://www.ar.com.mx/planeacion.html>. Octubre de 2006.

Diagnostico y análisis financiero. Tomado de Internet.
<http://www.gestiopolis.com> . Octubre de 2006.

Cruz, Segio. Finanzas Corporativas. Teoría y Práctica. Thomson. 2004

Brealey Richard. Myers Stewart. Marcus Alan. Fundamentos de Finanzas Corporativas. Mc Graw Hill

GACETA FINANCIERA. Tomado de Internet. <http://www.gacetafinanciera.com>

Block, Stanley B y Hirt, Geoffrey A., Fundamentos de Gerencia Financiera, 9a. Edición, Colombia, Editorial Mc Graw Hill, 2001.

