

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE
TRANSPORTES LATICLAT CÍA. LTDA. COLOMBIA PARA LOS AÑOS 2012 -
2015**

OSCAR DARÍO BURBANO PALACIOS

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA
PASTO
2012**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE
TRANSPORTES LATICLAT CÍA. LTDA. COLOMBIA PARA LOS AÑOS 2012 -
2015**

OSCAR DARÍO BURBANO PALACIOS

TRABAJO DE PASANTÍA PARA OPTAR EL TÍTULO DE ECONOMISTA

**ASESOR UNIVERSIDAD DE NARIÑO:
LUIS HERNANDO PORTILLO RIASCOS**

**ASESOR ACOPI SECCIONAL NARIÑO:
ANDRÉS MAURICIO ROJAS MEZA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA
PASTO
2012**

**Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo son responsabilidad
exclusiva del autor**

**“Artículo 1 Del Acuerdo No. 324 de Octubre 11 de 1966, emanada del
Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño”**

Nota De Aceptación:

**Julio Cesar Riascos
Jurado**

**Marco Antonio Burgos
Jurado**

**Luis Hernando Portillo
Asesor**

San Juan de Pato, Mayo de 2012

DEDICATORIA

A mi padre Dios todo Poderoso, Camino, Verdad y Vida...

A mis padres Oscar Armando y María del Pilar, por su amor, apoyo incondicional y quienes me han sabido Guiar en todas las etapas de mi vida...

A mi hermana Daniela Alejandra, por su apoyo incondicional, confianza y entendimiento...

A toda mi familia por convertirse en verdadero soporte en esta etapa de mi vida...

A mis amigos por su amistad, acompañamiento y apoyo total...

Oscar Darío Burbano

RESUMEN

La Planeación Estratégica se constituye como uno de los cimientos más importantes dentro del sistema empresarial, dado que ésta permite la construcción de institucionalidad bajo el marco de la eficiencia, eficacia, productividad, orden y cultura organizacional. En la investigación se llevó cabo este proceso para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. para los años 2012 – 2015, estructurando dentro de ella todas las etapas que trae consigo, de esta manera se desarrolla el respectivo diagnóstico estratégico, seguido a su vez por otras fases tales como el direccionamiento estratégico, estrategias empresariales, Plan Operativo e Índices de Gestión. Finalmente se evalúa lo concerniente al área financiera de la organización logrando determinar índices de valoración y proyección financiera que permitirán determinar el comportamiento de esta área empresarial a futuro.

ABSTRACT

The Strategic Plan is established as one of the most important foundation in the business system, as this allows the construction of institutions within the framework of efficiency, effectiveness, productivity, order and organizational culture. The research was carried out this process for the Latin American Transport Company LATICLAT Cia. Ltd. for the years 2012 - 2015, structuring it in all stages it brings, in this way develops the respective strategic diagnosis, followed in turn by other phases such as strategic management, business strategy, operational plan and Indexes Management. Finally is evaluated as regards the finance of the organization achieving determining rates of assessment and financial projection will determine the behavior of this business area in the future.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	19
1 MARCO GENERAL	22
1.1 TEMA.....	22
1.2 TITULO.....	22
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	22
1.3.1 Antecedentes.....	23
1.3.2 Situación Actual.....	26
1.4 JUSTIFICACIÓN	29
1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	31
1.5.1 Sistematización Del Problema.....	31
1.6 OBJETIVOS	32
1.6.1 Objetivo General.....	32
1.6.2 Objetivos Específicos	32
2 MARCO DE REFERENCIA	33
2.1 MARCO TEÓRICO	33
2.1.1 Visión de la Planeación Estratégica.. ..	34
2.1.2 Procesos de Planeación Estratégica.	35
2.1.3 Componentes Fundamentales en la Planeación.	35
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	39
3 METODOLOGÍA.....	43
3.1 TIPO DE ESTUDIO.	43
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	43
3.2.1 Población.....	43
3.2.2 Muestra.....	43
3.3 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.	43
3.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	44
3.4.1 Fuentes Primarias.	44
3.4.2 Fuentes Secundarias y Terciarias.. ..	45

3.4.3	Tratamiento de la Información.....	45
4	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CIA. LTDA.....	46
4.1	ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE	46
4.1.1	Metodología para la Identificación de Fortalezas y Debilidades.....	46
4.1.2	Capacidad Directiva	49
4.1.3	Capacidad Del Talento Humano.....	51
4.1.4	Capacidad Tecnológica	52
4.1.5	Capacidad Competitiva.....	53
4.1.6	Capacidad Financiera.....	54
4.2	ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	55
4.2.1	Metodología para la Definición de Oportunidades y Amenazas..	56
4.2.2	Factores Económicos.	58
4.2.3	Factores Político – Legales	73
4.2.4	Factores Sociales	76
4.2.5	Factores Tecnológicos.....	77
4.3	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EXTERNOS. 78	
4.3.1	Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI.	78
4.3.2	Matriz De Evolución De Factores Externos MEFE.	80
4.4	MATRIZ DOFA	82
5	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CÍA. LTDA.....	87
5.1	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	87
5.1.1	VALORES CORPORATIVOS.....	87
5.2	MISIÓN DE LA COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CIA. LTDA.....	90
5.2.1	Metodología Para La Formulación De La Misión.....	90
5.2.2	Formulación De La Misión De La Compañía Latinoamericana De Transportes Laticlat Cía. Ltda.....	92
5.3	VISIÓN DE LA COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CÍA. LTDA.....	92
5.3.1	Metodología Para La Formulación De La Visión.	92
5.3.2	Formulación De La Visión De La Compañía Latinoamericana De Transportes Laticlat Cía. Ltda.....	94

5.4	OBJETIVOS CORPORATIVOS DE LA COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CIA. LTDA.....	94
5.4.1	Objetivo General De La Compañía Latinoamericana De Transportes Laticlat Cía. Ltda.....	95
5.4.2	Objetivos Corporativos De La Compañía Latinoamericana De Transportes Laticlat Cía. Ltda.....	95
5.4.3	Objetivos Estratégicos De La Compañía Latinoamericana De Transportes Laticlat Cía. Ltda.....	96
5.5	ORGANIGRAMA PARA LA COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CÍA. LTDA.....	97
6	ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y PLAN OPERATIVO PARA LA COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CÍA. LTDA.	99
6.1	ESTRATEGIAS EMPRESARIALES	99
6.1.1	Alternativas Estratégicas Para La Compañía Latinoamericana De Transportes Laticlat Cía. Ltda.....	99
6.2	PLAN OPERATIVO	103
6.2.1	Proyectos Estratégicos Para La Compañía Latinoamericana De Transportes Laticlat Cia. Ltda. Para Los Años 2012 – 2015.....	104
7	ÍNDICES DE GESTIÓN PARA LA COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CÍA. LTDA.....	113
7.1	ÍNDICES DE GESTIÓN CORPORATIVA (GLOBALES).....	113
7.2	ÍNDICES FUNCIONALES (POR ÁREAS)	113
8	VALORACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CIA. LTDA. 2012 – 2015.....	119
8.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS A 31 DE DICIEMBRE DE 2011	119
8.1.1	Activo.....	122
8.1.2	Pasivos.....	124
8.1.3	Patrimonio..	125
8.1.4	Ingresos.....	130
8.1.5	Gastos.	130
8.1.6	Costos..	132
8.2	RAZONES FINANCIERAS E INDICADORES FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CÍA. LTDA.	133

8.2.1	Razones De Liquidez.....	134
8.2.2	Razones De Actividad, Eficiencia O Rotación:	136
8.2.3	Razones De Endeudamiento.....	137
8.2.4	Razones de Rentabilidad.....	140
8.3	EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES CIA. LTDA. PARA LOS AÑOS 2012 - 2015.....	143
8.3.1	Horizonte De Evaluación..	143
8.3.2	Inversiones	143
8.3.3	Presupuesto De Ingresos.	144
8.3.4	Presupuesto De Costos.....	146
8.3.5	Presupuesto De Gastos.....	149
8.3.6	Proyección Del Estado De Resultados Y Flujo De Fondos	152
8.3.7	Determinación De La Tasa de Oportunidad para el Proyecto Mediante el Enfoque De Costo Promedio Ponderado De Capital.....	154
	CONCLUSIONES.....	161
	RECOMENDACIONES	¡Error! Marcador no definido.
	BIBLIOGRAFIA	167
	ANEXOS	165

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Empresas de Transporte Internacional de carga con Permiso de Prestación de Servicio ante el Ministerio de Transporte de Colombia en el año 2008	27
Cuadro 2. Matriz de Perfil de Capacidad Interna PCI para LATICLAT Cía. Ltda.	48
Cuadro 3. Importaciones de Colombia de Desperdicios y Desechos de Cartón y Número De toneladas transportadas por LATICLAT y Otras Empresas 2011.....	54
Cuadro 4. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio POAM para LATICLAT Cía. Ltda.....	58
Cuadro 5. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica, Colombia 2009-2010.....	61
Cuadro 6. Variación de lo Componentes de la Oferta y la Demanda 2008–2011-III (Precios Constantes del 2005).....	61
Cuadro 7. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica, Ecuador 2008-2010.....	65
Cuadro 9. Variación de lo Componentes de la Oferta y la Demanda, Ecuador 2008–2010.	66
Cuadro 10: Importaciones, Exportaciones y Balanza Comercial Colombo-Ecuatoriana 2008-2012 (Enero) (Miles de Dólares).....	69
Cuadro 11. Variables de estudio para el Componente de Posición de Comercio Fronterizo, Colombia 2008 – 2010.....	72
Cuadro 12. Variables de Estudio para el Índice Global de Competitividad en Colombia.....	73
Cuadro 13. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI para LATICLAT Cía. Ltda.	79
Cuadro 14. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE para LATICLAT Cía. Ltda.....	81
Cuadro 15. Análisis DOFA – Hoja de Trabajo	83
Cuadro 16. Matiz DOFA para LATICLAT Cía. Ltda.	84

Cuadro 17.	Matriz Axiológica para LATICLAT Cía. Ltda.....	88
Cuadro 18.	Alternativas Estratégicas de LATICLAT Cía. Ltda.....	101
Cuadro 19.	Control de Gestión Corporativa, LATICLAT Cía. Ltda.....	114
Cuadro 20.	Control de Gestión Corporativa, Gerencia Administrativa y Financiera – LATICLAT Cía. Ltda.....	115
Cuadro 21.	Control de Gestión Corporativa, Gerencia de Comercio y de Logística – Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.	116
Cuadro 22.	Control de Gestión Corporativa, Gerencia de Flota y Talento Humano – LATICLAT Cía. Ltda.....	117
Cuadro 23.	Control de Gestión Corporativa, Gerencia de Comercio Exterior – LATICLAT Cía. Ltda.	118
Cuadro 24.	Balance General de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. Junio 1/2011 – Diciembre 31/2011	119
Cuadro 25.	Análisis vertical del Activo de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. Junio 1/2011 – Diciembre 31/2011	122
Cuadro 26.	Análisis vertical del Pasivo de LATICLAT Cía. Ltda. Junio 1/2011 – Diciembre 31/2011	124
Cuadro 27.	Análisis vertical del Patrimonio de LATICLAT Cía. Ltda. Junio 1/2011 – Diciembre 31/2011	126
Cuadro 28.	Estado de Resultados de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. Junio 1/2011 – Diciembre 31/2011.	127
Cuadro 29.	Análisis vertical de los Ingresos de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. Junio 1/2011 – Diciembre 31/2011	130
Cuadro 30.	Análisis vertical de los Gastos de LATICLAT Cía. Ltda. Junio 1/2011 – Diciembre 31/2011	131
Cuadro 31.	Análisis vertical de los Costos de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. Junio 1/2011 – Diciembre 31/2011	132
Cuadro 32.	Proyección de Inversiones Fijas en Propiedad, Planta y Equipo. ..	143
Cuadro 33.	Cronograma de Inversiones en Activos Fijos.....	144

Cuadro 34.	Presupuesto de Ingresos por Conceptos de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012–2015, (En Pesos).	144
Cuadro 35.	Presupuesto de Ingresos de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012 – 2015, (En Pesos).	145
Cuadro 36.	Numero de vehículos despachados por la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012–2015, (En Pesos)	145
Cuadro 37.	Presupuesto de costos por conceptos de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012–2015, (En Pesos)	146
Cuadro 38.	Presupuesto de Costos de Transporte, Fletes y Acarreos de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012-2015, (En Pesos).	147
Cuadro 39.	Presupuesto de Otros Costo de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012 – 2015, (En Pesos).	147
Cuadro 40.	Presupuesto de Costo de Personal de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012 – 2015, (En Pesos). ...	148
Cuadro 41.	Presupuesto de Gastos de Personal de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012 – 2015, (En Pesos).	149
Cuadro 42.	Presupuesto de Gastos en Honorarios de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012 – 2015, (En Pesos).	150
Cuadro 43.	Presupuesto de Gastos en Arrendamiento de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012–2015, (En Pesos).	151
Cuadro 44.	Presupuesto de Gastos en pago de Impuestos de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012–2015, (En Pesos).	151
Cuadro 45.	Presupuesto de Otros Gastos de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012 – 2015, (En Pesos).	151
Cuadro 46.	Gastos de Depreciación de activos fijos de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012-2015, (En Pesos).	152

Cuadro 47.	Gastos Financieros de la Compañía Latinoamericana De Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012 – 2015, (En Pesos).	152
Cuadro 48.	Estado de resultados Proyectado para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012–2015, (En Pesos).	153
Cuadro 49.	Flujo de Fondos proyectado para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2011-2015, (En Pesos).	154
Cuadro 50.	Índices de Rentabilidad y Evaluación para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2011 – 2012.	155

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Movimiento de Carga en Colombia 2000-2010 (Miles de Toneladas)	28
Gráfico 2. Producto Interno Bruto Colombia (2001 – 2011) Precios Constantes de 2005	59
Gráfico 4. Variación de los Componentes de la Oferta y la Demanda 2008 – 2010 y comportamiento del PIB del subsector Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones 2009 – 2011	62
Gráfico 5. Producto Interno Bruto de Ecuador 2001 – 2011III (en Porcentaje). 64	
Gráfico 6. Tasa de Variación Promedio por Industrias – Ecuador 2000 – 2010 64	
Gráfico 7. Principales Destinos de las Exportaciones Colombianas 2009 - 2012	67
Gráfico 8. Principales Orígenes de las Importaciones Colombianas 2009 – 2012	68
Gráfico 9. Importaciones, Exportaciones y Balanza Comercial Colombo-ecuatoriana 2008 – 2011.....	70
Gráfico 10. Comportamiento de la Tasa de Cambio en Colombia, enero de 2011 – enero de 2012	71
Gráfico 11. Porcentaje de Países en una posición inferior a la de Colombia 2006 -2010 en el Índices de Doing Business.	72
Gráfico 12. Matriz Interna – Externa para LATICLAT Cía. Ltda.....	82
Gráfico 13. Factores Relevantes de Consideración para la Formulación de la Misión.....	91
Gráfico 14. Factores de Consideración para la Formulación de la Visión.	93
Gráfico 15. Organigrama de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.	98
Gráfico 16. Diseño de las Alternativas Estratégicas de LATICLAT Cía. Ltda. ..	103
Gráfico 17. Composición del Activo Corriente de LATICLAT Cía. Ltda.	123
Gráfico 18. Composición del Gasto Operacional de LATICLAT Cía. Ltda.....	131

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formato de Entrevista Aplicado en el Proceso de Planeación Estratégica a LATICLAT Cía. Ltda.	168
Anexo B. Preguntas para la evolución de la Matriz de Perfil de Capacidad Interna PCI.....	169
Anexo C. Sector Real – Producto Interno Bruto	170
Anexo D. Principales destinos de exportaciones Colombianas (2008 – 2012 Enero)	171
Anexo E. Principales Países de Origen de Importaciones Colombianas 2009 – 2012	172

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad el desarrollo del Plan Estratégico para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. teniendo en cuenta que la Planeación Estratégica es para las empresas una herramienta que asume como propósito ayudar a incrementar las posibilidades de éxito de una organización en el medio en el cual se desempeña, convirtiéndose así en un enfoque sistémico y objetivo para la toma de decisiones, la identificación, definición y caracterización de actores, productos, mercados y políticas, además de identificar, definir y caracterizar a la empresa. La Planificación Estratégica contribuye al diseño de un futuro deseado identificando las formas para lograrlo. Su relevancia radica en que permite desarrollar planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias obteniendo con ello los objetivos planteados. El modelo estratégico presenta como uno de sus principios la flexibilidad ya que ubica su accionar en un mundo cambiante e incierto teniendo en cuenta que este proceso se basa en la teoría que toda organización debe verificar y evaluar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de los propósitos.

En este orden de ideas, al analizar la situación de la Compañía LATICLAT Cía. Ltda. se ha podido identificar que el proceso de planeación estratégica es necesario en relación a que este puede logradireccionar sus acciones y permitir crear dentro de su naturaleza una cultura organizacional. De ahí que resulte valioso el diseño de esta herramienta para una empresa como La Compañía Latinoamericana de Transportes que enfoca su dinámica empresarial en el transporte de mercancías entre Ecuador y Colombia y viceversa, posibilitando con la elaboración de este proceso, elevar su eficiencia y eficacia, crear conciencia del orden en sus procesos administrativos, contables y operativos, visión de corto, mediano y largo plazo, además de adecuar espacios para el su fortalecimiento institucional, posicionamiento en el mercado, competitividad y crecimiento.

Se logra profundizar el tema de la Planeación Estratégica para su conocimiento y como forma para contrastar el modelo teórico con el caso particular de LATICLAT. Para ello se brinda una amplia cantidad de recursos que brindan la información necesaria para el buen desarrollo del tema, esto teniendo en cuenta el auge que ha presentado la utilización de este modelo empresarial en las organizaciones modernas, lo cual reafirma la importancia de su aplicación en el medio.

Este Plan estratégico, dentro de la empresa logrará la concentración de recursos y de los esfuerzos en los factores que tengan mayor incidencia en el logro de los propósitos de la misma. De igual forma, este proceso ofrece una amplia información que permite mejorar la toma de decisiones gracias al conocimiento del entorno en donde se encuentran determinadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes.

Teniendo en cuenta la problemática que actualmente afecta a la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. y frente a la necesidad de llevar a cabo una cultura organizacional y gestión estratégica, esta investigación pretende dar solución a las dificultades que actualmente se manifiestan en la organización. Por esta razón, se hace indispensable fundamentar la Planeación Estratégica para LATICLAT logrando definir estrategias en el corto plazo que contribuyan a su fortalecimiento institucional, eficiencia y posicionamiento en el mercado.

Es de conocimiento general que dentro del sistema empresarial regional, a nivel general, se han tomado decisiones con un alto grado de empirismo lo cual ha generado que varias empresas del medio hayan desaparecido. Teniendo en cuenta lo anterior, con este proceso investigativo se podrá articular el medio académico con el medio empresarial dando solución a uno de los problemas seculares del sector: la ausencia de cultura organizacional. Mediante la ejecución del Plan estratégico, tema central de esta investigación, LATICLAT emergerá de este paradigma y percibirá sus actividades administrativas, comerciales, operativas y contables dentro del ámbito del orden y planificación institucional.

El Plan estratégico para la compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. desarrollado en este proyecto, se divide en 5 capítulos. El primero evalúa el diagnóstico estratégico de la organización, analizando el microambiente y macroambiente que impacta a la empresa, ponderando el valor de cada factor en relación a su importancia. De este proceso resulta la evaluación de la matriz DOFA, la cual direcciona las estrategias a llevar a cabo por LATICLAT. En ella se desarrollan y evalúan matrices como la PCI (Perfil de capacidad Interna), POAM (Perfil de Oportunidad y Amenazas del Medio), MEFE y MEFI (Matriz de Evaluación de factores Externos e Internos respectivamente) que mediante su manejo y valoración bosqueja el marco donde esta ubicada la organización actualmente. Mediante su conducción y comprensión, este proceso es establece como el punto de partida que guiará el proceder futuro de la investigación.

Dentro del segundo Capítulo se desarrolla la formulación estratégica de la organización, en donde se elabora el marco de referencia o guía para tener en claro hacia donde va la empresa, es decir la definición de su futuro. En este proceso se tiene en cuenta el diagnóstico estratégico desarrollado en el capítulo inmediatamente anterior y se convierte en la punto de llegada o meta que la organización tendrá que alcanzar mediante su acción, desempeño y operación.

El tercer paso es la definición de las estrategias y el plan operativo de la Compañía quien deberá convertirse en el camino para lograr los objetivos trazados dentro de la formulación estratégica, es decir aquellas acciones, desempeños y operaciones que materializarán su futuro. Dentro de este acápite se dictan los proyectos a ejecutar como la proposición más conveniente para lograr resultados acordes a los que se dispone obtener.

El capítulo número cuatro propone los factores de evaluación y seguimiento a las actividades relacionadas con la contribución a los objetivos por conseguir, esto con la formulación de los índices de gestión o de valoración.

La planeación financiera o estimación financiera del proyecto es tema de tratamiento en el quinto capítulo, en donde se valoran los estados financieros actuales de la compañía, mediante índices de evaluación, además de estimar en el tiempo el rendimiento del proyecto con su apreciación futura y valor mediante índices de rentabilidad. Por último, el proyecto de planeación estratégica recoge las conclusiones y recomendaciones más significativas dentro de la investigación.

Este proyecto propone que la Planeación Estratégica es la habilidad más importante que la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. debe llevar a cabo en el corto plazo, aunque es preciso mencionar que el desarrollo de esta investigación no ofrece una fórmula mágica para administrar LATICLAT, pero sí proporciona una serie de actividades que son de suma importancia al considerar obtener un resultado efectivo en el proceso. Lo que pretende es cambiar la cultura organizacional de la empresa y la importancia de la Planeación radica en que la compañía debe estar acorde a los requerimientos del entorno, so pena de volverse obsoletas y entrar en un proceso de entropía o desorden.

1 MARCO GENERAL

1.1 TEMA

Planeación Estratégica y Financiera.

1.2 TITULO

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CÍA. LTDA. COLOMBIA PARA LOS AÑOS 2012 - 2015”

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los problemas mas representativos que soporta la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. en la actualidad es la carencia de liderazgo en su parte administrativa en donde convergen las decisiones empresariales, desorden interno y baja eficiencia de la misma, corriendo hoy por hoy como muchas empresas, el riesgo de la propia permanencia de la organización en el mercado y creando un escenario donde la competencia eficaz y eficiente logre golpear a la Compañía reprimiendo su crecimiento y expansión.

La Compañía LATICLAT es una empresa que ofrece servicios de logística de transporte terrestre de carga, trámites aduaneros y asesorías en comercio exterior desde el mes de julio del año 2011, empresa relativamente nueva en el mercado, contando con un recurso humano idóneo y vislumbrando una gran oportunidad de negocio. Se ha detectado que su principal falencia se encuentra en su nula cultura organizacional debido a que su proceso de creación se desarrolló de manera empírica, con conocimientos dentro de la organización de manera informal, aspectos que conllevan a una confusión en el desarrollo de roles entre los integrantes de la misma, impactando su eficiencia. Lo anterior hace preciso, replantear el actual modelo que ha implementado Latinoamericana de Transportes, conjugando la práctica y el saber empírico con el conocimiento y la técnica, todo esto con el objetivo de fortalecer institucionalmente a la compañía.

En el poco tiempo que la compañía LATICLAT ha prestado sus servicios, se ha logrado observar que su actividad a brindado buenas oportunidades para su posicionamiento y crecimiento, basadas en el alto flujo de mercancías transportadas entre Ecuador y Colombia, principalmente de desperdicios de papel y cartón reciclado, pero a pesar de los aspectos positivos con los que cuenta, al

interior de la empresa no se encuentran establecido de manera formal aspectos como: Misión, Visión, Políticas, Valores, Manuales de funciones, organigrama, elementos que están comprendidos dentro de la planeación estratégica, la falta de estos factores puede ocasionar que la empresa desaproveche oportunidades que el mercado brinde a la empresa, desconociendo cuales son sus fortalezas y en que aspectos debe trabajar mas para disminuir su impacto al interior de la organización.

Teniendo en cuenta los constantes cambios que se presentan en el ambiente empresarial, más aun en zona de frontera, se hace vital anticiparse al futuro para que dichos cambios no afecten el normal desenvolvimiento de las actividades cotidianas de la organización, así como asegurar que su impacto en el desarrollo de sus procesos administrativos sea mínimo, todo esto conjugado con la problemática interna que LATICLAT Cía. Ltda. presenta, se hace necesaria la Planeación Estratégica como herramienta de apoyo para la Compañía garantice un buen funcionamiento.

1.3.1 Antecedentes. El general, la mayoría de economías del mundo han reconocido la importancia que tiene la creación de empresa en su proceso de crecimiento y desarrollo y de esta manera, desde la política pública se ha creado modelos de fomento a la formación de nuevas ideas de negocio junto con la formalización de algunas ya existentes. Considerando que los mercados en los que actualmente se desarrolla la actividad económica son cada vez más inestables, competitivos y los consumidores más exigentes ante el bien y/o servicio demandado, las empresas que interactúan en él, principalmente las nacientes organizaciones, enfrentan el gran reto de responder de forma eficiente y eficaz a los constantes cambios de entorno y de los agentes que las rodea, ó en consecuencia podrían arriesgar su estabilidad en el tiempo.

Una de las prioridades de la actual estrategia de desarrollo de los países y de sus regiones es el fomento de territorios con capacidad competitiva, en la que se trata de estimular la innovación, la capacidad emprendedora y la flexibilidad del sistema productivo, con el fin de conseguir una ventaja competitiva que los posicione mejor frente a otros territorios (Porter, 1991). De esta manera, la creación de empresa en Colombia, como lo nombra Eduardo Rivera, asesor del Grupo de Emprendimiento, Empresarismo y Fondo Emprender del Sena, ha ido en crecimiento durante los últimos años, debido a que cada vez las instituciones apoyan más al emprendimiento nacional y minimizan los trámites brindando programas, tanto públicos como privados, que apoyan con recursos financieros a los emprendedores para que saquen adelante sus negocios.

Sin embargo, aún y cuando las condiciones han mejorado, principalmente las financieras, frecuentemente las nuevas empresas se encuentran con grandes obstáculos que limitan su permanencia en el escenario competitivo del mercado.

Según estudios de la Cámara de Comercio de Bogotá, en donde se identifican los principales problemas que afectan la estabilidad de la permanencia de las empresas en el mercado para la capital Colombiana, se ha determinado dos escenarios principales, como punto de partida hacia la identidad de una serie de factores relevantes en el sector empresarial; el primero son los riesgos del entorno donde se ubica la empresa que obedece a; por una parte a una situación macroeconómica de desequilibrio, riesgo, competencia y conflictos, y por otra decisiones políticas, institucionales, tributarios entre otras. La segunda, con mayor importancia, responde a la débil estructura interna de las firmas y mal manejo de las mismas. Esta última ha sido escenario, de una larga y extensa documentación¹ donde se identifican las principales problemáticas internas que afectan a las empresas principalmente a las de menos de tres años en el mercado, y que son las guías del fracaso en el corto plazo: la falta de experiencia de sus dirigentes, derroche de recursos, excesivas inversiones en activos fijos, fallas en controles internos, la inadecuada selección y falencias en la política de personal, y principalmente la nula planificación o fallas en la planeación así como los errores en la fijación de estrategias son las causas principales de cierre de empresas. Todos estos factores, son potencialmente perjudiciales para las empresas nuevas, teniendo en cuenta que los riesgos se manifiestan con mayor intensidad.

Según el estudio de The Global Entrepreneurship Monitor GEM Colombia, entre los años 2006 y 2010, el País fue la tercera economía del mundo donde más empresas se creó, incluso superando a países como Estados Unidos y China, pero en contraste, también fue uno de los países con mayor índice de cierres de las mismas, principalmente en su primera etapa de funcionamiento (tres años). La creación de empresa, como elemento clave de desarrollo, es producto de las características sociales, económicas, institucionales y políticas del entorno en el cual nacen; “en un País desarrollado, su velocidad de desarrollo está asociada con la creación de empresas basadas en la oportunidad, donde se evidencia la creatividad y la innovación tecnológica como parte de la cultura empresarial. En el caso de Colombia se manifiesta la tendencia de crear empresas por la necesidad de subsistencia de las personas, razón por la cual se observa que la Tasa de Emprendimiento Anual por necesidad es muy alta, generando ingresos de subsistencia y evidenciando que el emprendimiento es una necesidad como consecuencia de las condiciones económicas de su población, mas no por una cultura o mentalidad de su población que ve en las oportunidades una alternativa que facilita el desarrollo del País, donde se ve la tendencia a aprovechar las oportunidades y a asumir riesgos como efecto de su emprendimiento. Este comportamiento se evidencia en las condiciones económicas precarias que vive

¹Uno de esos documentos es el informe realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá denominado “Causas de la liquidación de empresas en Bogotá” en el cual se estudian cerca del 90% de las organizaciones liquidadas en esta ciudad, estudiando las causas que las llevo a dicho estado e identificando las más usuales.

gran parte de la población colombiana y en la informalidad en los procesos de emprendimiento” (GEM², 2007, p.35).

La Cámara de Comercio de Bogotá, entidad que promueve el desarrollo de la competitividad y mejoramiento de la calidad de vida de los empresarios de la capital colombiana, con el propósito de ampliar la información y el conocimiento sobre los aspectos que inciden en la liquidación de las empresas de la ciudad de Bogotá, llevo a cabo, en 2010, el “Informe sobre las causas de liquidación de empresas en Bogotá”. Este estudio deja entrever que dentro de la etapa de operación, las empresas y sus directivos no se concentran en la implementación de acciones para mejorar la actividad productiva y la planeación estratégica, programas de gestión de calidad, estrategias financieras y desarrollo de recursos humanos. Dentro de esta etapa, la mayor parte de empresarios se caracteriza por no llevar planes de mercadeo y de promoción de productos y servicios. Entre los aspectos internos de la empresa con mayor impacto negativo que repercuten en su normal funcionamiento operacional se destacan:

- La inexperiencia y desconocimiento de los directivos para dirigir y de los empleados para responder a las necesidades de la empresa y el mercado.
- La Limitada visión empresarial
- Poca perspectiva de mediano y largo plazo
- Nula cultura organizacional
- La baja demanda
- Las condiciones del entorno
- Incremento de los costos
- Competencia desleal
- Las limitaciones de los empresarios en el conocimiento y manejo de temas para mejorar la productividad, competitividad y eficiencia.
- Falta de plan de mercadeo con alcance local, regional, nacional e internacional
- Falta de estrategias para innovar y posicionar los productos y servicios en el mercado³.

En síntesis, los problemas de eficiencia interna predominan como los factores de mayor relevancia en el momento de liquidar una sociedad. De este modo, el sistema empresarial del País y sus dirigentes han optado por tomar medidas de aseguramiento para contrarrestar todas aquellas manifestaciones de malestar que sobrellevan un posible escenario de liquidación y cierre de empresas y en este

²El Global Entrepreneurship Monitor GEM es una red de investigación el cual monitoria actividad la empresarial en más de 59 países. En Colombia, este monitoreo está liderado por las Universidades Javeriana de Cali, Icesi de Cali, los Andes de Bogotá y por último la Universidad del Norte.

³ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Informe de las causas de liquidación de empresas en Bogotá. 2010. 38 p. [en Línea]:<http://camara.ccb.org.co/documentos/4439_causas_de_liquidacion_de_empresas_en_bogota_parte_1.pdf> [consultado 5 de noviembre de 2011]

contexto, la Planeación Estratégica se ha convertido en la herramienta que contribuye al mejoramiento institucional de la organizaciones.

1.3.2 Situación Actual

1.3.2.1 Datos Generales de la empresa

Razón Social: Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.

NIT: 900.427.448-4

Dirección: Ipiales, Avenida Panamericana 8-18

Teléfono: 7752761

Gerente: María del Carmen Rojas Benavides.

Administrador: Andrés Mauricio Rojas Benavides.

Por medio de documento privado del 5 de abril de 2011, los señores Raúl CaizalítinGuhiscaso de nacionalidad ecuatoriano y María del Carmen Rojas Benavides de nacionalidad colombiana, constituyeron la sociedad denominada “Compañía Latinoamericana de Trasportes LATICLAT Cía. Ltda.”, ubicada en la ciudad de Ipiales con el objeto social Principal de “Comercio al por mayor y menor nacional e internacional, importaciones y exportaciones y transporte terrestre”.

La Compañía Latinoamericana de Trasportes Cía. Ltda., es una empresa dedicada a la prestación de servicios y logística de transporte nacional e internacional, principalmente de carga pesada entre Colombia y Ecuador. Actualmente es la abanderada en la importación y logística de trasporte de desperdicios y desechos de papel y cartón reciclados en el norte ecuatoriano y la ciudad de Quito, para ser trasportados a la ciudad de Cali y, de igual manera, la exportación y logística de trasporte de papel procesado entre la capital del departamento del Valle hacia el País del Ecuador. Aunque Latinoamericana de Transportes es un agente más dentro del amplio mercado de empresas de logística de transporte, su funcionamiento presenta amplias diferencias con respecto a su competencia. El manejo de mercancía “propia” en gran volumen y con amplia rotación ha condicionado a la empresa, en gran medida, a no depender de la fluctuación de la oferta y demanda de bienes, además de la inestabilidad del comercio binacional entre Colombia y Ecuador. Mientras que el funcionamiento de la competencia depende del número de clientes y de la cantidad de carga que maneje, LATICLAT, con la conducción persistente de la logística de trasporte de papel, financieramente se consolida en el mercado además que, poco a poco ha conseguido consolidar ventajas competitivas ante su competencia.

Legalmente, gracias a las nuevas leyes colombianas para la creación de empresa, fue relativamente fácil la constitución de LATICLAT, contando con la capacidad financiera suficiente para poder responder, desde este campo, con toda la parte operacional y de logística del trasporte y documentación aduanero, pero a pesar

de esto, desde sus inicios, la Compañía LATICLAT Cía. Ltda. mostró grandes falencias en el manejo Administrativo, gerencial, contable y operacional. Para el caso en específico de esta compañía, la practica direccional y administrativa desde sus inicios no se tuvo en cuenta y la acción gerencial se limito a dotar de capital monetario, aunque esta acción se convertiría después, en grandes problemas contables y de manejo financiero, en primer lugar, por ser recursos procedentes del País del Ecuador y, en segundo lugar, por no tener claridad en la forma como estos recursos ingresaban a la empresa. La presentación de la empresa y su estudio será argumento de desarrollo de esta investigación, de tal modo en capítulos posteriores se profundizará el tema.

1.3.2.2 La Competencia.A continuación se relaciona la lista de los principales competidores en el sector transportador de carga terrestre en Colombia.

Cuadro 1. Empresas de Transporte Internacional de carga con Permiso de Prestación de Servicio ante el Ministerio de Transporte de Colombia en el año 2008

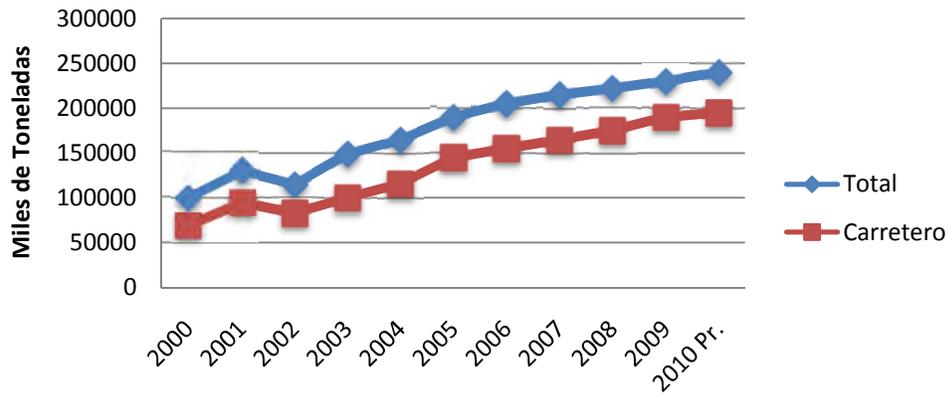
Oficina Principal	Razón Social	Tipo de Carga	Permiso de prestación de servicio	
			Venezuela	Ecuador
Barranquilla	Transportes Sánchez Polo	General	X	X
Barranquilla	Transportes ELMAN S.a.	General	X	X
Bogotá	COORDICARGAS S.A. E.M.A.	General	X	X
Bogotá	CORDIFRONTERAS Ltda.	General	X	X
Bogotá	AUTOSOL Ltda.	General	X	X
Bogotá	Transportes El Proveedor Y SERCARGA S.A.	General	X	X
Bogotá	Rápido HUMADEA	General	X	X
Bogotá	Transportadora Nacional e Internacional Ltda. TRANINTER	General	X	X
Bogotá	Transportes Vigia S.A.	General	X	X
Bogotá	Coordinadora Andina de Carga Ltda. CORDIANDINA LTDA.	General	X	X
Bogotá	Transportes Aster Ltda.	General		X
Bucaramanga	Cooperativa de Transportes del Norte Ltda. COTRANORTE Ltda.	General	X	X
Ipiales	Empresa de Transporte Comercial de los Andes Ltda. COANDES	General		X
Ipiales	Sociedad Andino Ltda.	General		X
Ipiales	Transportes MARAGON Ltda.	General		X
Ipiales	Transporte y Comercio Internacional Ltda. TRANSCOMERINTER	General		X
Medellín	Eduardo Botero Soto Cía. Ltda.	General	X	X
Pasto	Empresa de Transporte de Carga, Combustibles y encomiendas	General		X

	TRANSORIENTE Ltda.			
Pasto	Transporte Rápido Putumayo	General		X
Pasto	Transporte Internacional de Carga	General		X
Pasto	Inversiones y Transportes Ltda. INVERTRANS	General		X
Yumbo	Transporte HernanRmirez y Macía Ltda.	General	X	X

Fuente: Ministerio de Transporte – Procesado por Proexport Colombia 2008.

1.3.2.3 Transporte de Carga en la economía Colombiana. En los últimos cinco años, el Sector Transporte de carga ha presentado una estable participación en el PIB Nacional y en el crecimiento de la inversión, lo cual ha permitido una avance en el desarrollo del transporte y de la infraestructura, reflejándose en la evolución de la cifras de cantidad de carga y movimiento de las mimas.

Gráfico 1. Movimiento de Carga en Colombia 2000-2010 (Miles de Toneladas)



Fuente: Ministerio de Transporte – Grupo de Planeación Sectorial.

La movilización de mercancías es uno de los datos más importantes en el desarrollo económico de un país. Según el ministerio del Transporte, entre los años 2004 y 2006 se presentó un incremento anual del 12% en el total de carga movilizada a través de los diferentes modos de transporte, pasando de 168706 miles de toneladas a 206498 miles de toneladas. En el modo de transporte por carretera, la carga movilizada pasó de 117597 miles de toneladas a 151924 miles de toneladas entre los mismos años, un incremento promedio anual de 15% en los tres años. Así mismo, entre el periodo comprendido entre 2007 y 2009 se presenta un incremento en la carga movilizada del 5,35% al pasar de 217967 miles de toneladas en el 2007 a 241414 miles de toneladas en el año 2009. “Cabe resaltar

que en este periodo se observa a nivel económico el impacto de la crisis financiera global, cuya repercusión indujo a una contracción en el volumen del comercio mundial, y en Colombia se registró para el año 2009, la tasa más baja de crecimiento económico de los últimos 5 años, al ser del 0.36% según registró el DANE, cuyo impacto en la movilización de carga se observa en una menor tasa de crecimiento de las toneladas movilizadas en comparación con las registradas entre los años 2003 al 2006; estimando una tasa de crecimiento de 4.2% para el año 2009, la más baja de los últimos siete años”.⁴

Este comportamiento positivo en la cantidad de carga movilizada en los últimos diez años en Colombia ha dejado entrever un escenario positivo para las empresas transportadoras, principalmente las de carga pesada como LATICLAT, visualizado en el futuro un panorama positivo para su actividad y su fortalecimiento comercial y financiero.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta la problemática que afecta a la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. y frente a la necesidad de llevar a cabo una cultura organizacional y gestión estratégica, esta investigación pretende dar solución a las dificultades que actualmente se manifiestan en la organización. Por esta razón, se hace indispensable fundamentar la Planeación Estratégica para LATICLAT logrando definir estrategias en el corto plazo que contribuyan a su fortalecimiento institucional, eficiencia y posicionamiento en el mercado.

Es de conocimiento general que dentro del sistema empresarial regional, a nivel general, se han tomado decisiones con un alto grado de empirismo lo cual ha generado que varias empresas del medio hayan desaparecido. Teniendo en cuenta lo anterior, con este proceso investigativo se podrá articular el medio académico con el medio empresarial dando solución a uno de los problemas seculares del sector: la ausencia de cultura organizacional. Mediante la ejecución del Plan estratégico, tema central de esta investigación, LATICLAT emergerá de este paradigma y percibirá sus actividades administrativas, comerciales, operativas y contables dentro del ámbito del orden y planificación institucional.

En un mercado tan cambiante, en donde las empresas deben estar a la vanguardia, se debe tener en cuenta que los procesos de desarrollo empresarial deben presentar óptimos resultados para las organizaciones logrando minimizar los errores cometidos que signifique mayores costos para ellas y golpeen su

⁴MINISTERIOS DE TRANSPORTE DE COLOMBIA. Transporte en cifras versión 2010. Grupo de Planeación Sectorial. Bogotá, 2010. [en Línea]:<
http://www.supertransporte.gov.co/super/phocadownload/Estadisticas/Sector_Transporte/1_TRANSORTE%20EN%20CIFRAS%202010.pdf > [Consultado 15 de noviembre de 2011]

eficiencia. Por lo tanto, para que Latinoamericana de Transportes logre convertirse en una entidad competitiva es necesario realizar un diagnóstico que permita identificar sus fortalezas y debilidades así como sus oportunidades y amenazas para saber que estrategias se pueden implementar para el logro de objetivos trazados, para el mejoramiento interno de la empresa y su posterior posicionamiento en el mercado.

Esta Investigación reúne aspectos teóricos y conceptos básicos administrativos, los cuales mediante su articulación junto con la información adquirida por las fuentes y la aplicación del modelo administrativo, permiten encontrar explicaciones a la situación actual de la compañía y surgir propuestas adecuadas para su situación.

En Colombia, las micro, pequeñas y medianas empresas se han constituido, en gran medida, en la base del sistema empresarial del País y su crecimiento y desarrollo se ha traducido en crecimiento y desarrollo para la economía de la Nación. Este proyecto se considera económicamente importante para la Compañía LATICLAT porque, dada su implementación logra para la empresa una mayor organización, una excelente gestión y un buen control de sus recursos. Esto permitirá conseguir un mayor bienestar empresarial, crecimiento institucional y competitividad en el mercado. En este contexto, este proceso no solo se traduce en crecimiento para la organización como tal, sino que potencializa la economía del País, de la región y de la ciudad de Ipiales, además de contribuir al desarrollo social de su población, en especial de toda aquella que rodea a la compañía. Como valor organizacional, el progreso social, en base a la construcción de fuertes cimientos institucionales, se ha convertido en objetivo empresarial para LATICLAT y su contribución crece paralelo al progreso de ella.

El sector empresarial Colombiano, Según Cámara de Comercio de Bogotá, 2010, en momentos de dificultad empresarial, en cualquiera de sus áreas, sus dirigentes acuden a asesorías para poder sobrellevarlos, no solo ante entidades públicas y privadas sino también en muchos casos ante conocidos y amigos. Entre las entidades públicas solicitadas para asesorías empresariales, las instituciones de educación superior son muy requeridas, y desde este panorama, para la comunidad académica, el desarrollo y aplicación de este tipo de investigaciones son de gran importancia. Bajo la visión de responsabilidad social de toda institución de educación superior principalmente de orden público, con la región y con comunidad a la cual pertenece, es su deber consolidar programas de desarrollo empresarial. Para esto, la Universidad de Nariño, comprometida con el progreso económico y social del departamento de Nariño, contribuye al sistema, precisamente con asesorías y acompañamientos, asignando a las empresas, cuando lo necesiten, a uno de sus estudiantes egresados en carreras afines, para que aplique todos sus conocimientos adquiridos y obtenga movimiento y experiencia en el mercado laboral. La investigación aquí planteada sirve de beneficio, a nivel académico, tanto para la Universidad de Nariño como para el

estudiante practicante; la primera aplicando uno de sus objetivos institucionales y al segundo adquiriendo experiencia en el plano aplicativo y mayores conocimientos en temas técnicos y empíricos, además de ser el puente necesario para poder optar su título profesional.

Es preciso mencionar que el desarrollo de esta investigación no ofrece una fórmula mágica para administrar LATICLAT, pero sí proporciona una serie de actividades que son de suma importancia al considerar obtener un resultado efectivo en el proceso. Lo que pretende es cambiar la cultura organizacional de la empresa y la importancia de la Planeación radica en que la compañía debe estar acorde a los requerimientos del entorno, so pena de volverse obsoletas y entrar en un proceso de entropía o desorden.

1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el Plan Estratégico que debe asumir la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. para los años 2012 - 2015?

1.5.1 Sistematización Del Problema

- ¿Cómo elaborar un análisis de entornos para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.?
- ¿Cómo Diseñar el direccionamiento Estratégico para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. para los años 2012 - 2015?
- ¿Cuáles son las estrategias empresariales y el plan operativo que La Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. debe plantear para los años 2012 - 2015?
- ¿Cuáles son los índices de gestión que monitorean el desempeño de la planeación Estratégica en la Compañía Latinoamericana de Transportes Cía. Ltda.?
- ¿Cómo plantear un plan financiero para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. para los años 2012-2015?

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Objetivo General

Diseñar el Plan estratégico para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. para los años 2012-2015.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Realizar el Diagnóstico estratégico para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. analizando el entorno interno y externo de la situación actual de la empresa, por medio de la matriz DOFA.
- Formular el Direccionamiento Estratégico para la Compañía Latinoamericana de Transportes Cía. Ltda. para los años 2012-2015.
- Diseñar estrategias empresariales y un plan operativo para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. para los años 2012-2015.
- Formular índices de gestión para la Compañía Latinoamericana de Transportes Cía. Ltda. como modelo de monitoreo para el desempeño de la planeación Estratégica en el momento de su implementación.
- Formular la planeación financiera para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. para los años 2012-2015.

2 MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

La planeación es un proceso a través del cual se prevén acciones y recursos con respecto a lo que una organización espera alcanzar y acerca de los cursos de acción mas adecuados y conducentes al logro de sus objetivos. La planeación es el concepto antónimo de la improvisación. “La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.⁵

En este contexto, la planeación estratégica es un proceso que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. “constituye un sistema general que se enfatiza en ¿Qué lograr? (objetivos) al ¿Qué hacer? (estrategias). Con la planificación estratégica se busca concentrarse en solo aquellos objetivos factibles de lograr y en que negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno⁶. De este modo “la planeación estratégica no es un método científico. No existe una forma predeterminada. No es tanto una técnica sino una responsabilidad. Es más que un pronóstico, que básicamente consiste en proyectar el pasado hacia el futuro. No trata de tomar decisiones para el futuro; solo en el presente se tiene la oportunidad de tomar decisiones”.⁷

Sus orígenes se enfocan en la esfera militar con Napoleón Bonaparte en una historia reciente y Alejandro Magno en la historia más antigua, ambos reconocidos como los mejores estrategas, quienes consideraban que la planeación estratégica es una forma de conocer y poner en practica la sabiduría basada en principios de la naturaleza. Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formulo las estrategias y analizo los factores del medio ambiente y los comparó y convino con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir.

“Igor Ansoff (1980), identifica la aparición de la Planeación Estratégica en la década de los sesenta y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades

⁵SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 8 Ed. Santafé fe Bogotá D.C. Editorial Norma, 2006. 20 p.

⁶FRED, David R. La Gerencia Estratégica. Fondo editorial Legis. Colombia, 2002. 17 p.

⁷LUTHER, William M. Plan de Mercadeo.Serie de Desarrollo Gerencial. Editorial. Norma. Colombia 2003. 7 p.

estratégicas. Para otros autores, la planeación estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados naturales de la evolución del concepto de planeación: Taylor manifestaba que el papel esencial del “marketing” exigía la planeación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba en que, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajo”.⁸ Von Neuman y Morgenstern en su obra “la teoría de juegos” plantearon uno de los primeros estudios en donde ligaron el concepto de estrategia a los negocios con una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación correcta. “Henry Mintzberg, considera que la planeación estratégica es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo. En su opinión los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son mas importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad esta haciendo, esta concepción enfatiza la acción, la empresa tiene una estrategia, aun cuando hicieran planes”.⁹ “Los orígenes de la planeación Estratégica se sitúan en el mundo privado y en el mundo publico a partir de los setenta. Es un nacimiento casi simultáneo, sus criterios de aplicación son parecidos. Es un fenómeno poco común dado que se esta acostumbrado a que las teorías se desarrollan primero en el mundo privado y luego en el publico, se tiene la idea que el mundo publico siempre va al remolde del mundo privado en lo que se refiere a innovación tecnológica y metodológica”¹⁰.

2.1.1 Visión de la Planeación Estratégica. Siempre se ha atemorizado e intrigado a la humanidad con el conocimiento del futuro y aunque hoy se sabe que resulta imposible despejar esta incógnita, la construcción de escenarios futuros a partir del uso de tecnología y herramientas que se han incorporado en la metodología de la planeación estratégica permite predecir rutas alternativas y elegir la que a criterio resulte la mas probable. La planeación estratégica, mediante su aplicación, logra elaborar un análisis situacional y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar desvíos que la práctica pueda ocasionar.

Básicamente para los países Latinoamericanos, el Banco Interamericano de Desarrollo BID ha desarrollado un concepto moderno para lo que ellos conciben que deba ser la Planeación Estratégica. “Planear significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada con la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que se realiza de manera

⁸ OVIEDO, Ricardo. Planeación Estratégica. Documento de Apoyo. 2008. 3 p.

⁹ MINTZBERG, Henry. Preparando la Planeación Estratégica. Vol. 27 No. 3. 13 p.

¹⁰ CALDERÓN, Alberto. Apuntes sobre Planeación Estratégica Publica. 12 p.

sistémica y ordenada y constituyen lo que se denomina el proceso de Planificación”¹¹.

Para que en una organización se lleve a cabo el proceso de planeación se requiere de compromiso empresarial y de ser capaz de controlar el ambiente, de predecir su curso o simplemente de asumir su estabilidad, de otra manera no tiene sentido establecer un curso inflexible de acción que constituye un plan. La planeación estratégica no es una actividad corriente en este medio y la necesidad de trabajar para desarrollar una cultura de planeación es urgente como una actividad de diseño que se realiza antes de ejecutar algo con la inclusión de la evolución constante.

2.1.2 Procesos de Planeación Estratégica. Dentro del proceso de la Administración o Planeación Estratégica existen diferentes modelos para su aplicación en las organizaciones; sin embargo todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, los cuales se van a desarrollar a continuación y serán pilares fundamentales en la aplicación del trabajo que aquí se pretende desarrollar. El proceso de administración estratégica consta de tres etapas:

- Formulación de la estrategia, que consiste en la construcción de la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, identificar sus fortalezas y debilidades, establecer objetivos a mediano y largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias correctas que se seguirán.
- Implementación de la estrategia, con el establecimiento de objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Este proceso se convierte en la etapa activa de la administración estratégica.
- Evaluación de la estrategia, como medio fundamental para saber cuando no esta funcionando bien determinadas estrategias. Todas las estrategias se modifican a futuro porque los factores internos y externos cambian permanentemente.

2.1.3 Componentes Fundamentales en la Planeación. La planeación estratégica tiene seis componentes fundamentales:

- Los estrategas
- El diagnóstico estratégico

¹¹Banco Interamericano de Desarrollo BID. Planificación, implementación y Control. México D.F. Limusa Editores, 1995. 42 p.

- El direccionamiento estratégico
- Las opciones estratégicas
- La formulación estratégica
- La auditoría estratégica

2.1.3.1 Los Estrategas.“Los estrategas son las personas que tienen a su responsabilidad el éxito de una empresa. Es decir, el estratega puede ser el presidente, el jefe, el propietario, el presidente de las juntas, Fry y Srivasiva afirmaron que las “tres responsabilidades de los estrategas de las organizaciones son crear un contexto para cambiar, fomentar el compromiso y la responsabilidad y equilibrar la estabilidad y las innovaciones”¹².

Los estrategas son todos aquellos funcionarios ubicados en las altas esferas de la organización los cuales tienen como responsabilidad, entre otras, la definición de los objetivos y políticas de la empresa y que además tienen la capacidad de tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente y futuro de la organización. Como característica, los estrategas deben poseer un nivel de formación más alto en relación al promedio, con gran capacidad analítica, comunicación, líderes y en especial personas comprometidas dentro de la constancia en el logro de los objetivos de la empresa, con buenas relaciones interpersonales, respetuoso y con aceptación de los demás.

2.1.3.2 El Diagnóstico Estratégico. El diagnóstico estratégico es el marco de referencia de análisis para determinar la situación actual de la organización tanto internamente como externamente. En este proceso es indispensable obtener información objetiva del entorno con el fin de identificar oportunidades y amenaza para la empresa así como también fortalezas y debilidades internas. Este estudio a de conducir al análisis DOFA el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus formalezas y anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

➤ Perfil de capacidad interna PCI: El Perfil de Capacidad Interna es un medio por el cual las organizaciones evalúan sus fortalezas y debilidades en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo. Con este análisis se hace el diagnóstico de la empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa. Dentro del PCI se examinan cinco categorías:

- La capacidad directiva
- La capacidad competitiva

¹² DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall. Colombia. 1997. 142 p.

- La capacidad financiera
- La capacidad tecnológica
- La capacidad de talento humano

Con este análisis será posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la empresa en cada una de sus cinco categorías además de determinar los vacíos que requieren correctivos o consolidación como fortaleza o debilidad. Este proceso resulta ser fundamental en la definición de la posición de una organización y del curso de acción más conveniente.

- Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio POAM: el POAM es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una organización. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la empresa.

El POAM así elaborado permite realizar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve, tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.¹³

- Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI: Este instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar tanto fortalezas como debilidades.
- Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE: la matriz de evaluación de los factores externos permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva que impacta negativamente o positivamente a una organización.
- Matriz Interna y Externa MEI: esta matriz es el resultado del cruce de la matriz de evaluación de factores internos MEFI y la matriz de evaluación de factores externos MEFE. Dependiendo del cuadrante que ocupe se determinará el tipo de estrategias. Cuadrante (I, II, IV) desarrollarse y crecer; (III, V, VII) mantenerse y resistir; (VI, VIII, IX) integrativas
- Análisis DOFA: Este análisis servirá para formular estrategias para aprovechar las fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo las oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. Esta herramienta es el resultado de cuatro tipos de estrategias: Fortaleza – Oportunidad FO, Fortaleza – Amenaza FA, Debilidad – Oportunidad DO y Debilidad – Amenaza

¹³SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. 4 Ed. RAM Editores. Santafé de Bogotá D.C., 1996. 140 p.

DA. Para su construcción se agrupan los factores claves de análisis de las matrices MEFI Y MEFE.

2.1.3.3 El Direccionamiento Estratégico.El direccionamiento estratégico lo componen los principios corporativos, la visión y la misión de la organización como marco para tener en claro hacia donde va la empresa y de esta manera poder crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado.

- Principios Corporativos: como conjunto de normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa. Son valores, normas y creencias que regulan la vida de una organización, los cuales deben ser claros, precisos, conocidos y compartidos con todos.
- La Visión: La visión es un conjunto de ideas generales y en su mayoría abstractas que refieren y dan marco de lo que una empresa es y quiere ver en el futuro. La visión señala rumbo, da dirección y se convierte en la cadena que une en las empresas el presente con el futuro. La visión debe inducir comportamientos y crear compromisos el base a los siguientes componentes:
 - Quienes Somos
 - Que Hacemos
 - Como lo Hacemos
 - Para Quien lo hacemos
 - Para que lo Hacemos.
- La Misión: La visión es un conjunto de ideas generales que desarrollan el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ver en el futuro, la cual debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos, ya que señala el rumbo que ha de seguir la organización y es la articulación para la empresa del presente con el futuro.

2.1.3.4 Las Opciones Estratégicas.Las opciones estratégicas consisten en identificar alternativas para que la organización pueda lograr sus objetivos. Este análisis permitirá establecer las opciones estratégicas dentro de las cuales se seleccionan aquellas que han de constituir los proyectos estratégicos que integran el plan estratégico. Entre los diferentes métodos para realizar la identificación de las opciones estratégicas, entre otras se encuentran:

- Alternativas estratégicas.
- Análisis vectorial de crecimiento.
- El análisis del portafolio competitivo.

2.1.3.5 La Formulación Estratégica. Teniendo en cuenta que las opciones estratégicas deben convertirse en planes de acción, la formulación estratégica consiste en seleccionar proyectos y áreas estratégicas que integrarán dicho plan estratégico organizacional. Los proyectos estratégicos deben tener un desempeño excepcional para que estos puedan lograr los objetivos trazados por la empresa, su misión y su visión. Estos deberán ser explícitos, consistentes y dinámicos.

2.1.3.6 La Auditoría Estratégica o Índices De Gestión. La auditoría estratégica o también llamada índices de gestión se define como el proceso de monitoreo y evaluación que la organización debe desarrollar con el propósito de medir el desempeño de la organización en base a los objetivos, planes de acción y presupuesto estratégico. Esta medición se debe realizar de forma periódica, de tal manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por lo tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera. Esta auditoría asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso, evitando que la planeación estratégica sea solo una moda que dura muy poco.

Humberto Serna Gómez, en su libro “Planeación y Gestión Estratégica” propone un sistema de gestión SIMEG, el cual hace referencia a un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico que permite evaluar mediante índices, el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados. Este permitiría desarrollar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico.

2.2 MARCO CONCEPTUAL.

- **AMENAZA:** son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.
- **DEBILIDADES:** Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.
- **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:** Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de una organización así como las amenazas y oportunidades que enfrenta la empresa.
- **DIAGNÓSTICO EXTERNO:** es el proceso de identificación de las oportunidades y amenazas de una organización.
- **DIAGNÓSTICO INTERNO:** Es el proceso de identificación de las fortalezas y debilidades que presenta una organización.

- **ESTRATEGIAS:** “Es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada”.¹⁴ Son las Acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realizar los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.
- **EVALUACIÓN FINANCIERA:** Mide desde la óptica del inversionista a precios de mercado o precios financieros la rentabilidad del proyecto.
- **FLUJO DE FONDOS:** Conocido también como flujo de efectivo o caja, es una herramienta para presupuestar el comportamiento de los ingresos y los egresos de un periodo determinado y las posibilidades o necesidades de financiación.
- **FORTALEZA:** Son las actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y aportan el logro de los objetivos de una institución.
- **INDICADOR:** El indicador es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar o definir una situación. El indicador se usa para determinar las tendencias de cambio generadas desituaciones observadas en relación con objetivos y metas previstas o esperadas.
- **ÍNDICE DE DESEMPEÑO ALCANZADO:** es el logro alcanzado en la ejecución de las acciones básicas, resultado real de las acciones planeadas en tiempo o continuamente.
- **ÍNDICE DE DESEMPEÑO ESPERADO:** Es la meta que se espera lograr en la ejecución de cada acción. Este puede ser en tiempo o cuantitativa.
- **ÍNDICE DE GESTIÓN:** Es el resultado Obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.
- **MISIÓN:** es la formulación explícita de todos los propósitos de la organización o de un área, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en los objetivos de la organización.
- **MONITORIA ESTRATÉGICA:** es el seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en índices de desempeño e índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso.

¹⁴SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma. Colombia. 1992. 41 p.

- **OBJETIVOS GLOBALES:** Resultado a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa u organización.
- **OPORTUNIDADES:** son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización para poder facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta si se aprovechan de forma oportuna y adecuada.
- **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- **PLANES DE ACCIÓN:** Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.
- **PRINCIPIOS CORPORATIVOS:** Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Define lo que es importante para una organización.
- **PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA:** Se trata de establecer una forma de medición de la productividad, de las finanzas y de las operaciones de la empresa. como bien es conocido, los indicadores financieros son los más usados y se les otorga mucha importancia por cuanto van dirigidos principalmente a los accionistas y se consideran el elemento primario para medir la gestión.
- **PROYECTOS ESTRATÉGICOS:** Los proyectos Estratégicos son aquellas áreas condición para que el negocio logre sus objetivos.
- **TASA DE INTERÉS DE OPORTUNIDAD TIO:** la tasa de interés de Oportunidades la tasa mínima a la que una persona esta dispuesta a invertir su dinero.
- **TASA INTERNA DE RETORNO MODIFICADA TIRM:** Es la tasa de rendimiento de un proyecto que se obtiene cuando el valor presente de los ingresos y egresos del mismo sea cero. El indicador obtenido tiene en cuenta tanto la tasa de reinversión como la tasa de financiación. Este indicador se compara con la tasa de oportunidad alternativa.
- **VALOR PRESENTE NETO:** El valor presente neto es el criterio para medir la rentabilidad de un proyecto y que consiste en traer a valores presentes y a una tasa definida, todos los ingresos y egresos de un proyecto.

- VISION: "La vision contesta a la pregunta: ¿Qué queremos hacer?".¹⁵ es la declaracion Amplia y suficiente de donde quiere que la empresa o area este situado dentro de 3 o 5 años.

¹⁵DAVID, Fred R. Concepto de Administracion Estrategica. Editorial Prentice Hall. Colombia. 1997. 10 p.

3 METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE ESTUDIO.

Para llevar a cabo la formulación del proceso de Planeación Estratégica para la Compañía LATICLAT Cía. Ltda., esta investigación utilizó el tipo de estudio descriptivo que sirvió para analizar como es y como se manifiesta un fenómeno y sus componentes, proceso que se realizó paso a paso, estudiando las diferentes variables que tienen mayor impacto en la organización ya sea de manera positiva o negativa, permitiendo conocer, analizar e interpretar la naturaleza del problema de investigación, logrando la identificación de características específicas del comportamiento, conducta y actitudes de la población objeto de estudio, además de describir el área del diagnóstico financiero con el desarrollo de un plan estratégico en este departamento. Por lo cual, este proceso clasifica como un estudio de caso, desarrollado bajo la filosofía del método científico teniendo en cuenta que en él se evaluaron las características, elementos e incidencias de un plan estratégico, previo a un diagnóstico actual.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Población. Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.

3.2.2 Muestra. Personal de Trabajo de LATICLAT Cía. Ltda. en sus áreas Administrativa, Contable y operativa.

El Total de Trabajadores es: Nueve (9)

3.3 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.

- **MÉTODO DE LA OBSERVACIÓN:** Este procedimiento logró conocer y definir factores que impactan en la organización de acuerdo al contexto actual y los escenarios a los cuales ella se enfrenta. De este modo se pudo establecer propósitos y metas de acuerdo a la realidad de la empresa.
- **MÉTODO INDUCTIVO:** se utilizó el método inductivo ya que su esencia de raciocinio, mediante un análisis ordenado, coherente y lógico, referencia premisas verdaderas de situaciones particulares para llegar a conclusiones generales.

- **MÉTODO DEDUCTIVO:** Con este método se logró que a través de verdades universales se pueda explicar verdades particulares en una situación específica. Para este caso se estudiarán los factores de la teoría de la planeación estratégica para ser aplicados en la particularidad de la Compañía LATICLAT Cía. Ltda.

3.4 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

3.4.1 Fuentes Primarias. Se utilizaron las siguientes fuentes primarias:

- **OBSERVACIÓN:** permitió identificar aspectos que la organización vive día a día, con el propósito de poderlos incorporar, los de mayor relevancia dentro de la formulación del diagnóstico como también dentro de los planes de acción, logrando adecuar la mayor correlación y coherencia entre el contexto actual y lo planteado en el proceso de planeación. Del mismo modo, este proceso practico-académico permitió conocer la realidad de la compañía LATICLAT, su comportamiento y el de sus integrantes, los procesos de toma de decisiones y las eventualidades que el medio trae consigo para la organización.
- **ENTREVISTAS:** Se realizó a los integrantes de la organización que dentro de sus responsabilidades presentan la toma de decisiones, principalmente al actual gerente y administrador ya que son ellos primordialmente quienes poseen información relevante y precisa acerca de la manera como se desarrollan los procesos de la empresa y del microambiente que envuelve a la compañía (ver anexo 1).
- **GRUPO DE TRABAJO:** El grupo de trabajo fue conformado por todo el capital humano de la Compañía LATICLAT Cía. Ltda. el cual tuvo la responsabilidad de definir el diagnóstico estratégico para la organización con la identificación de factores internos y externos de impacto, con el fin de calificar su ponderación entre fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza. Fue necesario llevar a cabo un proceso de análisis, depuración y codificación de la información con el fin de poderla interpretar de mejor manera y así poder realizar de forma objetiva el diagnóstico situacional de la empresa. Este juicio grupal permitió el conocimiento de las motivaciones, actitudes y opiniones de los individuos con respeto al propósito de la investigación así como también logró intervenir y comprometer al capital humano en este proceso.
- **DOCUMENTOS PRIVADOS:** Dentro de la recolección informativa fue necesario acudir a todos los documentos privados de la Compañía LATICLAT, principalmente instrumentos contables que coadyuvaron en la formulación de la planeación Financiera para la empresa.

3.4.2 Fuentes Secundarias y Terciarias. La información secundaria y terciaria para esta investigación la conformaron todos aquellos libros, publicaciones, documentos, ensayos, tesis, monografías, entre otros, que dentro de su escancia informativa y argumentativa, teórica y práctica, contribuyeron a la investigación y al tema en cuestión. Además también hicieron parte de información todos aquellos escritos de páginas web y similares que ayudaron a explicar de forma más clara y precisa el contenido tratado.

Entre la información secundaria más importante se encuentra:

- Introducción a la Teoría General de la Administración de Idalberto Chiavenato.
- Planeación y Gestión Estratégica de Humberto Serna Gómez, y
- La función de la organización y el análisis y descripción de Pedro Zayas.

Entre la información terciaria más importante se encuentra:

- www.gemcolombia.org
- www.ccb.org.co
- www.uninorte.com
- www.virtual.unal.edu.co

3.4.3 Tratamiento de la Información. Esta investigación para su desarrollo contempló un enfoque combinado donde la información obtenida y recopilada recibió un tratamiento cualitativo y cuantitativo logrando analizar, sintetizar y concluir con aspectos objetivos, complejos y dinámicos del problema de investigación, donde a partir de técnicas de medición como conteo, análisis, utilización y organización de material se logró comprender la problemática y generar un orden en el curso de la investigación. La presentación es de manera escrita en una publicación que con la ayuda de graficas, matrices, tablas, entre otros, ayuda a comprender la realidad objeto de estudio.

4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CIA. LTDA.

4.1 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE

El análisis del microambiente o interno realizado a la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. corresponde a la determinación de factores positivos (fortalezas) y deficiencias (debilidades) al interior de la organización. Dicha identificación de fortalezas y debilidades está estrechamente relacionada con la mayor o menor capacidad real que tendrá la empresa para alcanzar los objetivos que se trazarán. El pleno aprovechamiento de las fortalezas y el pleno reconocimiento de las debilidades para actuar sobre ellas y corregirlas, es el objetivo primordial del diagnóstico interno.

Para su desarrollo, se examinaron y analizaron cinco categorías: La capacidad Directiva, Capacidad del Talento Humano, Capacidad Tecnológica, Capacidad Competitiva y Capacidad Financiera.

4.1.1 Metodología para la Identificación de Fortalezas y Debilidades. Para la definición e identificación de las fortalezas y debilidades de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. se aplicó la metodología del Perfil de Capacidad Interna PCI, la cual se presenta como unacualidad de como concebir el diagnóstico estratégico de tal manera que se involucren todos los factores internos que afectan la operación de la empresa.

La metodología que se llevó a cabo para la construcción del PCI y la definición y priorización de las debilidades y fortalezas se enmarcó bajo los siguientes lineamientos:

- Preparación de Información Preliminar: formulación de diferentes preguntas que condicionarían a la identificación de aspectos internos relevantes para el proceso de análisis estratégico (ver anexo 2). Este proceso fue llevado a cabo por los estrategas.
- Conformación del Grupo Estratégico: El grupo estratégico fue conformado por los nueve trabajadores que actualmente tiene la compañía y quienes conocen lo suficientemente a la organización.
- Identificación de Fortalezas y Debilidades: con la participación activa del Grupo Estratégico y bajo el sometimiento a la discusión y con la ayuda de lluvias de ideas, se logró la identificación y caracterización de diferentes

factores relevantes para el diagnóstico corporativo interno. Dicho Diagnóstico corporativo se realizó bajo cinco categorías: Capacidad Directiva, Capacidad del Talento Humano, Capacidad Tecnológica, Capacidad Competitiva y Capacidad Financiera.

- **Priorización de los Factores:** Después de realizada la discusión bajo el parámetro de la lluvia de ideas, el grupo de trabajo tuvo la tarea de seleccionar y priorizar los factores claves que identifiquen fortalezas o debilidades para LATICLAT.
- **Calificación de los Factores:** con la priorización de los factores, el grupo de trabajo de forma consensuada calificaron a su leal saber entre fortalezas y debilidades a una escala Alta, Media o Baja todos aquellos factores claves que se han identificado.
- **Calificación del Impacto:** al igual que la calificación entre fortaleza o debilidad según su escala, se identificó y evaluó el impacto de cada uno de los factores claves en la empresa; esta calificación se realizó bajo una escala de Alta, Media o Baja.

El proceso metodológico del Perfil de Capacidad Interna PCI realizado y llevado a cabo en la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. trajo consigo y se resume en el siguiente cuadro (ver Cuadro 2).

La matriz de perfil de capacidad interna PCI, identificada en el cuadro 2 demuestra que la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. concentra sus debilidades dentro de su capacidad directiva, como consecuencias de su actual desorden administrativo. Variables como la velocidad de respuesta a situaciones cambiantes, uso de planes estratégicos y análisis estratégicos, imagen corporativa y generalidades del sistema estructural de organización son los factores más representativos dentro de las falencias internas analizadas. Dichas debilidades, dentro de la organización, se manifiestan considerablemente (media) y su impacto condiciona la actividad y funcionalidad normal de la empresa.

Con la participación activa del grupo de trabajo, a percepción individual y colectiva se concluye que la capacidad del talento humano, competitividad y estructura financiera conforman las cualidades o fortalezas más significativas que posee la organización. Componentes como la experiencia del personal, lealtad y satisfacción de clientes y contratistas, acceso al capital, retorno de la inversión y estabilidad en costos conforman el grupo de factores que miente su pleno aprovechamiento se convierten en argumentos de éxito corporativo.

Cuadro 2. Matriz de Perfil de Capacidad Interna PCI para LATICLAT Cía. Ltda.

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Toma De Decisiones			X				X		
Conocimiento De La Competencia		X					X		
Velocidad De Respuesta A Condiciones Cambiantes					X			X	
Uso De Planes Estratégicos Y Análisis Estratégicos				X			X		
Usos De Procesos De Calidad						X		X	
Imagen Corporativa						X		X	
Estructura Organizacional De La Compañía					X			X	
Claridad En Las Funciones Del Personal				X				X	
Definición De Niveles De Responsabilidad					X			X	
Procesos De Comunicación Y Control Gerencial					X			X	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
Nivel Educativo Del Personal		X					X		
Experiencia Directiva, Técnica Y Operacional Del Personal	X						X		
Estabilidad Laboral			X					X	
Nivel De Remuneración E Incentivos		X					X		
Clima Organizacional						X		X	
Índices De Desempeño					X			X	
Pertenencia Con La Compañía		X						X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Nivel Tecnológico Utilizado Por La Compañía					X		X		
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Lealtad Y Satisfacción Del Cliente	X						X		
Lealtad Y Satisfacción De Contratistas	X						X		
Participación En El Mercado		X					X		
Bajos Costos		X					X		
Posibilidad De Incursionar En Nuevos Mercados					X		X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
Acceso A Capital Cuando Lo Requiere	X						X		
Grado De Utilización De La Capacidad De Endeudamiento					X		X		
Rentabilidad, Retorno De La Inversión	X						X		
Líquidos, Disponibilidad De Fondos		X					X		
Habilidad Para Competir En Precios		X					X		
Estabilidad En Costos	X						X		

Fuente: Esta Investigación. Ponderación A= Alta M= Media B= Baja

Dentro de la matriz PCI se cualifica cada uno de los factores que determinan impacto para de la organización; ella resume su determinación como fortaleza o debilidad y su impacto. A continuación se examina la naturaleza y razón de ser en LATICLAT de cada uno de los componentes, exponiendo brevemente el porqué de su calificación.

4.1.2 Capacidad Directiva

- **Toma de Decisiones.** La toma de decisiones como función de la alta gerencia y como aplicación y repercusión en toda una organización, dentro la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. ésta responsabilidad a recaído sobre la alta dirección y aunque se determina que sus disposiciones y medidas han sido acertadas, su impacto no ha presentado grandes resultados en tanto que la cadena de mandos y el sistema de organización de la empresa no lo ha permitido. En este contexto, la falta de un esquema explícito de superioridades, potestades y atribuciones se ha exteriorizado como el factor que limita la comunicación y adecuado manejo de funciones que logren impactar de forma acertada las decisiones que se toman para la empresa y sus departamentos, además de lograr los resultados que se determinen con dichas prácticas. De esta forma se ha determinado que dentro de la organización la Toma de decisiones se manifiesta como una fortaleza baja de alto impacto.
- **Conocimiento de la Competencia.** El conocimiento de la competencia es fundamental para evaluar el desempeño y situación de la empresa, además de determinar cual deberá ser su actuación en escenarios futuros. Para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. se ha determinado que esta cualidad interna se manifiesta como una fortaleza media de alto impacto, como resultado de la experiencia adquirida de su talento humano que anteriormente ha tenido la oportunidad de laborar en otras empresas similares a la aquí estudiada. Este parámetro no admite que el personal someta información privada de otros agentes a conocimiento público sino concede manejo a un mejor funcionamiento y respuesta gracias a la experiencia, practica, uso y costumbre de sus trabajadores.
- **Velocidad de Respuesta a Condiciones Cambiantes.** La velocidad de respuesta a condiciones de cambio está estrechamente relacionado con el conocimiento del entorno que envuelve a una organización. Teniendo en cuenta que la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. hasta el momento no ha llevado a cabo un análisis detallado del sistema al cual pertenece y ejerce su actividad, su campo de movimiento ante turbulencias, riegos e inestabilidad, es muy limitado, al igual que sus acciones y gestiones. De este modo se ha determinado que la velocidad de respuesta a

condiciones cambiantes es un factor interno que dentro de la empresa se manifiesta como una debilidad media de igual impacto. Gracias a la experiencia de su personal, este factor no ha influido de manera consecuyente y drástica en LATICLAT.

- **Uso de Planes Estratégicos y Análisis Estratégicos.** La falta de cultura organizacional ha sido una de las falencias más significativas que ha experimentado la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. El uso de planes y análisis estratégicos determinan el futuro deseado por una empresa y su éxito en el mediano y largo plazo. Teniendo en cuenta que esta política y gestión nunca ha sido llevada a cabo dentro de la organización, su impacto se manifiesta como debilidad alta de impacto significativo. Este factor desdibuja la actuación de la empresa en el mercado, concentrando su dinámica en el muy corto plazo y no previendo su conducta en el transcurrir del tiempo.
- **Usos de Procesos de Calidad.** Los procesos de calidad y de mejoramiento continuo determinan en gran medida la productividad de la organización en su conjunto. En la actualidad, uno de los factores determinantes de análisis por los clientes para demandar sus servicios es la eficiencia y eficacia de los procesos que llevan a cabo las organizaciones. De este modo, dentro de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. el no desarrollar sus procesos mediante sistemas de calidad, conlleva a limitar su movimiento en el mercado e internamente limita el manejo de su capacidad productiva y operacional. Aunque este factor interno se manifiesta como una debilidad baja de mediano impacto, en LATICLAT es totalmente natural y predecible su comportamiento, teniendo en cuenta que la empresa solo ha participado dentro del escenario competitivo por seis meses.
- **Imagen Corporativa.** La Imagen Corporativa, como un valor que va más allá de lo simbólico, para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. se somete como un factor de debilidad baja de mediano impacto. La mentalidad del cliente en el momento de demandar sus servicios con empresas relativamente nuevas dentro del mercado se expresa en términos de riesgo, desconfianza e inseguridad y en momentos decisivos predominan las marcas reconocidas. En este contexto, soportar y exponer una imagen corporativa de seguridad, productividad y profesionalidad será tarea para LATICLAT además de posicionar su marca dentro de los clientes.
- **Estructura organizacional de la Compañía, claridad en las funciones del personal, definición de niveles de responsabilidad y procesos de comunicación y control gerencial.** Estos factores, dentro de la capacidad directiva, para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. se exteriorizan como debilidades de mediano impacto. Esta derivación

se determina como resultado de la nula formulación y exposición del sistema orgánico de niveles, responsabilidades y labores, conformados dentro de la estructura organizacional de la compañía que aun no es elaborada. La falta de un esquema organizacional que determine superioridades, mandos, funciones, responsabilidades y principalmente comunicación y orden, desarticula el proceso productivo y operacional de la empresa declinando su eficiencia y eficacia.

Teniendo en cuenta lo anterior, la capacidad directiva de LATICLAT Cía. Ltda. en su conjunto se exterioriza como un departamento deficiente, presentando múltiples debilidades que someten el comportamiento de la organización hacia una inadecuada gestión. Su ajuste será condición para mejorar la conducta y proceder de la empresa, tanto en su actuación interna como externa.

4.1.3 Capacidad Del Talento Humano

- **Nivel Educativo del Personal.** Una de las políticas de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. ha sido la de contratar talento humano con altas capacidades intelectuales y habilidades que contribuyan al mejoramiento continuo y perfeccionamiento de la organización, además del logro de su misión, visión y objetivos corporativos. De esta forma, el personal que actualmente conforma la empresa, en su totalidad, han adquirido títulos profesionales, tecnológicos o técnicos. Esta condición se convierte en una fortaleza media de alto impacto. La capacidad intelectual de los funcionarios determina en gran medida el éxito de una empresa y su capacidad de generar valor.
- **Experiencia Directiva, Técnica y Operacional del Personal.** Teniendo en cuenta lo anterior, una fortaleza alta de impacto significativo para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. es la experiencia de su personal. Aunque la experiencia laboral no ha sido una exigencia explícita para poder laborar en LATICLAT, en la actualidad la práctica y hábito en el campo y manejo del servicio de transporte de su talento humano la ha hecho crear ventajas competitivas que la diferencian de las demás. Esta experiencia y práctica afianza la calidad en el servicio prestado.
- **Estabilidad Laboral y Nivel de Remuneración e Incentivos.** Una de las prácticas que la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. ha tratado de adelantar ha sido la solidez laboral, bienestar y buena convivencia entre los trabajadores. Para esto, la alta gerencia ha llevado a cabo acciones que contribuyen al fortalecimiento del talento humano, tanto para sí mismos y para con la sociedad como también para con la empresa. La gerencia General de la organización ha resumido estos factores en: "Contar

con personal que se encuentra a gusto con la Compañía es deber de LATICLAT”.

- **Clima Organizacional.** En este aspecto, es menester entender que el clima laboral que se expone y que se determina como un factor de debilidad de mediano impacto no hace referencia a la convivencia interpersonal del talento humano, sino en los conflictos operacionales que se ha generado como resultado de la mala articulación entre departamentos y la inadecuada intercomunicación. Este concepto, ha sido repercusión de la inexistencia de una explícita estructura organizacional, como ya fue estudiado.
- **Índices de Desempeño.** Hasta el momento, la organización no ha definido marcos y lineamientos que califiquen, evalúen y den seguimiento a la operación individual y colectiva del personal que conforma LATICLAT. De este modo, este concepto se convierte en factor de debilidad de mediano impacto para la empresa. La evaluación y seguimiento permite determinar escenarios presentes en comparación con escenarios pasados y propósitos con escenarios futuros.
- **Pertinencia con la Compañía.** La política de Bienestar que la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. ha llevado a cabo para su talento humano, ha transmitido un ambiente de pertinencia organizacional de parte de su personal. De este modo se dice que este factor se convierte en una gran fortaleza de impacto medio. Esta medida figura como característica que genera capacidad competitiva a la empresa.

La estructura de personal o talento humano que posee la Compañía LATICLAT Cía. Ltda. es uno de los factores de mayor reconocimiento y productividad que constituye la organización, no solo por las capacidades personales y profesionales de sus trabajadores sino también por la política de mejoramiento continuo que la alta gerencia ha llevado a cabo en este ámbito. Su aprovechamiento y utilización adecuada determina una de las posiciones de como la empresa logre conseguir su razón de ser enmarcada dentro la Misión, Visión y Objetivos establecidos.

4.1.4 Capacidad Tecnológica

- **Nivel Tecnológico Utilizado por la Compañía.** El nivel tecnológico que actualmente posee la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT y que hace parte de su operatividad es muy limitado y solo se compone por equipos de cómputo, sistemas operacionales básicos e internet. Este fenómeno ha limitado la productividad de LATICLAT, actividad y control. Aunque el manejo y dirección que a ella se le ha presentado ha sido acertado,

teniendo en cuenta las limitaciones existentes, este factor se convierte en una amenaza medida de alto impacto.

4.1.5 Capacidad Competitiva

- **Lealtad y Satisfacción del Cliente.** Dadas las condiciones de competitividad en el mercado, la lealtad y satisfacción de los clientes se muestran como entornos necesarios para mantener, consolidar y crecer a una empresa. De este modo, para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. este factor se convierte en una fortaleza alta de impacto muy significativo de acuerdo a la relación, forma y procesos que LATICLAT poseen con sus clientes. Como ya se ha mencionado anteriormente, LATICLAT operacionalmente maneja “mercancías propia”, lo que quiere decir que transporta productos de empresas de propiedad de los accionistas de LATICLAT. Esta circunstancia posiciona a la empresa de manera considerable dentro del mercado generando ventajas comparativas frente a la competencia.
- **Lealtad y Satisfacción de Contratistas.** Los contratistas, conformados por todos aquellos agentes propietarios o conductores de vehículos automotores de carga pesada, han mirado en LATICLAT una opción estratégica de trabajo en cuanto al manejo en volumen y cantidad de mercancías para su transporte y forma de pagos y bonificaciones. De este modo, en la actualidad, la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. posee a su orden la afiliación de setenta y ocho vehículos automotores que han decidido transportar primariamente la mercancía de LATICLAT. Esta condición hace que, dentro de la empresa, se manifieste como una fortaleza alta de impacto muy significativo.
- **Participación en el Mercado.** El mercado del transporte nacional e internacional en Colombia es muy amplio y tratar de cubrir gran parte de él es prácticamente improbable. Para esto, las empresas que conforman este sector han optado por la especialización en subsectores o líneas de manejo y en este contexto LATICLAT se ha especializado en el transporte de cartón y papel entre Colombia y Ecuador y Viceversa. De este modo, en el año 2011, Colombia Importó 66686 toneladas de desperdicios y desechos de papel o cartón, de los cuales 53512 toneladas (80,2% del total de toneladas importadas) fueron transportadas por LATICLAT desde el Ecuador.

Esta condición se ha podido identificar, dentro de los factores internos, como una fortaleza media de alto impacto, ya que a pesar del gran porcentaje de participación en el transporte de desperdicios y desechos de cartón desde Ecuador hacia Colombia, en el 2011, la compañía aun no logró transportar en gran

cantidad papel ya procesado entre Colombia y Ecuador, para lo cual su participación en el mercado de este medio es parcial.

Cuadro 3. Importaciones de Colombia de Desperdicios y Desechos de Cartón y Número De toneladas transportadas por LATICLAT y Otras Empresas 2011.

	Toneladas	% de Participación
Total Importaciones por Colombia	66686	100,0%
Importaciones por LATICLAT	53512	80,2%
Importaciones por OTRAS Empresas	13174	19,8%

Fuente: DANE y Esta Investigación.

- **Bajos Costos.** Se puede determinar que los bajos costos de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. se manifiestan como una fortaleza media de alto impacto frente a la capacidad competitiva del mercado. Esta situación se debe convertir en impulsador para que la compañía pueda conformar capacidad competitiva frente a su competencia.
- **Posibilidad de Incursionar en Nuevos Mercados.** La posibilidad de Incursionar en Nuevos Mercados para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. se dispone como un factor de debilidad media de gran impacto, teniendo en cuenta que la compañía clarifica que su capacidad directiva y tecnológica exhiben grandes falencias que repercuten en su poder Competitivo. Aunque la organización ostenta grandes fortalezas en otras áreas, no se ha logrado posicionar la firma dentro del mercado y el cliente y así aumentar su poder competitivo frente a nuevos mercados.

La Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT atiende una gran polaridad entorno a su capacidad competitiva. A pesar que la empresa clarifica que algunos de sus procesos, condiciones, actitudes y factores orientan hacia un posicionamiento empresarial de la organización, la conducta de limitaciones y/o debilidades descamina la posibilidad de incursión en nuevos mercados. En este contexto, el pleno aprovechamiento de las fortalezas y el pleno reconocimiento de las debilidades para actuar sobre ellas y corregirlas, soportan el éxito de posicionar e incursionar en nuevos mercados por parte de LATICLAT.

4.1.6 Capacidad Financiera

- **Acceso a Capital cuando lo Requiere y Grado de Liquidez.** La Capitalización mediante recursos propios y grado de Liquidez de la Compañía

Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. desde sus inicios se ha presentado como una fortaleza alta de impacto muy significativo, ya que sus accionistas explícitamente han determinado llevar a cabo la política de disponer la cantidad de recursos suficientes para la normal operación, actividad y movimiento de la empresa, bajo los parámetros normales de funcionamiento. Aunque esta política nunca ha sido llevada a cabo como consecuencia de la capacidad financiera que ha mostrado la empresa, en momentos de dificultades si será aplicada.

- **Grado de Utilización de la Capacidad de Endeudamiento.** Como percepción del grupo de trabajo, el grado de Utilización de la Capacidad de Endeudamiento por parte de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. se presenta como una debilidad media de alto impacto, teniendo en cuenta que hasta el momento todo el funcionamiento técnico, operativo y administrativo de la empresa se ha realizado con capital Propio y el porcentaje de capital de terceros diferentes a los accionistas como concepto de endeudamiento es cero. Teóricamente, como el costo de utilización de capital de terceros es menor al costo de utilización de capital propio, se establece que el costo de capital en LATICLAT es mayor al ponderado promedio.
- **Rentabilidad, Retorno de la Inversión.** Aunque el estudio financiero determinará la verdadera rentabilidad, retorno de la inversión y capacidad de generación de valor de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. el estudio interno de la organización, y como concepción de su talento humano, este concepto se ha determinado como un factor de fortaleza alta de gran impacto. Este resultado se ha logrado identificar como percepción individual de los trabajadores de la empresa.

El área financiera de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. se exterioriza como una de las fortalezas más reveladoras y características de la empresa. Aunque la generación de rentabilidad y de riqueza no es el único fin de LATICLAT, si se convierte en un objetivo primario que debe conseguir. De esta manera, la capacidad financiera de la Compañía se clarifica como el pilar fundamental para el fortalecimiento Institucional y sus repercusiones en la gestión de la organización.

4.2 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

En el proceso de formulación de la Planeación Estratégica para LATICLAT, fue conveniente analizar el medio en el cual la compañía desarrolla su actividad económica, pues interviene en un contexto en el que interactúan diferentes fuerzas, factores, tendencias e influencias que impactan directa o indirectamente

sobre su dinámica empresarial, dando lugar a un ambiente complejo. La importancia de la identificación de dichos factores radica en que la empresa debe adaptarse a ellos en función del logro de sus objetivos y por lo tanto de su supervivencia y progreso.

Dentro de los principales factores que intervienen en el desarrollo empresarial de LATICLAT están:

- Factores Económicos: Relacionados con el comportamiento de la economía Colombiana y Ecuatoriana y de diferentes variables relacionada a ella, que impactan a la Compañía LATICLAT y al sector de transporte de Carga.
- Factores Políticos - Legales: Relacionados al uso o asignación de poder, en relación a gobiernos Nacionales, organismos de representación o decisiones políticas como Normas, leyes y reglamentos.
- Factores Sociales: Referidos a factores que afectan el modo de vivir de los individuos y sus formas de pensar y actuar como su educación, creencias, cultura, entre otros)
- Factores Tecnológicos: Relacionados con el desarrollo de nuevas técnicas de Comunicación, integración y Control.

4.2.1 Metodología para la Definición de Oportunidades y Amenazas. Para la definición e identificación de las Oportunidades y Amenazas que el medio ofrece a la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. se aplicó la metodología del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio POAM, la cual es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de tal manera que se involucran todos los factores externos que afectan la operación de la empresa.

La metodología que se llevó a cabo para la construcción del POAM y la definición y priorización de las Oportunidades y Amenazas se enmarco bajo los siguientes lineamientos:

- Preparación de Información Preliminar: se recopiló, analizó y evaluó Información Secundaria sobre el comportamiento del macroambiente que afecta a la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. Este proceso fue realizado por los estrategas.
- Conformación del Grupo Estratégico: El grupo Estratégico fue conformado por el personal que tiene por responsabilidad el funcionamiento Directivo, técnico y financiero de la empresa, los cuales poseen información relevante para la formulación del POAM.
- Identificación de Oportunidades y Amenazas: Bajo el sometimiento a la discusión, el grupo de trabajo caracterizó los factores del macroambiente que

mayor relevancia presentan dentro del diagnóstico estratégico externo. Los factores claves fueron clasificados dentro de cuatro grandes áreas a saber: Económica, Político-legal, Social y Tecnológica.

- **Priorización de los Factores:** Después de realizada la discusión bajo el parámetro de la lluvia de ideas, el grupo de trabajo tuvo la tarea de seleccionar y priorizar los factores claves que identifiquen Oportunidades o Amenazas para LATICLAT.
- **Calificación de los Factores:** con la priorización de los factores, el grupo de trabajo de forma consensuada calificaron a su leal saber entre Oportunidades y Amenazas a una escala Alta, Media o Baja todos aquellos factores claves que se han identificado.
- **Calificación del Impacto:** al igual que la calificación entre Oportunidades y Amenazas según su escala, se identificó y evaluó el impacto de cada uno de los factores claves en la empresa; esta calificación se realizó bajo una escala de Alta, Media o Baja.

El proceso metodológico del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio POAM realizado y llevado a cabo en la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. trajo consigo y se resume en el siguiente cuadro (ver cuadro 4).

El anterior análisis de la matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio demuestra que el ambiente donde se sitúa LATICLAT exterioriza diferentes oportunidades para el manejo y gestión de la organización, que mediante su aprovechamiento y adecuada utilización se convierte en situaciones y facultades para el desarrollo de la misma. Del mismo modo, el entorno condiciona el comportamiento interno de la empresa mediante la manifestación de diferentes variables que afectan su proceder.

Teniendo en cuenta que la empresa no determina la conducta, actuación y manera de impacto de los factores que componen el medio donde está la compañía, ella debe aprender a convivir con ellos logrando determinar, mediante su estudio histórico y tendencias, su uso como beneficio o dificultad en determinados escenarios. Dentro de la POAM, se estudian cuatro grandes grupos de estudio.

A continuación se describen cada uno de ellos, además de los factores puntuales considerados como determinantes en el comportamiento de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.

Cuadro 4. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio POAM para LATICLAT Cía. Ltda.

FACTORES ECONÓMICOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Producción Nacional Colombia	X							X	
Producción Nacional Ecuador	X							X	
Comercio Bilateral Colombo-Ecuatoriano	X						X		
Tasa De Cambio Nominal					X			X	
Tasa De Cambio Real			X					X	
Indicadores De Competitividad		X						X	
FACTORES POLÍTICOS - LEGALES	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Relaciones Políticas Entre Colombia Y Ecuador						X		X	
Comunidad Andina De Naciones		X					X		
Asociación Latinoamericana De Integración		X					X		
Diferencias Ideológicas Entre Los Gobiernos De Colombia Y Ecuador					X			X	
Disposición 399 De La Comunidad Andina De Naciones				X			X		
Ley 1429 De 2010		X						X	
Marco Legal Del Acuerdo De Cartagena		X					X		
Marco Legal De La Aladi		X					X		
Planilla Digital				X			X		
Marco Legal para Exportar - importar			X				X		
Plan Vallejo			X					X	
FACTORES SOCIALES	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Colombia Y Ecuador: Pueblos Hermanos		X						X	
Conflicto Armado En Colombia					X			X	
Conflictos Sociales					X			X	
FACTORES TECNOLÓGICOS	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Internet			X					X	
Globalización De La Información			X					X	
Muisca			X					X	
ECUAPASS			X					X	

Fuente: Esta Investigación. Ponderación: A= Alta M= Media B= Baja

4.2.2 Factores Económicos. Hoy en día se hace necesario disponer de todos los elementos que permitan tomar decisiones adecuadas y oportunas en el proceso

de planeación y estrategia, que puedan servir como base para el estudio y análisis aplicables a la realidad y el entorno. En este contexto, se debe contar con información primaria de enfoque económico que permita encontrar un panorama que admita visualizar el comportamiento de la actividad económica del país y sus repercusiones en el desarrollo y evolución del sector transporte, principalmente en el sistema empresarial dedicado a esta actividad y en el caso particular de La Compañía LATICLAT Cía. Ltda. En el contexto macroeconómico, las siguientes variables se han identificado como factores relevantes de impacto para la empresa objeto de estudio:

- Producto Interno Bruto (Colombia).** El Producto Interno Bruto PIB, es la suma de todos los bienes y servicios finales que produce un país o una economía, tanto si han sido elaborados por empresas nacionales o extranjeras dentro del territorio nacional, que se registran dentro de un periodo determinado que generalmente es un año. En la historia reciente, la economía colombiana ha crecido a una tasa promedio del 4,25%, alcanzando su crecimiento más alto en los años 2006 y 2007 con tasas del 6,7% y 6,9% respectivamente (ver gráfico 2). Este comportamiento ha sido influenciado por factores tanto externos como internos que han inducido de manera importante sobre su desempeño. Entre los factores más importantes se tiene la aplicación de la política de seguridad democrática, la libre vía a la inversión de capitales extranjeros y, en su momento, el buen desempeño de sus socios comerciales y economías desarrolladas que soportó un mayor comercio internacional, principalmente de sus productos tradicionales y la apertura de nuevos mercados para los no tradicionales (ver anexo 3).

Gráfico 2. Producto Interno Bruto Colombia (2001 – 2011) Precios Constantes de 2005



Fuente: Banco de la Republica.

Después de un importante ciclo expansivo de la actividad económica del País entre 2003 y 2007, en 2008 y 2009 se registro una fuerte caída del PIB (3,5% y 1,5% respectivamente) con respecto al 2007 (6,9%), año que supero todos los pronósticos formulados. El pésimo desempeño se vio acompañado por el deterioro de otras variables macroeconómicas como el alejamiento de la meta de inflación, caída de los sectores productivos tradicionales, deterioro del mercado laboral y un complejo panorama internacional. El cambio de tendencia de la economía Colombiana está relacionado tanto a factores internos como externo, entre los que están, el debilitamiento del ciclo expansivo del sector de la construcción, el aumento de la inflación y la menor disposición del gasto por parte de los agentes. La crisis financiera internacional y sus repercusiones sobre la demanda mundial fue otro de los componentes relevantes en la menor producción nacional e inestabilidad en el mercado, por ejemplo, en la marcada fluctuación del precio del dólar, la rápida caída del precio del petróleo y la incertidumbre en el mercado bursátil. Diferentes analistas consideraron que el proceso de desaceleración económica que sufrió el País en este periodo fue consecuencia directa de la crisis económica mundial provocada por los Estados Unidos desde 2007 y profundizada por la crisis del mercado financiero a partir de tres mecanismos importantes: primero, el asociado al comercio internacional y las remesas, segundo, el derivado de la dinámica de los mercados financieros en cuanto a los flujos de Inversión Extranjera Directa y, tercero, las presiones devaluacioncitas sobre el peso.

Después de ser golpeada por la crisis financiera mundial, durante el año 2010 la economía colombiana creció en 4,3% con respecto al año 2009; su rápida recuperación se alcanzó gracias al buen desempeño que presentaron sectores como el minero (11,1%), industrial (4,9%), comercio(6%) y Transporte (4,8%) (Ver Cuadro 5). No obstante, algunos problemas estructurales, como la apreciación real del peso, la elevada tasa de desempleo, el alto grado de informalidad y los bajos niveles de ahorro e inversión se mantuvieron relativamente deprimidos. El buen desempeño que presentó la economía colombiana en el año 2010 contrastó con malas noticias producidas por la ola invernal que azotó a gran parte del territorio nacional y con la lenta recuperación de la economía mundial.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DIAN, la economía colombiana creció en el 2011 a una tasa del 5,9%, teniendo en cuenta la expansión del consumo de los hogares en bienes durables como resultado del dinamismo del crédito y de las importaciones. Como consecuencia de la ola invernal que azotó al País en gran del año, el gasto público presentó una gran expansión en consonancia a la política de reconstrucción de las zonas mas afectadas. Influenciadas por el bum minero y el alza de los precios de las materias primas, especialmente del petróleo y carbón, se obtuvo un resultado con gran dinamismo en las exportaciones, principalmente de los productos tradicionales. Al analizar los resultados del PIB en 2011 por grandes ramas de actividad comparados con el año 2010, principalmente se observaron las siguientes

variaciones: explotación de minas y canteras (14,4%), Transporte almacenamiento y comunicaciones (6,9%), comercio (5,9%) y establecimientos financieros (5,8%)(Ver cuadro 5).

Cuadro 5. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica, Colombia 2009-2010

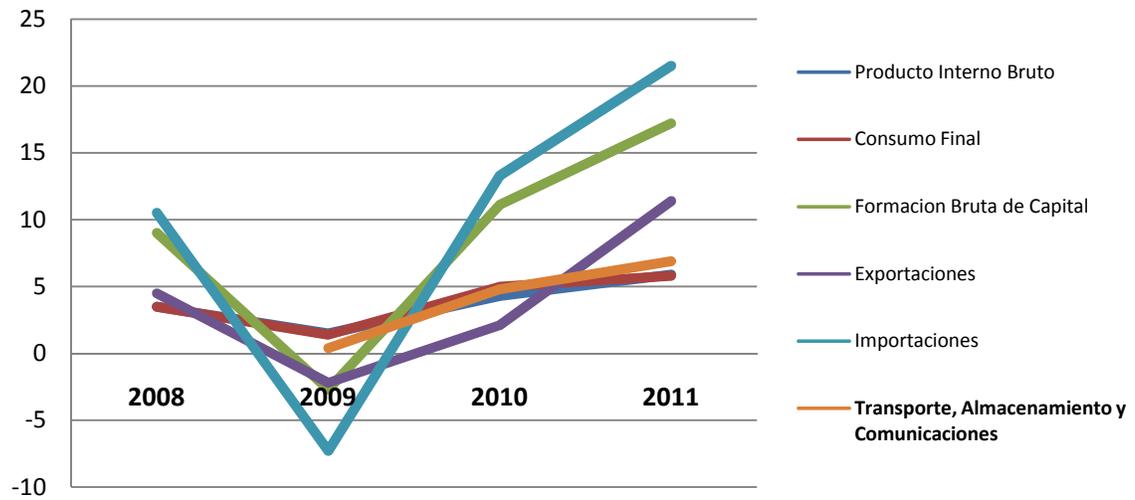
RAMAS DE ACTIVIDAD	2009	2010	2011
Agropecuario, Silvicultura Y Pesca	-1,1	0,0	2,2
Explotación De Minas Y Canteras	11,4	11,1	14,4
Industria Manufacturera	-3,9	4,9	3,9
Electricidad, Gas De Ciudad Y Agua	2,9	2,2	1,8
Construcción	8,4	1,8	5,7
Comercio, Reparación, Restaurantes Y Hoteles	-0,3	6,0	5,9
Transporte Almacenamiento Y Comunicación	0,4	4,8	6,9
Establecimientos Financieros, Seguros, Inmuebles Y Servicios A Las Empresas	1,8	2,7	5,8
Servicios Sociales, Comunales Y Personales	2,7	4,1	3,1
SUBTOTAL VALOR AGREGADO	1,9	4,1	5,5
Impuestos Menos Subvenciones Sobre La Producción E Importaciones	-6,6	6,2	10,8
PRODUCTO INTERNO BRUTO	1,5	4,3	5,9

Fuente: Cuentas Nacionales, DANE.

Cuadro 6. Variación de lo Componentes de la Oferta y la Demanda 2008–2011-III (Precios Constantes del 2005)

PERIODO	PRODUCTO INTERNO BRUTO	CONSUMO FINAL	FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
2008	3,5	3,5	9,0	4,5	10,5
2009	1,5	1,4	-2,7	-2,2	-7,3
2010	4,3	5,0	11,1	2,1	13,3
2011III	5,9	5,8	17,2	11,4	21,5

Fuente: Cuentas Nacionales, DANE.



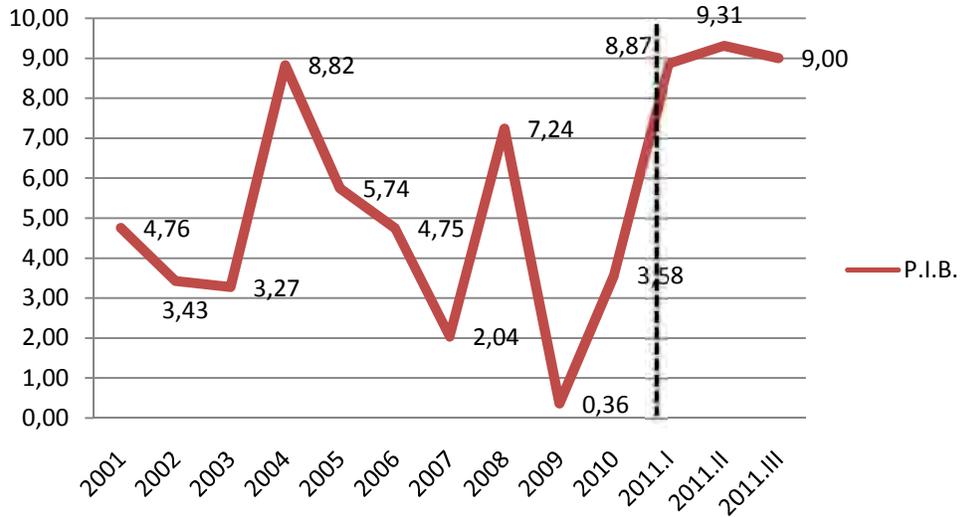
mercancías y con ellos al crecimiento empresarial de las compañías de transporte de carga.

- **Producto Interno Bruto(Ecuador).** Actualmente, la economía ecuatoriana se puede catalogar como relativamente pequeña (la octava mas grande de América Latina) y altamente dependiente del comercio internacional, principalmente de Estados Unidos, su primer socio comercial (le vende aproximadamente el 44% de sus exportaciones). Desde finales de los años 90, Ecuador posee una economía dolarizada¹⁷ y desde este nuevo régimen monetario que sufrió, ha experimentado una serie de evoluciones y transformaciones. Desde la década de los setentas hasta la actualidad, el dinamismo de la economía ecuatoriana ha guardado plena relación con el comportamiento de la economía internación caracterizada por booms cíclicos de su producto estrella de exportación y base de su producción: el petróleo.

Según el Banco Central del Ecuador, el crecimiento promedio del Producto Interno Bruto PIB de Ecuador en la década de pre dolarización fue menor que el del periodo de dolarización. Entre los años 1990 y 1999, le economía ecuatoriana creció en promedio a una tasa del 1,8% mientras que entre los años 2000 y 2010 lo hizo a una tasa del 4,4%. A partir del año 2000, apoyada fuertemente por las condiciones externas favorables, como el aumento en el precio del petróleo y el incremento en las remesas por parte de los emigrantes nacionales, la economía ecuatoriana creció a tasas del 4,76%, 3,43% y 3,27% en 2001, 2002 y 2003 respectivamente. En el año 2004, como consecuencia del incremento del valor agregado petrolero a partir de la entrada en funcionamiento del oleoducto de crudos pesados, la tasa de crecimiento del PIB se situó en el 8,82%; este ultimo acontecimiento impulso la economía del País entre los años 2005 y 2006 logrando tasas de crecimiento del 5,74% y 4,75% respectivamente. En 2007, después de la aplicación de diferentes reformas por parte del gobierno que dirige desde entonces el presidente Rafael Correa, produjo, dentro de los agentes económicos, desconfianza y ambiente de riesgo, lo cual se tradujo en menor consumo, principalmente de los hogares y las empresas; de esta manera la tasa de crecimiento del PIB para el año fue de 2,04% (crecimiento mas bajo desde el año de la dolarización). En contraste, para el año 2008 la tasa de crecimiento del PIB se situó 7, 24% como resultados de dos acontecimientos principalmente: primero fue el aumento significativo del precio internacional del petróleo y segundo, el considerable aumento del gasto del gobierno como respuesta a la aplicación de las nuevas reformas estatales del presidente Correa (ver Gráfico 5).

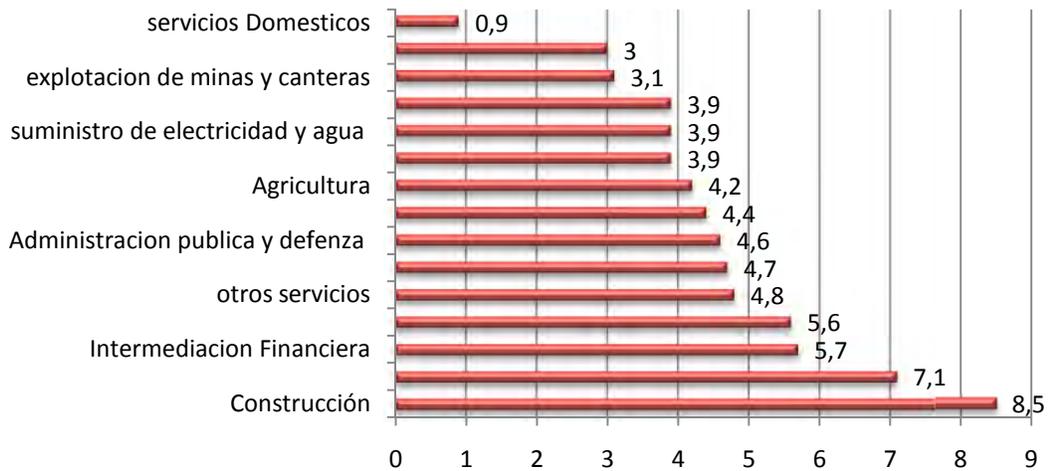
¹⁷ Desde el año 2000, bajo una grave crisis financiera, económica, política y social, el presidente Jamid Mahuad decidió implementar la dolarización. Esta medida significó para el País renunciar a toda una serie de instrumentos y funciones características de los países que tiene la posibilidad de emisión de moneda propia como por ejemplo, gran parte de la capacidad de la capacidad para controlar la cantidad de dinero en la economía, afectar la evolución del tipo de cambio nominal y, sobre todo, la capacidad de emisión monetaria.

Gráfico 4. Producto Interno Bruto de Ecuador 2001 – 2011III (en Porcentaje)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico 5. Tasa de Variación Promedio por Industrias – Ecuador 2000 – 2010



Fuente: Banco Central del Ecuador

Durante el periodo 2000 – 2010 todas las ramas económicas presentaron tasas de crecimiento positivas, las mismas que contribuyeron al crecimiento del Producto Interno Bruto en su conjunto. Las ramas con mayor crecimiento promedio están la

construcción con 8,5%, intermediación financiera con 5,7%, otros elementos del PIB con 7,1%, fabricación y producción de refinación de petróleo con el 5,6%, otros servicios con una tasa de variación del 4,8%, pesca con 4,7% y administración pública y defensa con 4,6%. El transporte y almacenamiento creció a una tasa del 3% ubicándose como la segunda actividad con menor tasa de variación promedio entre los años 2000 – 2010 después de los servicios domésticos (Ver gráfico 6)

Cuadro 7. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica, Ecuador 2008-2010

Ramas de Actividad	2008	2009	2010
Construcción	0,1	13,8	-1
Otros Elementos del PIB	5,9	7,8	2,7
Intermediación financiera	8	11,2	1,8
Fabricación productos de refinación de petróleo	11,6	12,5	-5,4
Otros servicios	6	7,1	-1
Pesca	2,4	6,5	4,6
Administración pública y defensa	5,9	14,6	2,5
Agricultura	4,4	5,2	2,5
Industria manufacturera	4,9	8,1	1,7
Suministro de electricidad y agua	15,5	12,7	5,5
Comercio al por mayor y menor	3,3	6,5	1,4
Transporte y almacenamiento	3,1	5,4	2,8
Servicios Domésticos	0,1	-5,5	0

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Teniendo en cuenta el comportamiento reciente de la actividad económica de Ecuador, se ha identificado que esta variable económica se manifiesta dentro de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. como una Oportunidad alta de mediano impacto. Después de la crisis inmobiliaria de los Estados Unidos y posterior crisis financiera mundial, donde Ecuador fue impactado negativamente por la baja en el precio del petróleo, en 2010 el crecimiento económico del país se estabilizó, presentando una tasa de crecimiento en el año de 6,5%. Este comportamiento estuvo acompañado crecimientos en las importaciones (10,2%) y las exportaciones (3,3%). Del mismo modo, oferta total creció a una tasa del 7,7%, el gasto de consumo final en 7,5% y la formación bruta de capital en 16,1%. En este contexto, el sector de servicios de transporte ha sido uno de los mas beneficiados teniendo en cuenta que la movilización de

mercancías presenta directa relación con estas variables: la mayor producción Nacional y el mayor número de exportaciones e importaciones representan mayor flujo de tránsito en mercancías, principalmente de movilización de carga pesada. El mayor flujo de movilización de carga, principalmente de exportación e importación beneficia directamente a las empresas de Transporte de carga como LATICLAT.

Cuadro 8. Variación de los Componentes de la Oferta y la Demanda, Ecuador 2008–2010.

	PIB	IMPORTACIONES	TOTAL OFERTA FINAL	GASTO DE CONSUMO FINAL TOTAL	FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL	EXPORTACIONES	TOTAL DEMANDA FINAL
2008	2,5	7,3	4	3,8	2,5	2,2	4
2009	1	-6,1	-1,3	1,8	-5	-7,7	-1,3
2010	6,5	10,2	7,7	7,5	16,1	3,3	7,7

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Lo anterior se justifica en el manejo operacional de las exportaciones de Ecuador a Colombia y las Importaciones de Ecuador desde Colombia ya que gran parte de ese comercio de mercancías lo realizan empresas colombianas, con vehículos colombianos, a diferencia del transporte de automotores y tránsitos (mercancías con recorridos en territorios de 3 o más países diferentes)

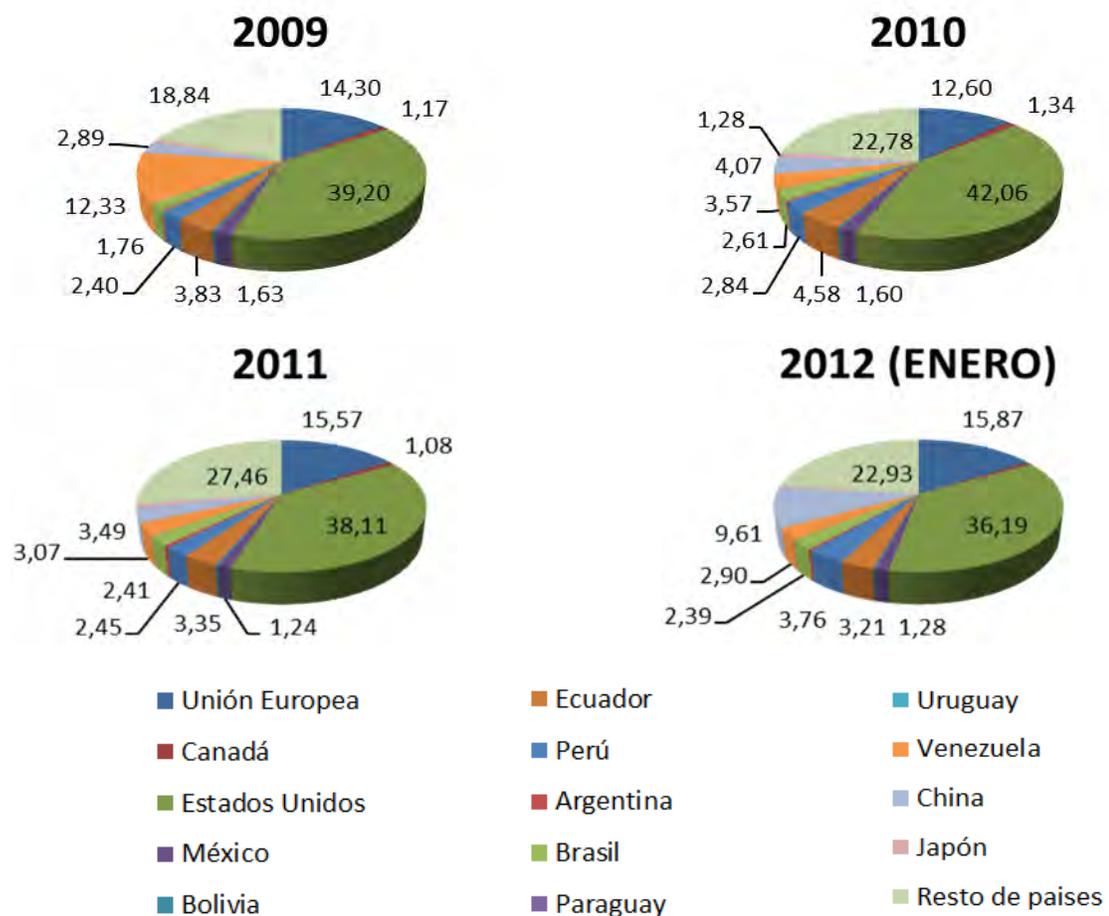
- **Comercio Binacional Colombo-Ecuatoriano.** Colombia y Ecuador son países miembros de la Comunidad Andina de Naciones CAN¹⁸, y en este marco, pertenecen a una zona de libre comercio. La participación conjunta, en 1969 de Colombia y Ecuador en la creación del acuerdo de Cartagena o también llamado Pacto Andino abrió una nueva fase en las relaciones bilaterales, ya que este proceso buscaba acelerar el intercambio comercial entre sus países miembros. A nivel de la ALADI¹⁹, su relación se encuentra principalmente regida por la preferencia arancelaria regional.

¹⁸ La Comunidad Andina de Naciones es un organismo regional que tiene por objeto común el de alcanzar un desarrollo integral, más equilibrado y autónomo, mediante la integración andina de sudamericana y latinoamericana. Este bloque de países andinos lo constituyen Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Este proceso de integración se inició con la suscripción del Tratado de Cartagena el 26 de Mayo de 1969, también llamado Pacto Andino.

¹⁹ La Asociación Latinoamericana de Integración ALADI es el mayor grupo de integración económica de la región. Ésta tiene como objetivo crear un área de preferencias económicas en la región para promover la integración y establecer un mercado común latinoamericano. Sus

Esta relación permite que los productos de Colombia o Ecuador puedan ingresar al otro país en situación preferencial. Actualmente las relaciones entre Colombia y Ecuador se basan en tratados con el fin de promulgar la cooperación, el desarrollo y la Integración²⁰. En este contexto, la integración comercial entre los dos países es muy dinámica, con grandes niveles de comercio bilateral, esto principalmente por ser países vecinos, complementarios y poseer grandes similitudes económicas, políticas y socio-culturales.

Gráfico 6. Principales Destinos de las Exportaciones Colombianas 2009 - 2012



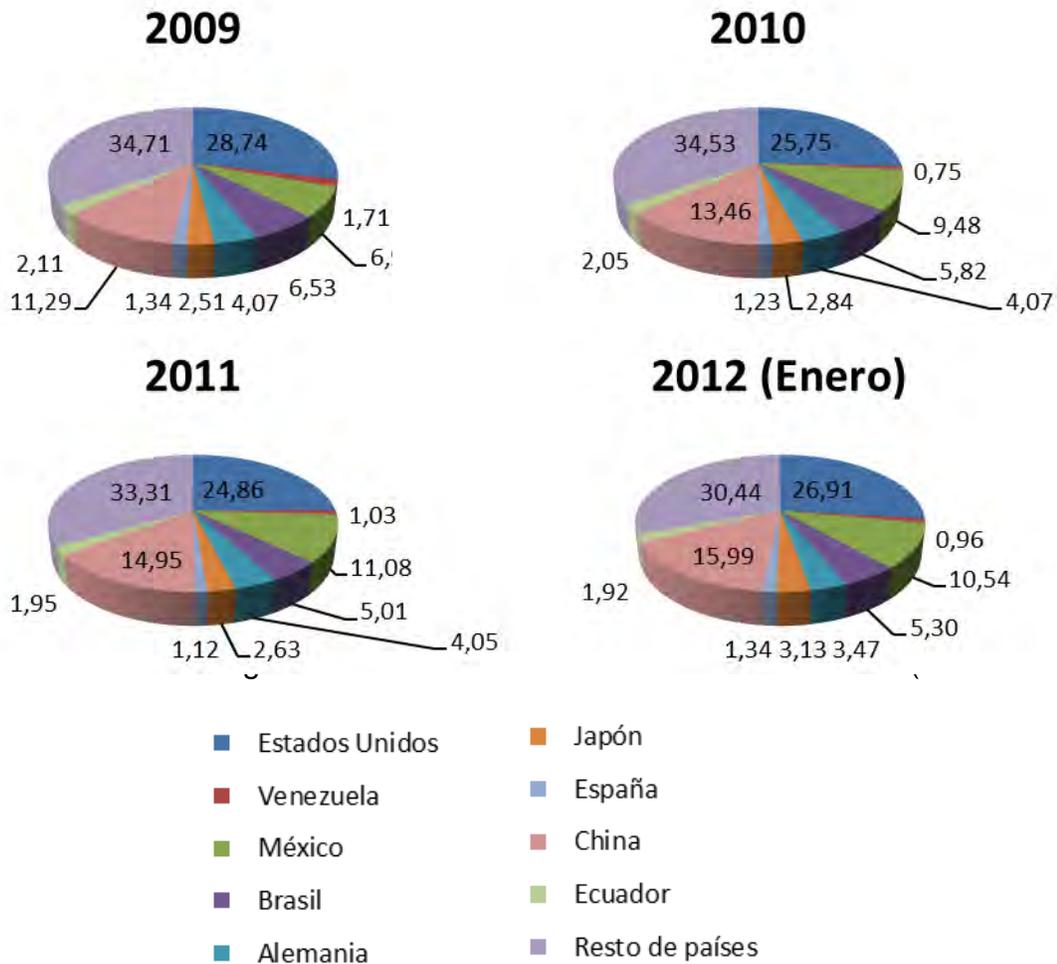
Fuente: Esta Investigación en base a datos estadísticos de DANE (Ver Anexo 4).

miembros, a lo largo del tiempo, han ido reduciendo las barreras arancelarias al comercio y adoptando preferencias arancelarias a los productos originarios de los socios, con el fin de asegurar el desarrollo económico y social de la zona.

²⁰ Un Ejemplo de esos tratados son: El tratado de comercio (1942), Convenio Comercial (1955), Asociación Latinoamericana de Integración ALADI (1960), Comunidad Andina de Naciones CAN (1969), Centros Binacionales de atención Fronteras CEBAF (2001), entre otros.

Durante los últimos años el mercado ecuatoriano ha sido destino del cerca del 4% del total de mercancías vendidas por Colombia en el exterior, convirtiéndose en su cuarto socio comercial después de Estados Unidos, Venezuela y la Unión Europea. De esta manera, por ejemplo las exportaciones de Colombia a territorio ecuatoriano ascendieron en 2009 a 1257334 miles de dólares, en 2010 a 1824535 miles de dólares y en 2011 a 1908592 miles de dólares (3,83%, 4,58% y 3,35% respectivamente, del total de exportaciones del País) (Ver Gráfico 7)

Gráfico 7. Principales Orígenes de las Importaciones Colombianas 2009 – 2012



Fuente: Esta investigación en base a Datos estadísticos de DANE (Ver anexo 5).

Del mismo modo, el mercado colombiano a sido receptor de gran cantidad de mercancía proveniente de Ecuador, convirtiéndose así en el sexto proveedor de productos de importación para Colombia²¹. En el 2009 Colombia importo desde Ecuador 694567 miles de dólares, en 2010 834936 miles de dólares, en 2011 1065846 miles de dólares y en el primer mes de 2012 84706 miles de dólares; estos han representado un 2,11%, 2,05%, 1,95% y 1,92% del total de importaciones del País (ver Anexo 5). El Porcentaje de importación de mercancías provenientes del mercado ecuatoriano para Colombia es representativo teniendo en cuenta que el País compra mas del 50% de sus mercancías a solo tres Economías: Estados Unidos, China y México (en promedio 26,6%, 14% y 10% respectivamente) (ver Gráfico 8).

Teniendo en cuenta el flujo de mercancías de exportación e importación entre Colombia y Ecuador, se puede observar que el comercio bilateral entre estos dos países es muy amplio, dinámico y significativo. La Tabla No. 4 resume el nivel de intercambio comercial de los dos países entre los años 2008 y el primer mes del año 2012, donde se puede observar un comportamiento relativamente estable y creciente en los últimos tiempos.

Cuadro 9: Importaciones, Exportaciones y Balanza Comercial Colombo-Ecuatoriana 2008-2012 (Enero) (Miles de Dólares)

	2008	2009	2010	2011	2012 (enero)
Exportaciones	1499562	1257334	1824535	1908592	150804
Variación % (Exportaciones)		-16,15%	45,11%	4,61%	12,2%*
Importaciones	809616	694567	834936	1065846	84706
Variación % (Importaciones)		-14,2%	20,2%	27,7%	2,2%*
Balanza Comercial (Colombia Vs Ecuador)	689946	562767	989599	842746	66097

Fuente: Esta Investigación en base a datos de DANE.

* Se refiere a la variación mensual con respecto al mismo mes del año anterior

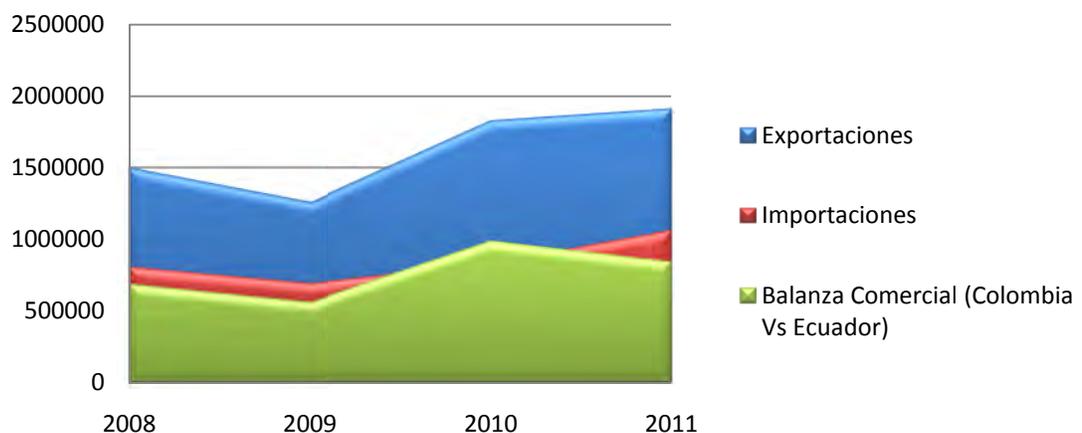
En los que se refiere al intercambio bilateral, entre los años 2008 y 2011, se ha presentado una Balanza Comercial (BC) a favor de Colombia equivalente y proporcional a las importaciones de Colombia desde Ecuador. En el año 2009, la BC colombo-ecuatoriana fue de 562767 miles de dólares, equivalente al 81% de las importaciones colombianas desde Ecuador. Para el año 2010 como año atípico, la BC fue de 989599 miles de millones, superando a las importaciones en

²¹ Colombia se ha convertido en el cuarto Socio Comercial de Ecuador, después de Estados Unidos, Perú y Chile. Ecuador exporta a Colombia en promedio mas del 4,5% de sus mercancías anuales de Exportaciones

un 18,5% y en 2011 fueron proporcionales en 78% a las importaciones(Ver Grafico 9).

Teniendo el flujo de mercancías comercializadas entre Colombia y Ecuador se determina que el comercio bilateral entre estos países se convierte en una oportunidad alta de alto impacto para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.

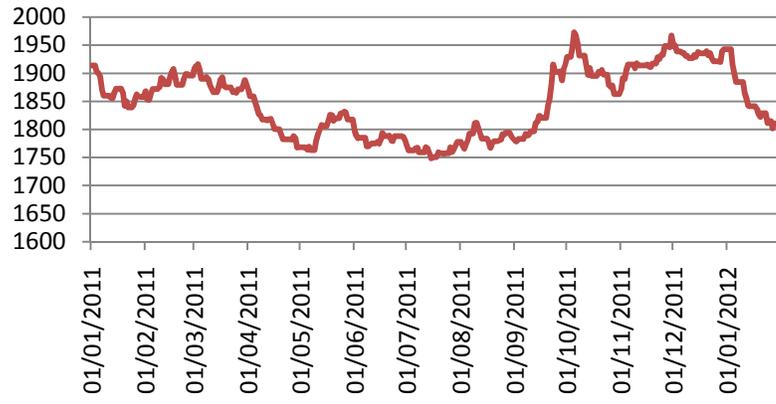
Gráfico 8. Importaciones, Exportaciones y Balanza Comercial Colombo-ecuatoriana 2008 – 2011

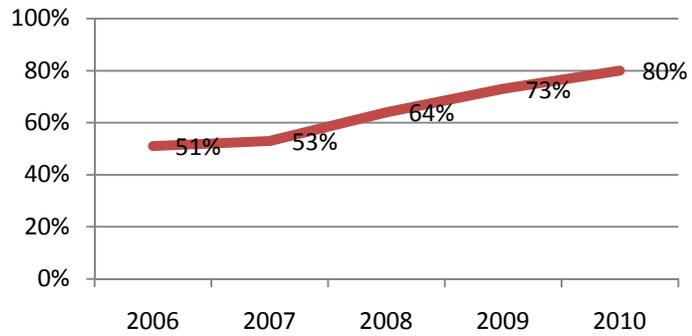


Fuente: Esta Investigación en base a datos estadísticos de DANE

- **Tasa de Cambio Nominal.**La tasa de cambio es una de las variables más inestables dentro del sistema económico teniendo en cuenta que el precio de las divisas (por excelencia el dólar) depende de muchos factores, tanto económicos como no económicos. En Colombia, entre enero de 2011 y enero de 2012 la tasa de cambio ha fluctuado entre un rango de 1972,76 pesos por dólar y 1748,41 pesos por dólar (ver grafico 10)

Un porcentaje de los ingresos por concepto de ventas de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. dependen directamente de la tasa de cambio; la inestabilidad y gran volatilidad que esta presenta se traduce en riesgo e incertidumbre y de tal manera para la empresa esta variable se manifiesta como una amenaza medio de impacto medio.





	2008	2009	2010
Tiempo para exportar (en Días)	34	24	14
Tiempo para Importar (en Días)	35	20	15
Costo para Exportar (dólares por contenedor)	1745	1440	1690
Costo para importar (dólares por contenedor)	1773	1440	1640
Documentos para Exportar (número)	6	6	6
Documentos para Importar (numero)	11	8	8

Cuadro 11. Variables de Estudio para el Índice Global de Competitividad en Colombia

	2007	2008	2009	2010
Posición en infraestructura	75	86	80	83
Calidad en general de la infraestructura	82	89	84	83
Calidad de carreteras	87	94	91	101
Calidad de infraestructura ferroviaria	108	118	100	99
Calidad de infraestructura portuaria	82	108	108	107
Calidad de infraestructura aérea	53	62	64	81

Fuente: Foro Económico Mundial, 2010

Los resultados anteriores, señalan que el gobierno nacional ha avanzado en el desarrollo de elementos clave para que la competitividad y que la infraestructura, el transporte y la logística se constituyen en factores claves para el crecimiento de los demás sectores económicos y en consecuencia para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. este factor se exterioriza como una oportunidad media de impacto medio.

Los Factores económicos son, tal vez, las incidencias del mercado más significativas que impactan sobre la Compañía LATICLAT. El comportamiento del PIB tanto de Colombia como de Ecuador y su tendencia en el mediano plazo hace entrever que la producción nacional de ambas naciones va en aumento, lo que significa mayor flujo de mercancías para transportar, además del incremento en el comercio binacional colombo-ecuatoriano como consecuencia del mayor consumo. Teniendo en cuenta que ambos países se caracterizan por poseer un intercambio fluido de bienes y servicios complementarios y sus mercados compran y venden no solo bienes de consumo sino también insumos, materiales y bienes semielaborados, el crecimiento económico de los dos países dependen en cierta medida de la oferta y demanda de materias primas para su procesamiento y posterior transformación en bienes finales. Dicho de otro modo, LATICLAT tiene la posibilidad de aumentar el volumen de sus ventas como consecuencia de la mayor demanda de servicios de transporte, resultado del mayor comercio binacional colombo-ecuatoriano.

4.2.3 Factores Político – Legales

- **Relaciones Políticas entre Colombia y Ecuador y Diferencias ideológicas entre los gobiernos de Colombia y Ecuador.** En los últimos años las relaciones políticas entre Colombia y Ecuador han llegado a escenarios de alta tensión diplomática, como consecuencia de la incursión militar de Colombia en territorio Ecuatoriano en contra de actores armados ilegales colombianos. Después de múltiples reclamos del gobierno ecuatoriano a su similar colombiano por violar su soberanía, éste decidió romper relaciones diplomáticas. Desde entonces las relaciones institucionales de ambos países no han sido buenas, agravadas mucho más en referencia a las diferencias ideológicas y filosóficas de ambos gobiernos. Uno de los sectores mas golpeados con dichas disipaciones ha sido el comercial y en consecuencia las tasa de intercambio de mercancías bilaterales disminuyeron considerablemente. Aunque en la actualidad las relaciones se han reanudado, el ambiente de tensión, riesgo e inseguridad se vive entre las fronteras de los dos países, principalmente en el tema del comercio exterior. Este conflicto ha sido una de las causas principales para que el gremio que actúa bajo los paramentos del comercio internacional decaiga considerablemente, principalmente empresas de transporte de mercancías como la Compañía LATICLAT.
- **Comunidad Andina de Naciones.** La comunidad Andina de Naciones, como proceso de integración iniciado con el Acuerdo de Cartagena el 26 de mayo de 1969, busca promover la integración social y económica de sus países miembros Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. El marco regulatorio de La Comunidad Andina mediante el Pacto Andino, dispone el marco de referencia de comercio exterior entre el bloque económico con la conformación de la unidad aduanera y el arancel externo común que dispone un comercio amplio y fluido bajo el orden de la eficiencia y la eficacia. La Comunidad Andina en específico con el Pacto Andino se presenta como la organización por excelencia que regula el comportamiento y manejo de comercio binacional, además de impulsarlo, para lo cual se manifiesta como un factor de oportunidad media de alto impacto para la Compañía LATICLAT Cía. Ltda.
- **Asociación Latinoamericana de Integración.** La Asociación Latinoamericana de Integración ALADI es un organismo intergubernamental de ámbito regional que promueve la integración económica de los países latinoamericanos y sus mercados para la formación de un mercado común. Fue creada el 12 de agosto de 1980 y su fin es crear un sistema de preferencias económicas o mecanismos similares para el comercio exterior entre la región. Su objetivo es crear un mercado común o zona de libre comercio mediante convenios y tratados de negociaciones, para lo cual se ha dispuesto la política de preferencia arancelaria regional, acuerdos de alcance regional y acuerdos de alcance parcial. Tanto Colombia como Ecuador integran la Asociación Latinoamericana de Integración (como fundadores) y su

marco regulatorio dispone un escenario propicio y flexible para el comercio entre las dos naciones. Esta condición precisa un amplio comercio binacional entre Colombia y Ecuador con limitadas restricciones y su escancia contribuye al crecimiento y desarrollo de diferentes actores que sustentan su gestión en el comercio internacional como lo es LATICLAT Cía. Ltda.

- **Disposición 399 de la Comunidad Andina de Naciones.** La disposición 399 de la comunidad Andina de Naciones dispone el marco regulatorio y normas llevadas a cabo dentro del transporte internacional de mercancías por carretera y sus condiciones. En el capítulo VII, de la habilitación y del registro de los vehículos, en sus artículos 57 al 74 dispone que “las mercancías deberán ser transportadas mediante vehículos habilitados y registrados ante los organismos nacionales de transporte y aduanas de los países miembros por cuyo territorio vayan a prestar sus servicios; las habilitaciones y registros deberán ser llevadas a cabo por la empresa que tiene a su amparo el contrato de transporte y solo podrá prestar su servicio con vehículos propios o de terceros bajo su certificado de idoneidad”. Esta disposición que tendrá vigencia desde mayo de 2012, impacta negativamente a la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. ya que solo las empresas registradas ante el Ministerio de Transporte del País pueden solicitar la habilitación de vehículos propios o de terceros.
- **Ley 1429 de 2010.** La ley 1429 de 2010 o también denominada ley de formalización y generación de empleo trae consigo diferentes beneficios tributarios (impuestos, tasas y contribuciones) que favorecen a las nuevas pequeñas empresas²². Algunos de los beneficios tributarios son: la progresividad en el pago del impuesto de renta, parafiscales y otras contribuciones de nómina, industria y comercio, matrícula mercantil y su renovación, entre otros. Teniendo en cuenta que la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. es una empresa nueva y reconoce todos los requisitos para ser inscrita dentro de esta ley, esta se dispone como una oportunidad media de igual impacto.
- **Plan Vallejo.** El Plan Vallejo es una política Colombiana que permite el Ingreso de Materias Primas, insumos y bienes de capital, libres de derechos de aduaneros, a cambio de exportaciones equivalentes. Como ya se ha expuesto, la Compañía LATICLAT, se ha especializado en el transporte de desperdicios y desechos de papel entre Colombia y Ecuador además del transporte de papel procesado viceversa. Esta relación hace que los desechos de papel sean considerados materia prima para Colombia, en cuando las exportaciones de su producto terminando son semejantes. El nulo derecho aduanero o cero aranceles generan mayor flujo comercial del producto y como

²²Para efectos de esta ley, se entiende por pequeñas empresas aquellas cuyo personal no supera los 50 trabajadores y cuyos activos totales no superan los 5000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

consecuencia mayor volumen de ventas para la Organización. Por esto se dice que el Plan Vallejo es para LATICLAT una oportunidad baja de mediano impacto.

Dentro de los factores político-legales que manifiestan su comportamiento en la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. se experimenta grandes disparidades. Si bien las relaciones políticas y diplomáticas coyunturales entre Colombia y Ecuador no determinan un escenario propicio para la normal interacción comercial de las dos naciones, la existencia de tratados internacionales, acuerdos y pactos avalan y amparan esta condición. Para la Organización objeto de estudio, elementos legales como la disposición 399 de la Comunidad andina de Naciones constituyen situaciones sensibles y de gran importancia para el progresivo comportamiento de la empresa que tendrá que manejar y adecuar si esta no contempla su desaparición del mercado.

4.2.4 Factores Sociales

- **Colombia y Ecuador: Países hermanos.** Las relaciones culturales y personales que unen a la sociedad Colombiana y la sociedad Ecuatoriana son muy estrechas. Desde años atrás, donde ambos países formaban uno solo y su población sería una, los lazos de hermandad se crearon y nunca han dejado de existir. De este modo, las relaciones comerciales entre los dos países van más allá de las disipaciones políticas, económicas o diplomáticas y su acto es una derivación de su cultura, costumbre y hasta necesidades mutuas. Por esto, las relaciones sociales entre la Población de Colombia y Ecuador se convierte para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. Colombia en un factor de oportunidad media de igual impacto.
- **Conflicto Armado en Colombia y Conflictos Sociales.** Desde tiempo atrás el conflicto armado existente en Colombia ha traspasado fronteras. Las actuaciones del estado colombiano en contra de los actores armados ilegales han generado que estos tengan que replegarse hacia territorios vecinos. Como consecuencia, en 2008 Colombia llevó a cabo acciones militares en contra de guerrillas del país en territorio ecuatoriano que provocaron el rompimiento de las relaciones diplomáticas entre los dos países y su deterioro con otros. Este factor social se restablece con un fenómeno de riesgo para toda la estructura social, política e institucional que han conformado las dos naciones y más precisamente en las relaciones comerciales bilaterales. Para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. el conflicto armado en el país se convierte en un aspecto de amenaza media de impacto medio teniendo en cuenta que su naturaleza actual ha provocado cierres comerciales entre Colombia y Ecuador.

4.2.5 Factores Tecnológicos

- **Internet y Globalización de la Información.** Internet es un conjunto de redes de comunicación interconectadas que funciona como una red lógica única. Internet conecta computadoras en todo el mundo, permitiendo el intercambio de información. Para la compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. internet se constituye como un factor tecnológico de oportunidad baja con mediano impacto, teniendo en cuenta que esta le ha permitido la intercomunicación, interna y externa, y en muchos casos el manejo operacional de la organización. Como ya se examinó, la empresa no cuenta con sistemas tecnológicos que unifiquen su movimiento y para esto, internet se ha convertido en la solución, parcialmente, a este escenario. Internet, del mismo modo, abre un panorama mundial de comunicación por lo que la globalización de la información es un hecho.
- **Modelo Único de Ingreso Servicios Y Control Autorizado MUISCA.** El MUISCA es un modelo de gestión integral que establece aspectos organizacionales, de procesos y tecnología como sus ejes fundamentales. Este sistema busca alcanzar excelencia en las operaciones y redireccionar la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales hacia el servicio, consolidar la autonomía y contribuir a la competitividad del país, en ambientes complejos, cambiantes y multidimensionales²³. Para las empresas de transporte de mercancías de importación y exportación y en el caso particular de LATICLAT, la plataforma MUISCA se ha convertido en un medio de eficiencia y menores costos en el momento de exportar o importar mercancías, teniendo en cuenta que mediante este medio opera en su totalidad el sistema de entrada y salida de bienes al país y desde el país.
- **ECUAPASS.** Al igual que en MUISCA en Colombia, el ECUAPASS en Ecuador, es el sistema aduanero de sistematización de comercio exterior que permite realizar todas las operaciones aduaneras de Importación y Exportación de este país. Teniendo en cuenta que tanto el MUISCA como el ECUAPASS pueden ser utilizados por empresas transportadoras de ambos países, según disposición de la comunidad andina de nacionales, este sistema para LATICLAT se convierte en una oportunidad baja de mediano impacto.

Analizados los factores tecnológicos se concluye que estos se convierten en oportunidades para la organización. El argumento para su determinación se establece como resultado de la inserción de estos en la empresa, ya que internet se convierte en uno de los medios de comunicación e información que el medio ofrece para su uso, mientras que, tanto el MUISCA como el ECUAPAS, son sistemas que además de controlar y regular el manejo comercial de cada país,

²³Modelo Único de Ingreso, servicio y control autorizado, 2008 - DIAN

adecuan las condiciones para un mejor manejo, eficiencia y eficacia de los agentes involucrados en los procesos de importación y exportación de mercancías.

4.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EXTERNOS

El análisis del microambiente y macroambiente que se realizó para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. bajo el parámetro del diagnóstico estratégico, condujo a la elaboración de la matriz de evaluación de Factores Internos – externos. Dicha matriz es resultado de la formulación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI y la Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE, las cuales priorizan y evalúan los factores de mayor relevancia e importancia para la Compañía logrando ponderar y calificar su impacto sobre la empresa, según sea su naturaleza.

4.3.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI. Para la formulación de la Matriz de Evolución de Factores Internos MEFI fue necesario contar con la Matriz de Perfil de Capacidad Interna PCI, de la cual se extrajo los factores de mayor relevancia, entre fortalezas y debilidades, para su ponderación y calificación. La identificación de los factores de importancia considerable fue llevada a cabo por los estrategas y el grupo de trabajo que elaboró la PCI.

El porcentaje de ponderación de cada uno de los factores relevantes se aplicó considerando su impacto en la Organización, ya sea como fortaleza o como debilidad; la sumatoria de todas las ponderaciones debe ser igual al 100%. La calificación se realizó en base a los siguientes parámetros:

- 4 = Fortaleza Mayor
- 3 = Fortaleza Menor
- 2 = Debilidad Menor
- 1 = Debilidad Mayor
- Promedio = 2,5

El total ponderado es el resultado de multiplicar la ponderación del factor por su calificación.

El comportamiento de la Valoración de la Matriz de Evolución de Factores Internos MEFI para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. se ubica por encima del promedio (2,78% Vs. 2,5%), lo que indica que a pesar de las debilidades que presenta la empresa internamente, estas son sometidas por las altas fortalezas que posee. Se logró identificar que la Compañía presenta sus mayores debilidades en su capacidad directiva, principalmente en las esferas organizacionales. Las fortalezas se concentran en las áreas financieras y de

talento humano donde se exterioriza fuertes incidencias que valoran su comportamiento y manejo.

Cuadro 12. Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI para LATICLAT Cía. Ltda.

FACTORES CLAVES (INTERNOS)	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Conocimiento De La Competencia	5%	4	0,2
Nivel Educativo Del Personal	3%	3	0,09
Experiencia Directiva, Técnica Y Operacional Del Personal	3%	4	0,12
Nivel De Remuneración E Incentivos	3%	3	0,09
Pertenencia Con La Compañía	2%	3	0,06
Lealtad Y Satisfacción Del Cliente	6%	4	0,24
Lealtad Y Satisfacción De Contratistas	6%	4	0,24
Participación En El Mercado	4%	3	0,12
Bajos Costos	5%	3	0,15
Acceso A Capital Cuando Lo Requiere	6%	4	0,24
Rentabilidad, Retorno De La Inversión	7%	4	0,28
Habilidad Para Competir En Precios	5%	3	0,15
Estabilidad En Costos	6%	4	0,24
DEBILIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Uso De Planes Estratégicos Y Análisis Estratégicos	6%	1	0,06
Estructura Organizacional De La Compañía	4%	2	0,08
Claridad En Las Funciones Del Personal	5%	1	0,05
Definición De Niveles De Responsabilidad	5%	2	0,1
Procesos De Comunicación Y Control Gerencial	4%	2	0,08
Líquidos, Disponibilidad De Fondos	6%	1	0,06
Posibilidad De Incursionar En Nuevos Mercados	4%	2	0,08
Grado De Utilización De La Capacidad De Endeudamiento	5%	1	0,05
	100%		2,78

Fuente: Esta Investigación.

Teniendo en cuenta que LATICLAT es una empresa nueva en el mercado y que dentro de su proceso de creación no se tuvo en cuenta ningún proceso de

planeación estratégica, es completamente predecible su comportamiento, principalmente en sus componentes que despliegan grandes debilidades. En el proceso de consecución de los objetivos que la organización pretende lograr y por la cual fue creada, se encuentran grandes y graves obstáculos que limitan y frenan el desempeño organizacional que la empresa debería tener, como la inexistencia de una cultura organizacional, orden, control y articulación de sus dependencias, además de procesos directivos que deben llevarse a cabo para el desarrollo y crecimiento de la compañía. En contraste, también se encuentran grandes circunstancias que potencializan el logro de los objetivos que se trazarán para LATICLAT, entre ellos se tiene el acierto en la escogencia del talento humano que hace parte de la empresa y diferentes factores financieros que mediante su manejo se ha sabido inducir hacia el crecimiento organizacional. Las estrategias encaminadas para LATICLAT deberán adoptar una estructura donde se minimicen las debilidades y maximicen las fortalezas, en unidad y conforme al desarrollo funcional de la Compañía.

4.3.2 Matriz De Evolución De Factores Externos MEFE. Para la formulación de la Matriz de Evolución de Factores Externos MEFE fue necesario contar con la Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio POAM, de la cual se extrajo los factores de mayor relevancia, entre amenazas y debilidades, para su ponderación y calificación.

La identificación de los factores de importancia considerable fue llevada a cabo por los estrategas y el grupo de trabajo que elaboró la POAM.

El porcentaje de ponderación de cada uno de los factores relevantes se aplicó considerando su impacto en la Organización, ya sea como oportunidad o como amenaza; la sumatoria de todas las ponderaciones debe ser igual al 100%.

La calificación se realizó en correspondencia a los siguientes parámetros:

- 4 = Oportunidad Mayor
- 3 = Oportunidad Menor
- 2 = Amenaza Menor
- 1 = Amenaza Mayor
- Promedio = 2,5

El total ponderado es el resultado de multiplicar la ponderación del factor por su calificación.

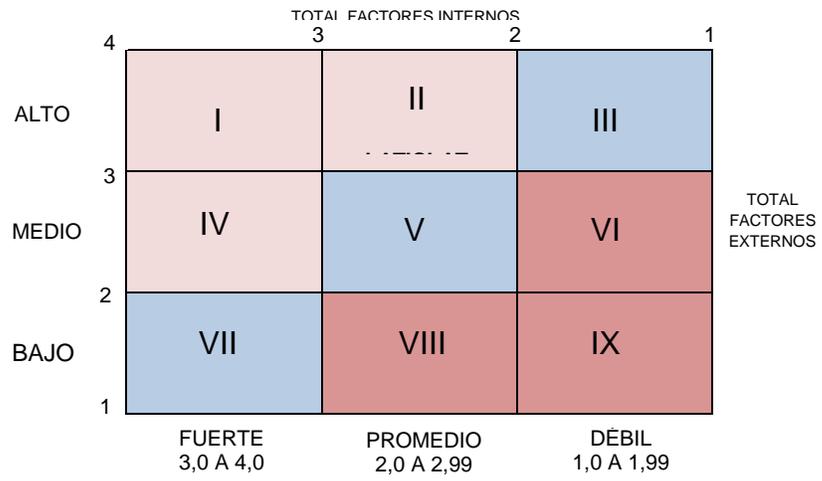
Cuadro 13. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE para LATICLAT Cía. Ltda

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERACIÓN
PIB Colombia	10%	4	0,4
PIB Ecuador	10%	4	0,4
Comercio Bilateral Colombo-Ecuatoriano	11%	4	0,44
Comunidad Andina De Naciones	8%	3	0,24
Asociación Latinoamericana De Integración	8%	3	0,24
Ley 1429 De 2010	10%	4	0,4
Marco legal Del Acuerdo De Cartagena	8%	4	0,32
Marco legal De La ALADI	8%	3	0,24
AMENAZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERACIÓN
Tasa De Cambio Nominal	3%	2	0,06
Relaciones Políticas Entre Colombia Y Ecuador	5%	1	0,05
Diferencias Ideológicas Entre Los Gobiernos De Colombia Y Ecuador	3%	2	0,06
Disposición 399 De La Comunidad Andina De Naciones	7%	1	0,07
Planilla Digital	7%	1	0,07
Conflictos Sociales	2%	2	0,04
	100%		3,03

Fuente: Esta Investigación.

Al examinar la Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. se determinó que su valoración es mayor al promedio (3,03 Vs. 2,5), lo que considera que el medio en el cual desempeña actividades la empresa y muchos de los factores que impactan su comportamiento empresarial ofrecen grandes oportunidades para su desarrollo. Factores que se convierten en amenazas para LATICLAT son sometidos por los que se manifiestan como Oportunidades. En conclusión LATICLAT se soporta en un gran número de factores de Oportunidad que se cristianizan en componentes favorables y potencializadores en el logro de sus objetivos.

La matriz interna y externa indica principalmente una conformación de los factores que están sujetos de impacto hacia la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. y es así como la empresa se sitúa en el II cuadrante, indicando, que se encuentra en una zona de crecer y edificar, lo que implica desarrollar estrategias de penetración en el mercado (ver Grafico 12).



 Crear y Edificar

 Mantener y Conservar

 Cosechar o Desechar

Cuadro 14. Análisis DOFA – Hoja de Trabajo

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento De La Competencia • Nivel Educativo Del Personal • Experiencia Directiva, Técnica Y Operacional Del Personal • Nivel De Remuneración E Incentivos • Pertenencia Con La Compañía • Lealtad Y Satisfacción Del Cliente • Lealtad Y Satisfacción De Contratistas • Participación En El Mercado • Bajos Costos • Acceso A Capital Cuando Lo Requiere • Rentabilidad, Retorno De La Inversión • Habilidad Para Competir En Precios • Estabilidad En Costos 	<ul style="list-style-type: none"> • No Uso De Planes Estratégicos Y Análisis Estratégicos • Nula Estructura Organizacional De La Compañía • Escasa Claridad En Las Funciones Del Personal • Inexistente Definición De Niveles De Responsabilidad • Deficiencia en los Procesos De Comunicación Y Control Gerencial • Baja Liquides, Disponibilidad De Fondos • Baja Posibilidad De Incursionar En Nuevos Mercados • Bajo Grado De Utilización De La Capacidad De Endeudamiento
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
<ul style="list-style-type: none"> • Producción Nacional Colombia • Producción Nacional Ecuador • Comercio Bilateral Colombo-Ecuatoriano • Comunidad Andina De Naciones • Asociación Latinoamericana De Integración • Ley 1429 De 2010 • Marco Legal Del Acuerdo De Cartagena • Marco Legal De La Aladi 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa De Cambio Nominal • Relaciones Políticas Entre Colombia Y Ecuador • Diferencias Ideológicas Entre Los Gobiernos De Colombia Y Ecuador • Disposición 399 De La Comunidad Andina De Naciones • Planilla Digital • Conflictos Sociales

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 15. Matiz DOFA para LATICLAT Cía. Ltda.

FORTALEZAS		DEBILIDADES			
1	Conocimiento De La Competencia	1	No Uso De Planes Estratégicos Y Análisis Estratégicos		
2	Nivel Educativo Del Personal	2	Nula Estructura Organizacional De La Compañía		
3	Experiencia Directiva, Técnica Y Operacional Del Personal	3	Escasa Claridad En Las Funciones Del Personal		
4	Nivel De Remuneración E Incentivos	4	Inexistente Definición De Niveles De Responsabilidad		
5	Pertenencia Con La Compañía	5	Deficiencia en los Procesos De Comunicación Y Control Gerencial		
6	Lealtad Y Satisfacción Del Cliente	6	Baja Liquidez, Disponibilidad De Fondos		
7	Lealtad Y Satisfacción De Contratistas	7	Baja Posibilidad De Incursionar En Nuevos Mercados		
8	Participación En El Mercado	8	Bajo Grado De Utilización De La Capacidad De Endeudamiento		
9	Bajos Costos				
10	Acceso A Capital Cuando Lo Requiere				
11	Rentabilidad, Retorno De La Inversión				
12	Habilidad Para Competir En Precios				
13	Estabilidad En Costos				
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS F-O		ESTRATEGIAS D-O	
1	Producción Nacional Colombia				
2	Producción Nacional Ecuador				
3	Comercio Bilateral Colombo-Ecuatoriano				
4	Comunidad Andina De Naciones				
5	Asociación Latinoamericana De Integración				
6	Ley 1429 De 2010				
7	Marco Legal Del Acuerdo De Cartagena				

8	Marco Legal De La ALADI		
AMENAZAS		ESTRATEGIAS F-A	ESTRATEGIAS D-A
1	Tasa De Cambio Nominal		
2	Relaciones Políticas Entre Colombia Y Ecuador		
3	Diferencias Ideológicas Entre Los Gobiernos De Colombia Y Ecuador		
4	Disposición 399 De La Comunidad Andina De Naciones		
5	Planilla Digital de Transporte		
6	Conflictos Sociales		

Fuente: Esta Investigación.

ESTRATEGIAS F – O

- Formular un portafolio de servicios, en donde se resalten todas las virtudes operacionales de la Compañía y con ventajas para los clientes.
- Crear sistemas de eficiencia y eficacia en el manejo operacional de las mercancías transportadas.
- Utilizar sus recursos físicos y humanos y canalizarlos hacia un mejor aprovechamiento del mercado.
- Iniciar programas de ampliación de mercados
- Crear mayor variedad de servicios que cubra todas a las necesidades del cliente en el sistema de transporte.
- Aumentar y mejorar el servicio al Cliente.

ESTRATEGIAS F - A

- Adelantar el proceso para que la LATICLAT sea reconocida como empresa de Transportes ante el Ministerio de Transportes de Colombia.
- Desarrollar una política de implementación tecnológica para llevar a cabo todos los procesos internos de la empresa con mayor productividad.
- Aprovechar el nivel Intelectual y experiencia del personal para desarrollar mayor capacidad productiva.

- Aprovechar las buenas relaciones interpersonales del personal para capacitar al talento humano de la compañía.

ESTRATEGIAS D – O

- Implementar la Planeación estratégica como una herramienta adecuada para el fortalecimiento institucional de la empresa.
- Formular la estructura organizacional de la Compañía.
- Formular el manual de Grados, Funciones y Responsabilidades para el personal de la LATICLAT.

ESTRATEGIAS D – A

- Aumentar la capacidad de comunicación y productividad de la Organización.
- Tomar decisiones encaminadas a contrarrestar la competencia, buscando diferenciar el servicio o ampliar la cobertura a otros mercados.
- Crear una sólida estructura organizacional con base en el talento humano existente.
- Formular procedimientos acordes al servicio prestado.

5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CÍA. LTDA.

5.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los principios corporativos para la Compañía Latinoamericana de Transportes Cía. Ltda. se soportan como un conjunto de creencias y valores que la Organización Profesa, que se manifiestan y se hacen realidad en su Cultura Corporativa. Ellos fueron formulados en base a las siete creencias administrativas formuladas por Peters y Waterman en su libro “En busca de la Excelencia”, los cuales reflejan los valores de los ejecutivos de las compañías mas exitosas. Ellos son:

- Creencia en ser el “mejor”
- Creencia en la importancia de los detalles de la ejecución, en los frutos y rápidos progresos que produce el trabajo bien hecho.
- Creencia en la importancia de las personas como individuos
- Creencia en la calidad del servicio superior al cliente
- Creencia que la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores; y como consecuencia, predisposición a apoyarlos en el fracaso.
- Creencia en la importancia de la informalidad para mejorar la comunicación.
- Creencia explicita y reconocimiento de la importancia del crecimiento económico y de las unidades²⁴

5.1.1 VALORES CORPORATIVOS. Los valores, para cualquier organización deben ser una expresión filosófica empresarial que se convierte en el eslabón más alto de la cadena que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar finalmente los objetivos corporativos. Con la formulación de los valores para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. ellos se convierten en ideas abstractas que guiarán el pensamiento y acción de la empresa, en la selección de un propósito, en la Visión, Misión y objetivos de las mismas.

5.1.1.1 Metodología Para La Determinación De Los Valores Corporativos.

Para la definición e identificación de los valores Corporativos para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. se aplicó la metodología de Matriz Axiológica, la cual identifica, como ejercicio estratégico de la alta gerencia, los principios y valores corporativos que se establecen como base para la vida organizacional de la empresa.

²⁴PETERS y WATERMAN. En busca de la Excelencia. New York, 1982. 285 p.

La metodología que se llevó a cabo para la construcción del Matriz Axiológica y la definición y priorización de los Principios y Valores Corporativos, se enmarco bajo los siguientes lineamientos:

- Preparación de Información Preliminar: formulación de diferentes conjuntos de Principios y Valores Corporativos para su evaluación. Esta formulación fue realizada por los funcionarios que tienen a su responsabilidad el funcionamiento Directivo, técnico y financiero de la empresa, los cuales poseen información relevante para la eficiente formulación de la Matriz Axiológica.
- Conformación del Grupo Estratégico: El grupo estratégico fue conformado por los nueve trabajadores que actualmente tiene la compañía y quienes conocen lo suficientemente a la organización. Bajo discusión se evaluarán cada uno de los Principios y Valores formulados.
- Priorización de Principios y Valores: Después de realizada la discusión bajo el parámetro de la lluvia de ideas, el grupo de trabajo tuvo la tarea de seleccionar y priorizar los Principios y Valores Corporativos claves para LATICLAT y su cultura Empresarial.
- Calificación de los Factores: con la priorización de los Principios y Valores, el grupo de trabajo de forma consensuada calificaron a su leal saber entre los diferentes grupos de referencia.

El proceso metodológico de la Matriz Axiológica realizado y llevado a cabo en la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. trajo consigo y se resume en el siguiente cuadro.

Cuadro 16. Matriz Axiológica para LATICLAT Cía. Ltda.

Grupo de Referencia Valores y Principios	SOCIEDAD	EL ESTADO	LA FAMILIA	LOS CLIENTES	LOS CONTRATISTAS	LOS ACCIONISTAS
RESPECTO	X	X	X	X	X	X
CALIDAD	X		X	X	X	
COMPROMISO				X	X	
RESPONSABILIDAD				X	X	X
HONESTIDAD	X	X	X	X	X	X
PRODUCTIVIDAD				X	X	X
COMPETITIVIDAD				X	X	X

RESPONSABILIDAD SOCIAL	X	X	X			
------------------------	---	---	---	--	--	--

Fuente: Esta Investigación.

- **RESPECTO:** La compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. se inspira y basa sus actividades diarias en el Respeto por todas las personas e instituciones que rodean a la Organización y que conforman la sociedad, sus valores y creencias, sin discriminación alguna, teniendo en cuenta los derechos mutuos y la claridad en el cumplimiento de las responsabilidades adquiridas, bajo un ambiente de amabilidad y cortesía por parte de sus trabajadores. Este valor es dotado por todos los miembros de la Compañía, tanto en sus relaciones internas como en las externas frente a la Sociedad, el Estado, La Familia, los Clientes, los Contratistas y los Accionistas.
- **CALIDAD:** La Calidad es uno de los pilares fundamentales de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. una cultura, una norma de vida, conducta, condición y comportamiento. Esta filosofía debe ser un compromiso y obligación permanente de todos los que conforman la Compañía LATICLAT, la cual debe traducirse en calidad en el servicio, en los procesos logísticos, en la gestión administrativa, en el talento humano y en las relaciones humanas.
- **COMPROMISO:** El compromiso es uno de los factores claves para que la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. alcance la eficiencia y eficacia que la haga ser más competitiva frente a la competencia. Todos los funcionarios que conforman LATICLAT deben adaptar todas sus capacidades dentro de los procesos realizados en la empresa, trabajo en equipo, amor por él, lealtad y transparencia frente a la organización, adquiriendo pleno compromiso con los logros y propósitos de la Empresa.
- **RESPONSABILIDAD:** Todos y cada uno de los miembros de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. deben asumir con responsabilidad el compromiso que se les asigna, apropiarse de las funciones y labores asignadas, realizándolas con calidad y propiedad, buscando siempre el mejoramiento continuo y la excelencia.
- **HONESTIDAD:** El comportamiento de todos los miembros de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. debe basarse y ajustarse a los valores y principios éticos por excelencia, que tradicionalmente han inspirado la vida personal y organizacional de la sociedad; el principal de ellos la Honestidad.

- **PRODUCTIVIDAD:**La productividad es un reto y condición para que la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. logre permanencia, crecimiento y desarrollo, que haga de la organización un negocio eficiente, eficaz y rentable. Esta condición asegurará que LATICLAT pueda dar cumplimiento a sus obligaciones y responsabilidades para con su personal, clientes, contratistas, accionistas y comunidad en general.
- **COMPETITIVIDAD:**El busca éxito y posicionamiento en el mercado, la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. llevará a cabo control en sus costos, en sus procesos internos, tendencias de factores externos y expectativas del mercado. Todo esto implica compromiso de excelencia en el precio del servicio prestado, calidad sus procesos y buen servicio.
- **RESPONSABILIDAD SOCIAL:**Todos los funcionarios de la Compañía Latinoamericana de transportes LATICLAT Cía. Ltda. deben comportarse como ciudadanos corporativos y en esta medida y bajo sus posibilidades contribuir al desarrollo social y económico del país y de la sociedad en general.

5.2 MISIÓN DE LA COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CIA. LTDA.

La misión de una organización es la razón de ser, el motivo, el propósito por la cual fue creada y existe una empresa, cual es su fin. La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Dentro del direccionamiento estratégico, la formulación de la misión se convierte en una fase concisa de foco interno con el propósito básico apuntar hacia donde van sus actividades, vinculada, teniendo en cuenta y guiando sus valores corporativos, describiendo metas a mediano y largo plazo.

5.2.1 Metodología Para La Formulación De La Misión. La formulación de la Misión para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. fue realizada por el grupo de trabajo conformado por todo el personal que forma la Organización, los cuales mediante un taller participativo, bajo la discusión, lluvia de ideas y de forma consensuada se logro la creación de la Misión para LATICLAT.

Dentro del taller participativo se evaluó aspectos de gran importancia para la eficiente formulación de la Misión, teniendo en cuenta todo el conocimiento que los trabajadores presentan de la empresa y su proceso funcional, en donde se tuvo en cuenta, primordialmente la respuesta y discusión a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la actividad económica de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.?
- ¿Cuál es el propósito básico de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.?
- ¿Cuáles son los factores de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. que la diferencian de su competencia?
- ¿Quiénes son los clientes de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.?
- ¿Quiénes son los contratistas de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.?
- ¿Cuáles son los servicios que presta la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.?
- ¿Cuál es la cultura, filosofía organizacional y principios corporativos de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.?

Estos parámetros y lineamientos permitieron dar lógica razón a la construcción de la Misión de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.

Gráfico 12. Factores Relevantes de Consideración para la Formulación de la Misión



Fuente: Esta Investigación.

5.2.2 Formulación De La Misión De La Compañía Latinoamericana De Transportes LATICLAT Cía. Ltda.

La Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. tiene como misión la satisfacción y atención plena de las necesidades y expectativas del mercado, mediante la prestación de servicios de Transporte Nacional e Internacional de carga pesada, tramites aduaneros y distribución de productos involucrados en los procesos industriales y comerciales, acción avalada por el Ministerio del Transporte, realizando sus actividades con la mas alta calidad, cumplimiento y seguridad, basada en valores éticos y morales y promoviendo la mayor rentabilidad y productividad que logre una eficiente retribución a los accionistas y a la sociedad en general.

5.3 VISIÓN DE LA COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CÍA. LTDA.

La visión de una organización es un conjunto de ideas generales y en su mayoría abstractas que refieren y dan marco de lo que una empresa es y quiere ver en el futuro. La visión señala rumbo, da dirección y se convierte en la cadena que une en las empresas el presente con el futuro. La formulación de la Visión se convierte en una fase concisa de foco externo, orientada hacia el mercado la cual expresa como la organización quiere ser percibida por el mundo.

5.3.1 Metodología Para La Formulación De La Visión. La formulación de la Visión para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. fue realizada por el grupo de trabajo conformado por todo el personal que forma la Organización, los cuales mediante un taller participativo, bajo la discusión, lluvia de ideas y de forma consensuada se logro la construcción de la Visión para LATICLAT.

Dentro del taller participativo se evaluó aspectos de gran importancia para la eficiente formulación de la Visión, teniendo en cuenta todo el conocimiento que los trabajadores presentan de la empresa, su proceso funcional y el entorno que la rodea, en donde se tuvo en cuenta primordialmente la discusión a los siguientes elementos:

- Horizonte de tiempo y futuro deseado para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.
- Cultura, Filosofía y Principios Corporativos de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.
- Ampliación y detalle de la Visión de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.

- Visión Integradora de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.
- Visión positiva y alentadora para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.
- Visión Realista – Posible de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.
- Visión definida Interna y externamente para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.

Además también se respondió a las siguientes preguntas:

- Si todo funciona normalmente, ¿cómo sería la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. en 3 años?
- ¿Qué logros le gustaría que tenga la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. en 3 años?
- ¿Qué innovaciones podrían incorporarse en el servicio que ofrece la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. en 3 años?
- ¿Qué otras necesidades y expectativas de los clientes podría satisfacer la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. en 3 años?

Gráfico 13. Factores de Consideración para la Formulación de la Visión.



Fuente: Esta Investigación.

5.3.2 Formulación De La Visión De La Compañía Latinoamericana De Transportes LATICLAT Cía. Ltda.

La Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. para el año 2015 busca ser una empresa habilitada por el ministerio del transporte y reconocida en los mercados nacionales e internacionales como una organización líder en la prestación de servicios de Transporte Nacional e Internacional de carga pesada, tramites aduaneros, representación y asesoría en todos los factores involucrados en el transporte internacional, distinguiéndose por su alta capacidad productiva, eficiencia y seguridad administrativa que permitan la toma de decisiones ágil y oportuna; todo esto con el fin de promover el desarrollo y crecimiento de la Compañía, de los individuos que la conforman y la sociedad en general.

5.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS DE LA COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CIA. LTDA.

Los Objetivos Corporativos para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. así como para toda organización, se convienen en los resultados globales que la compañía espera alcanzar con el desarrollo y operación de su Misión y Visión. Teniendo en cuenta que los objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización, ellos fueron formulados por todo el talento humano que conforma LATICLAT, mediante la conformación de un grupo estratégico de trabajo.

Para la formulación de los objetivos corporativos de LATICLAT se tuvieron en cuenta los siguientes parámetros:

- contexto que ofrece el previo estudio del diagnóstico estratégico de la compañía LATICLAT, con la priorización de oportunidades y amenazas, Fortalezas y debilidades analizadas en la matriz DOFA.
- Articulación con la Misión y Visión ya formuladas para la Compañía LATICLAT.
- Formulación de objetivos con plena definición del horizonte de tiempo.
- Formulación de objetivos medibles, con posibilidad de evaluación, los cuales permitan ser monitoreados y aplicables a auditoria mediante índices de gestión.

5.4.1 Objetivo General De La Compañía Latinoamericana De Transportes LATICLAT Cía. Ltda. La Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. tiene como objetivo principal la satisfacción y atención plena de las necesidades y expectativas del mercado, mediante la prestación de servicios de Transporte Nacional e Internacional de carga pesada, tramites aduaneros y distribución de productos, representación y asesoría en comercio exterior.

5.4.2 Objetivos Corporativos De La Compañía Latinoamericana De Transportes LATICLAT Cía. Ltda. En el contexto de la Misión y Visión de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. orienta sus acciones en los próximos tres años dentro de los siguientes objetivos corporativos:

- **CRECIMIENTO:** Para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. el crecimiento será el resultado de los niveles de productividad, eficiencia y eficacia que alcance la empresa. Para ello, se intensificarán esfuerzos en lograr una utilización de forma integral e intensiva de los servicios que la organización ofrece en retribución de la permanencia y lealtad de sus clientes, se llevarán a cabo estrategias de excelencia y calidad en servicios al cliente e innovaciones de acuerdo a las nuevas y existentes necesidades y expectativas del mercado.
- **RENTABILIDAD:** Para determinar la permanencia y crecimiento de la Organización, uno de los objetivos primarios de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. es la de diseñar estrategias que permitan aumentar los niveles de rentabilidad y retorno operacional de la empresa. Para esto, LATICLAT se ha propuesto generar la mayor utilidad posible antes de impuestos.
- **CONSOLIDACIÓN ORGANIZACIONAL:** La Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. concentrará esfuerzos para lograr posicionamiento en el mercado con el profundo conocimiento del entorno que la rodea, sus clientes y la competencia, además del aumento de su productividad y logro de una mayor eficiencia en la prestación de los servicios que ofrece.
- **TALENTO HUMANO:** La compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. diseñará un sistema de selección, vinculación, evaluación de desempeño y promoción del bienestar que logre conformar un grupo humano con altas capacidades personales y profesiones, con sentido de pertenencia con la Compañía y comprometidos con los objetivos organizacionales, todo esto para alcanzar una optima calidad de vida laboral.
- **SERVICIO AL CLIENTE:** Una estrategia fundamental para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. es crear una cultura de

servicio al cliente. Para esto, la Organización deberá conocer a sus clientes, sus necesidades y expectativas, además de obtener y estudiar los índices de satisfacción de los mismos.

- **ÍNDICES DE GESTIÓN:**La evaluación y medición permanente mediante índices de gestión previamente definidos por la Alta Dirección de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. será una estrategia fundamental para monitorear y dar seguimiento a los logros estratégicos de la Organización.
- **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:**La Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. diseñará y pondrá en marcha sistemas de planeación estratégica y actividades coordinadas cada tres años.

5.4.3 Objetivos Estratégicos de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.

- Lograr que Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. sea habilitación como una empresa de Transporte Nacional e Internacional de carga pesada, tramites aduaneros, representación y asesoría en comercio exterior por parte del Ministerio de Transporte de Colombia.
- Posicionar a la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. como una empresa reconocida dentro del mercado del Transporte Nacional e Internacional de carga pesada, tramites aduaneros, representación y asesoría en comercio exterior por parte del Ministerio de Transporte.
- Diseñar y adecuar una estructura administrativa y organizacional acorde a las necesidades de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. la cual coadyuve a construir una Organización flexible ante el cambio, productiva, eficiente y solida en la articulación y comunicación de sus departamentos.
- Instaurar escenarios para la consolidación y fortalecimiento institucional de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.
- Crear y promover dentro de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. una cultura organizacional y empresarial en todos sus estamentos.
- Crear un portafolio de servicios que de a conocer todas las actividades que desarrolla la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. y que ofrece al mercado.

- Promover el desarrollo personal, profesional y económico del talento humano que conforma la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. además de todos los sujetos y agentes que la rodean.
- Impulsar el desarrollo y crecimiento del país, la región y su población, como política de retribución y responsabilidad social de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.

5.5 ORGANIGRAMA PARA LA COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CÍA. LTDA.

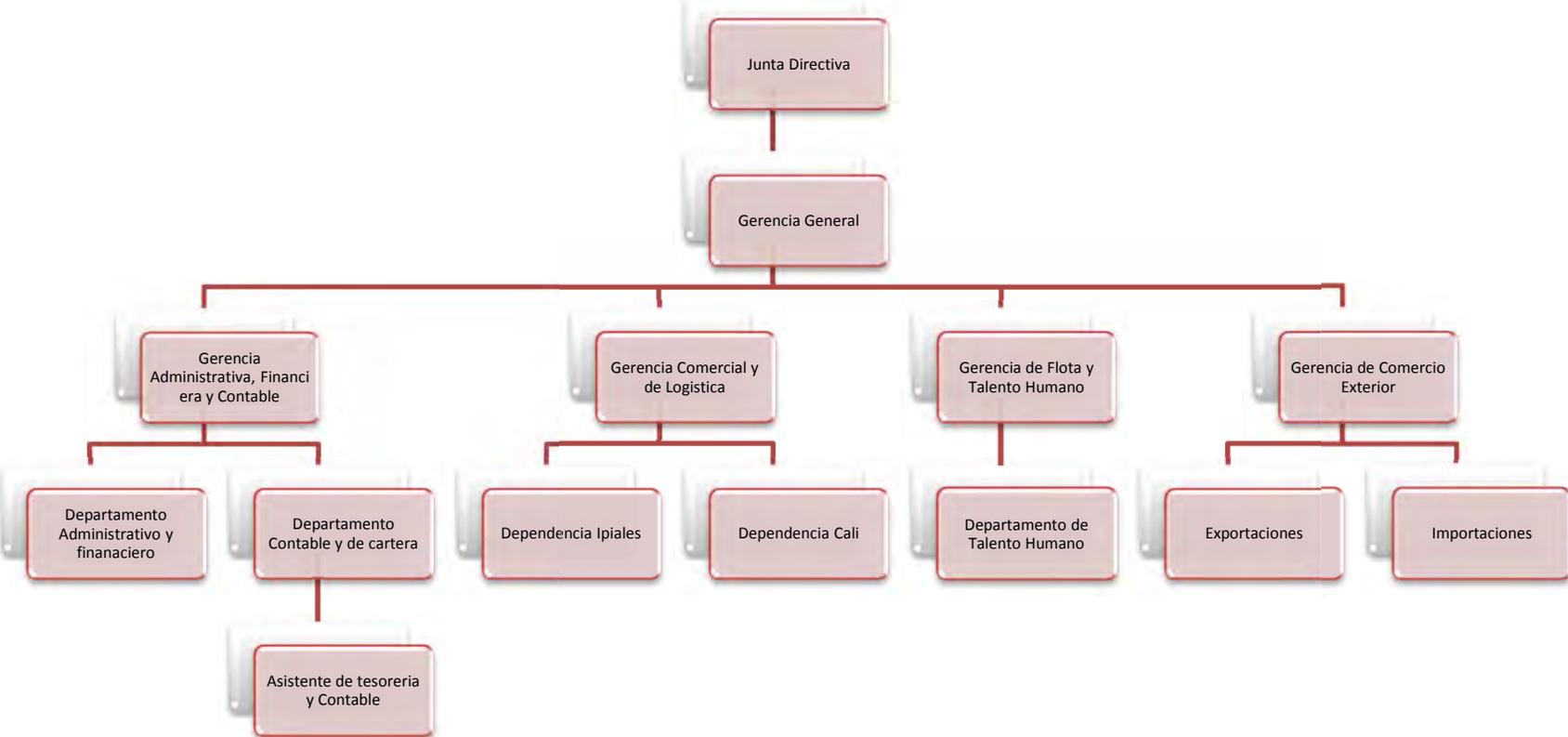
La alta gerencia de La Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. para una mejor organización, control y comunicación laboral ha diseñado un organigrama que para las actividades y ocupaciones realizadas se cree es el más adecuado. En esta estructura organizacional se tiene en cuenta las funciones y se caracterizan por el grado de autoridad y responsabilidad en el cargo.

Estructurar formalmente las funciones, jerarquías y responsabilidades en la Organización, como modelo de autoridad, facilita la actuación y contribución del talento humano a ejercer sus funciones en sentido convergente y encaminado hacia el logro de los objetivos de la empresa, así como también para el cumplimiento de su misión y visión.

La Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. ha fijado cuatro grandes líneas de servicio teniendo en cuenta el talento humano actual y futuro de la empresa, además del volumen de operaciones realizadas y proyectadas. Estas son: Gerencia Administrativa, Financiera y Contable, Gerencia Comercial y de Logística, Gerencia de Flota y Talento Humano y Gerencia de Comercio Exterior.

Dentro de la formulación y estructura del Organigrama de LATICLAT Cía. Ltda. se tuvo en cuenta en pleno el direccionamiento estratégico de la empresa.

Gráfico 14. Organigrama de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.



Fuente: Esta Investigación.

6 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y PLAN OPERATIVO PARA LA COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CÍA. LTDA.

6.1 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Después de fijar los objetivos globales de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. se identificó las diferentes estrategias, alternativas y caminos que la empresa debe emprender para lograr sus objetivos. Este análisis es el primer paso para definir globalmente las opciones estratégicas las cuales integran los proyectos que se llevarán a cabo en el plan estratégico de la organización.

Dentro de las diferentes alternativas y metodologías para adelantar la identificación de las estrategias empresariales, para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. se llevó a cabo el método de Alternativas estratégicas. Este proceso se llevó a cabo conjunto con la alta dirección de la Organización.

6.1.1 Alternativas Estratégicas Para La Compañía Latinoamericana De Transportes LATICLAT Cía. Ltda. Teóricamente, esta metodología consiste en identificar alternativas y caminos mediante los cuales una organización puede definir las estrategias para alcanzar su visión y por lo tanto, su desempeño exitoso en el mercado.

En este contexto, dentro de los lineamientos generales de acción para los próximos tres años, la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. se enmarca dentro de las siguientes estrategias:

6.1.1.1 Estrategias Genéricas

- **RECONOCIMIENTO:** Esta estrategia se convertirá en una de las más importantes para la empresa. La compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. adelantará todos los trámites necesarios y se acondicionará a los requerimientos exigidos por el ministerio de Transporte de Colombia para que esta sea habilitada y obtenga el permiso para la prestación de servicios de transporte y así poder asumir todos los beneficios que esta actividad conlleva. Esta estrategia profundizará y fortalecerá la institucionalidad de la Organización y contribuirá a que la empresa crezca y se desarrolle con la introducción a nuevos mercados y la ampliación de su portafolio de servicios.

- **PRODUCTIVIDAD LABORAL:** Dentro de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. una de las estrategias primarias es lograr que cada unidad productiva asuma su rol con la plena responsabilidad de su eficiencia y eficacia, consecuente a los que ello implica. Esto deberá asegurar la asignación de distribuciones a cada nivel, logrando la descentralización, agilidad y flexibilidad que la organización requiere.
- **CALIDAD:** La calidad como condición de supervivencia y posicionamiento en el mercado. La Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. diseñará y pondrá en marcha modelos de calidad para el mejoramiento continuo mediante la metodología del entrenamiento para el crecimiento de la satisfacción del cliente.

6.1.1.2 Estrategias Concéntricas

- **PORTAFOLIO DE SERVICIOS:** La Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. deberá extender y aumentar su oferta de servicios bajo el marco de una empresa de Transportes reconocida por el Ministerio de Transporte de Colombia. Esta condición habrá de contribuir a que la organización logre insertarse a nuevos mercados del transporte nacional e internacional de carga, lo cual profundizará su participación y reconocimiento en el mercado.
- **CONCENTRACIÓN:** La Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. tomará todas las acciones necesarias para especializarse en el servicio que actualmente está prestando. Para lograr estabilidad empresarial, se concentrarán esfuerzos en trabajar con los más altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia para el mercado actual. Esta estrategia no limitará a la Organización en su afán de introducción en nuevos mercados, sino que profundizará su dominio en este y como efecto irá logrando mayor movimiento y participación en el mercado global del transporte.
- **INNOVACIÓN:** La Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. llevará a cabo una estrategia profunda, agresiva y permanente en busca de nuevos mercados. Esta condición procurará por la participación y posicionamiento de la empresa en el mercado global, aprovechando su liderazgo y poder con el servicio que actualmente está prestando.
- **MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA:** La Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. tomará todas las acciones y hará las inversiones necesarias que le permitan adecuar todos sus procesos administrativos, funcionales y operaciones mediante la utilización de tecnología acorde a las necesidades y exigencias del mercado, la cual deberá ser utilizada para lograr

mayores índices de eficiencia y eficacia a los ya existentes. Esta condición permitirá construir ventajas competitivas frente a la competencia.

- **LIQUIDEZ:**La Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. habrá de disponer de la liquidez en capital suficiente para responder de forma oportuna a los desafíos del mercado, a las necesidades que la empresa pueda presentar un momento determinado y a las obligaciones que la organización a adquirido. Para esto se deberá de administrar eficientemente los activos y pasivos de la empresa considerando la relación Liquidez – Riesgo – Rentabilidad.
- **CAPACITACIÓN:**Para La Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. el diseño de un esquema estratégico de formación, conocimiento, aprendizaje y entrenamiento de su talento humano será una condición y habilidad que contribuirá al logro de gran cantidad de objetivos de la organización. Con su desarrollo se permitirá mejorar la eficiencia y eficacia individual y colectiva de su personal.
- **SERVICIO:**El servicio deberá ser una de las estrategias competitivas de mayor valor para La Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. Para esto se articulará otras estrategias de tipo comercial para diseñar el Manual de Calidad en el Servicio, en donde se establecerá y determinará el marco bajo el cual se ejecutarán los procedimientos a seguir de acuerdo a las necesidades del cliente, del mercado y del servicio a prestar.
- **ALIANZAS ESTRATÉGICAS:**La unión de poderes y fuerzas para lograr efectos sinérgicos en el beneficio mutuo, sin la pérdida individual de la identidad será una estrategia para La Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.

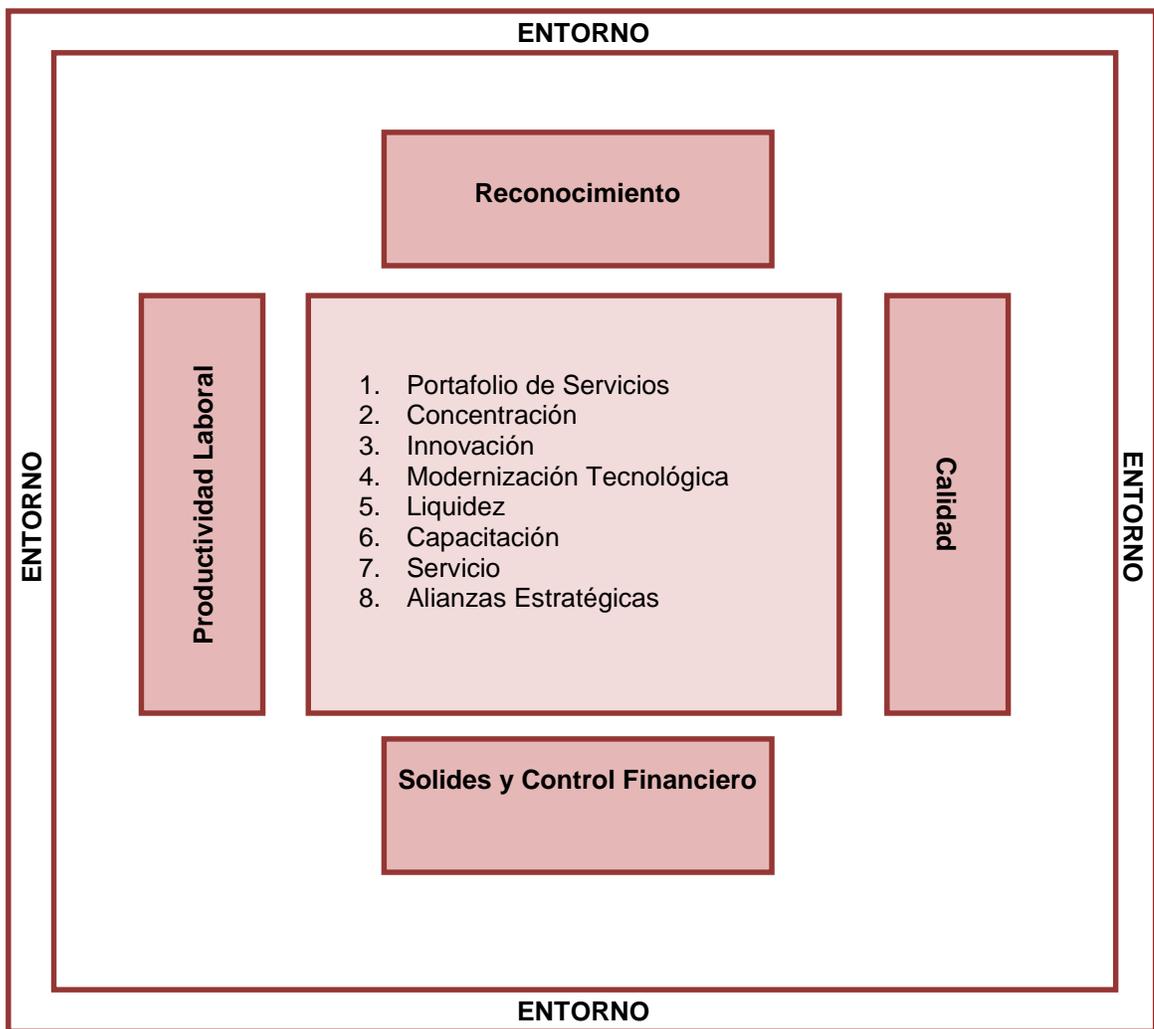
Cuadro 17. Alternativas Estratégicas de LATICLAT Cía. Ltda.

ALTERNATIVA ESTRATEGIA	CENTRO	INTERNO O EXTERNO	PROPÓSITO O FUNCIÓN
ESTRATEGIAS CONCÉNTRICAS			
Reconocimiento	fortalecimiento Institucional	Externo	Habilitación de LATICLAT como empresa de Transportes ante el Ministerio de Transporte de Colombia
Productividad Laboral	agilidad y flexibilidad	Interno	aumentar la eficiencia y eficacia de cada unidad productiva

Calidad	Supervivencia	Interno	Lograr posicionamiento en el mercado
ESTRATEGIAS GENÉRICAS			
Portafolio de servicios	utilización intensiva de beneficios	Interno	Intensificación en la promoción y consolidación del portafolio de servicios y los beneficios que estos generen a cada segmento de clientes.
Concentración	Estabilidad	Interno	Especialización y Concentración para Continuar con los Servicios dentro del Mercado Actual, en función de trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.
Innovación	Apoderamiento del Liderazgo	Interno o Externo	Búsqueda permanente de Nuevos Mercados
Modernización Tecnológica	Eficiencia y Eficacia	Interno y Externo	Elevar los niveles de Eficiencia y Eficacia
Liquidez	Flujo de Capital	Interno	Responder de forma oportuna a factores que relacionan con la liquidez
Capacitación	Especialización del personal	Interno	Elevar los niveles de productividad y satisfacción del cliente
Servicio	Posicionamiento	Interno	construcción y consolidación de ventajas competitivas
Alianzas Estratégicas	búsqueda de sinergia	externo	Unir fuerzas en búsqueda de desarrollo y crecimiento mutuo, sin la pérdida de identidad

Fuente: Esta Investigación.

Gráfico 15. Diseño de las Alternativas Estratégicas de LATICLAT Cía. Ltda.



Fuente: Esta Investigación.

6.2 PLAN OPERATIVO

Concluido el análisis estratégico para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. se procedió a la realización de la etapa de formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos que conllevarán al cumplimiento de los objetivos y por ende de la misión y visión de la Organización.

Para esto, se tiene en cuenta que la prioridad bajo la cual se enmarcan los proyectos estratégicos es la construcción de una cultura organizacional dentro de la Compañía, la cual debe encargarse de fortalecer institucionalmente la empresa; dicho fortalecimiento institucional lleva implícito todos y cada uno de los objetivos y estrategias que LATICLAT se ha propuesto llevar a cabo. En este contexto, para la formulación de los proyectos estratégicos, metodológicamente se ha tenido en cuenta en su totalidad el diagnóstico estratégico ya expuesto, enfatizando en aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen directamente en la Empresa. Del mismo modo, se tuvo en cuenta el Direccionamiento estratégico ya analizado para la organización, el cual se convertirá en base para este proceso; los proyectos estratégicos son las actividades que darán cumplimiento a los objetivos, misión y visión de la Compañía.

6.2.1 Proyectos Estratégicos Para La Compañía Latinoamericana De Transportes LATICLAT Cía. Ltda. Para Los Años 2012 – 2015. A continuación se exponen todos los proyectos estratégicos que la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. deberá llevar a cabo en los próximos tres años para lograr sus objetivos, misión y visión.

- **Plan Estratégico Para La Habilitación Y Adquisición De Licencia De Prestación De Servicios Para La Compañía Latinoamericana De Transportes LATICLAT Cía. Ltda. Por Parte Del Ministerio De Transporte De Colombia.**

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. desarrolla sus actividades dentro de la operatividad de la logística de transporte de carga pesada, nacional e internacional, con la modalidad de tercerización o subcontratación de vehículos. Esta condición ha limitado a la empresa en su afán de crecimiento e introducción a nuevos mercados, teniendo en cuenta que esta actividad es poco demandada dentro del mercado de transporte de carga pesada. De este modo, la organización deberá adelantar todos los procedimientos necesarios y adecuar su funcionamiento operacional a las condiciones que exige el Ministerio de Transporte de Colombia para que sea habilitada como empresa transportadora y obtenga la licencia de prestación deservicios de transporte nacional e internacional de carga.

JUSTIFICACIÓN

La obtención de la habilitación como empresa transportadora y la licencia de prestación de servicios por parte del Ministerio de Transporte de Colombia para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. se justifica en base a que esta condición procurará por el fortalecimiento institucional de la empresa logrando superar el grado de logística de transporte a empresa de transporte propiamente dicha, adjuntando todos los beneficios de mercado e institucionales que esta situación trae consigo. Esta modalidad se convertirá en condición para que la empresa lleve a cabo su objetivo de introducción a nuevos mercados, su posicionamiento en ellos, además de lograr el crecimiento y rentabilidad que espera obtener.

OBJETIVOS

• OBJETIVO GENERAL

Obtener la Habilitación y la Licencia de Prestación de servicios como Empresa de Servicio Publico de Transporte Terrestre Automotor de Carga por el Ministerio de Transporte de Colombia para la Compañía Latinoamericana de Transportes Cía. Ltda.

• OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Adecuar a LATICLAT Cía. Ltda. bajo los requerimientos administrativos, financieros, organizacionales y operacionales exigidos por el Ministerio de Transporte para la obtención de la habilitación y licencia de prestación de servicios de Transporte.
- Adelantar la afiliación a LATICLAT Cía. Ltda. de equipo de transporte de socio o terceros como forma contractual de vinculación permanente para transportar permanentemente la carga que convenga en la empresa.
- Reunir y adjuntar todos los documentos legales y certificados requeridos por el Ministerio de Transporte de Colombia para llevar a cabo el trámite de habilitación y licencia de prestación de servicios.
- Radicar la solicitud de habilitación y licencia de prestación de servicios como empresa de servicio publico de transporte terrestre automotor de carga ante la dirección territorial del Ministerio de Transporte adjuntando todos documentos requeridos para adelantar este trámite.

METODOLOGÍA

La Metodología bajo la cual se desarrollará este proyecto será de tipo técnico – operativo teniendo en cuenta que es un proceso ya definido y enmarcado por el Ministerio de Transporte de Colombia, el cual la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. tendrá que adelantar.

PRESUPUESTO

Presupuesto del Proyecto (En Pesos)		
Descripción	Ingresos	Egresos
Pago de Afiliación de Vehículos de Socios o terceros	12000000	
Honorarios de Personal		2100000
Papelería, Fotocopias y relacionados		500000
Viáticos y costos de Viajes		8000000
Gastos Varios		1800000
TOTAL	12000000	12000000

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividad	Cronograma de Actividades (2012-2013)																	
	I TRIM. 2012			II TRIM. 2012			III TRIM. 2012			IV TRIM. 2012			I TRIM. 2013			II TRIM. 2013		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Adecuación de la Compañía a las exigencias del M.T.C.																		
Afiliación de vehículos de Socios o terceros																		
Recolección de todos los documentos y Certificados Requeridos por el M.T.C.																		
Radicación de solicitud y entrega de Entrega de documentos Requeridos																		

cuanto esta situación posibilite la construcción en la organización de ventajas comparativas y competitivas que la diferencien de las demás.

OBJETIVOS

• OBJETIVO GENERAL

Implementar alternativas tecnológicas que permitan optimizar y tecnificar todos los procesos llevados a cabo dentro de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.

• OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar las alternativas que el mercado ofrece en relación a sistemas tecnológicos, acordes a las necesidades de LATICLAT Cía. Ltda. y la capacidad de compra y endeudamiento de la empresa.
- Evaluar la Capacidad Financiera de Compra de LATICLAT Cía. Ltda. para la adquisición de sistemas tecnológicos.
- Adquirir sistemas tecnológicos que LATICLAT Cía. Ltda. necesita para la implementación en sus procesos internos.
- Adecuar, ejecutar y poner en marcha los sistemas tecnológicos adquiridos por LATICLAT Cía. Ltda. en todas las áreas que componen la empresa y los procesos que realiza.

METODOLOGÍA

Para la Compañía Latinoamericana de Transportes se pretende llevar a cabo una estructuración tecnológica que adecue sus funciones, actividades y procedimientos mediante estándares y ordenamientos lógicos. Para esto se plantea que el sistema operativo ÁLAMO se exterioriza como el programa computarizado mas apropiado que el mercado ofrece para el funcionamiento de LATICLAT ya que este proporciona las herramientas necesarias en operatividad, manejo, control, gestión y auditoria para una empresa de transportes como LATICLAT.

PRESUPUESTO

Presupuesto del Proyecto (En Pesos)		
Descripción	Ingresos	Egresos
Compra del sistema operativo ALAMO		5500000
Adecuación del sistema operativo ALAMO		250000
Gastos Varios		50000
TOTAL	5800000	5800000

CRONOGRAMA

Actividad	Cronograma de Actividades (2012-2014)																	
	I SEM. 2012			II SEM. 2012			I SEM. 2013			II SEM. 2013			I SEM. 2014			II SEM. 2014		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Evaluación de Alternativas de mercado en sistemas tecnológicos																		
Evaluación de la capacidad de Compra de LATICLAT																		
Adquisición de Sistemas tecnológicos por parte de LATICLAT																		
Adecuación, ejercitación y puesta en marcha de los sistemas tecnológicos																		

- **Plan Estratégico De Desarrollo Del Talento Humano Para La Compañía Latinoamericana De Transporte LATICLATCía. Ltda.**

INTRODUCCIÓN

El mercado del transporte de carga pesada en Colombia es muy competitivo, teniendo en cuenta la cantidad de empresas que ofrecen este servicio. En este contexto, los agentes que demandan dicho servicio evalúan varios factores que

diferencias a cada empresas y por tal su actividad y desempeño; bajo este concepto eligen que empresa contratan. Dentro de este panorama, la calificación y cualificación del talento humano que conforma cada empresa es fundamental en el momento de competir dentro del mercado, teniendo en cuenta que éste debe ser productivo, eficiente y eficaz en los procesos que realiza. Para esto, llevar a cabo un plan estratégico de Talento Humano como el que desarrollará la Compañía Latinoamericana de Transporte LATICLAT Cía. Ltda. presenta gran validez en el reto de consolidar institucionalmente a la empresa y posicionar su nombre dentro del mercado.

JUSTIFICACIÓN

El plan estratégico de desarrollo del Talento Humano para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. se justifica teniendo en cuenta que esta estrategia se convertirá en un marco de referencia para el mejoramiento de la prestación del servicio de la organización y como resultado la elevación de sus índices de productividad, eficiencia, eficacia y servicio al cliente. Esta condición propondrá por la creación de ventajas comparativas y competitivas para LATICLAT que la diferenciarán de la competencia y de este modo logrará dar respuesta a sus logros organizacionales. Este proceso de es adoptado con la finalidad de que trascienda circunstancias coyunturales y se constituya en un instrumento básico que soporte los cambios organizacionales y logre el mejoramiento de la calidad de gestión institucional.

En relación a lo anterior, el plan estratégico de desarrollo del Talento Humano para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. contempla la política orientadora y facilitadora de programas de formación y capacitación, Salud Ocupacional, Recreación, Deporte y Cultura, esto con miras a contribuir al fortalecimiento de los conocimientos y de las demás competencias laborales y calidad de vida laboral, lo cual se refleja en la calidad del servicio prestado.

OBJETIVOS

- **OBJETIVO GENERAL**

Formular el Plan institucional de capacitación, Bienestar e Incentivos para el Talento Humano de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. con el propósito de fortalecer los conocimientos, competencias y habilidades de los funcionarios y así contribuir a su bienestar y motivación que mejoren el entorno laboral de la organización y de esta forma contribuir al desempeño institucional con mayor productividad, eficiencia y eficacia.

- **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Capacitar a los trabajadores de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. en conocimientos específicos que les permitan el mejoramiento en el desempeño del cargo, teniendo en cuenta el diagnóstico de necesidades efectuado como producto de procesos de autoevaluación y evaluación de conocimientos y competencias.
- Realizar procesos que propicien autonomía, participación, creatividad, sentido de pertenencia y satisfacción en los funcionarios de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.
- Desarrollar acciones enfocadas a actividades artísticas, ecológicas, intelectuales y deportivas para que los funcionarios de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. tengan alternativas que respondan a sus necesidades de integración, identidad, cultura institucional y pertenencia.

METODOLOGÍA

Este proyecto se realizará bajo la metodología práctica, con la participación de todo el personal de trabajo que conforma la compañía LATICLAT. Con ellos se realizarán todas las actividades grupales de capacitación y recreación. Las capacitaciones al personal de LATICLAT serán orientadas hacia temas de desarrollo personal y profesional, gestión, procesos, servicio al cliente, entre otras.

PRESUPUESTO

Presupuesto del Proyecto (En Pesos) (2012-2015)		
Descripción	Ingresos	Egresos
Honorarios Personal Capacitador		2400000
Actividades Grupales (Reuniones, Encuentros, etc.)		12000000
Incentivos y estímulos a personal		4800000
Ayudas e Incentivos		1200000
Costos Varios		200000
TOTAL	20600000	20600000

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Cronograma de Actividades (2012-2015)																									
Actividad	2012 (Bim)						2013 (Bim)						2014 (Bim)						2015 (Bim)						
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
Capacitaciones al personal de LATICLAT																									
Actividades Grupales y de Esparcimiento																									
Entrega de Incentivos y estímulos a trabajadores desatacados																									
Participación en Actividades Artísticas, ecológicas, intelectuales y deportivas																									

7 ÍNDICES DE GESTIÓN PARA LA COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CÍA. LTDA.

Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una empresa en términos de resultado frente a sus metas, objetivos y responsabilidades. Para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. en torno a la valoración de sus procesos y ejecución de los mismos, se han clasificado los siguientes índices de gestión:

7.1 ÍNDICES DE GESTIÓN CORPORATIVA (GLOBALES)

- EFICIENCIA PRESUPUESTAL
- INCIDEN DE EFICIENCIA
- ÍNDICES DE EFICACIA
- ÍNDICES DE EQUIDAD
- ÍNDICES DE IMPACTO

7.2 ÍNDICES FUNCIONALES (POR ÁREAS)

- GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
- GERENCIA COMERCIAL Y DE LOGÍSTICA
- GERENCIA DE FLOTA Y TALENTO HUMANO
- GERENCIA DE COMERCIO EXTERIOR

El establecimiento de un sistema como éste dentro de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. creará cultura, permitirá la monitoria y seguimiento del proceso de ejecución presupuestal y demás índices de gestión. Esto evitará sobresaltos y sorpresas, permitiendo a la alta gerencia de la organización y los demás niveles ejecutivos hacer control de gestión, saliéndose así del control operativo del día a día.

Un sistema de control de gestión metódico y riguroso como el formulado para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. crea las condiciones para la toma de decisiones más ágil y oportuna. Permite mayor asignación de responsabilidades, facilita el autocontrol y genera una actitud gerencial centrada en la obtención y medición de resultados.

La presentación de los índices de gestión para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. se realiza en modelos base de índices de gestión así:

Cuadro 18. Control de Gestión Corporativa, LATICLAT Cía. Ltda.

	EVALUACIÓN	PRIMERA REVISIÓN		SEGUNDA REVISIÓN		TERCERA REVISIÓN		CUARTA REVISIÓN	
		EJECUTADO	VARIACIÓN	EJECUTADO	VARIACIÓN	EJECUTADO	VARIACIÓN	EJECUTADO	VARIACIÓN
1 EFICIENCIA PRESUPUESTAL									
1.1 Ingresos	1 AÑO								
1.2 costos	1 AÑO								
1.3 Gastos	1 AÑO								
1.4 utilidad Antes de Impuestos	1 AÑO								
1.5 Utilidad Neta	1 AÑO								
2 ÍNDICES DE EFICIENCIA									
2.1 Índices de Participación en el Mercado	3 MESES								
2.2 Índices de crecimiento en Ventas	6 MESES								
2.3 Índices de desarrollo de Nuevos Servicios	1 AÑO								
2.4 Índice de recuperación de Cartera	3 MESES								
3. ÍNDICES DE EFICACIA									
3.1 Retorno de Inversión	1 AÑO								
3.2 Productividad en ventas	1 AÑO								
3.3 margen de utilidad operacional	1 AÑO								
3.4 rendimiento de los activos	1 AÑO								
3.5 rendimiento del Capital	1 AÑO								
3.6 margen Bruto Operacional	1 AÑO								
4. ÍNDICES DE EQUIDAD									
4.1 Índice de inversión en capacitación	1 AÑO								
4.2 Índices en beneficios extralegales	6 MESES								
4.3 Índices en Bienestar Laboral	6 MESES								
4.4 Índices de rentabilidad por acción	1 AÑO								
4.5 Índice de Pagos de Impuestos	1 AÑO								
5. ÍNDICES DE IMPACTO									
5.1 Índices de Satisfacción de cliente interno	3 MESES								
5.2 Índices de Satisfacción de cliente externo	3 MESES								
5.3 Índice de respuesta a reclamos	3 MESES								
5.4 Índices de despachos	3 MESES								

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 19. Control de Gestión Corporativa, Gerencia Administrativa y Financiera – LATICLAT Cía. Ltda.

		GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA							
INDICADOR	META	EVALUACIÓN	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	PERIODO 6	
Crecimiento en Ventas	Incremento en volumen de ventas	< al existente	Mensual						
Crecimiento en Nuevos Mercados	incremento en contratos firmados	< al existente	Trimestral						
Variación en Costos	Variación en la Tasa de cotos	2,5% ó <	Mensual						
Variación en Gastos	Variación en la Tasa de Gastos	5% ó <	Mensual						
Control Financiero y Contable	% de errores financieros y contables	cero % de errores financieros y contables	Mensual						
Redireccionamiento de la Cultura organizacional hacia el mejoramiento interno	No. De actividades ejecutadas	1	Mensual						
Promover el mejoramiento del clima Organizacional	nivel de satisfacción laboral	< ó = al existente	Mensual						
Cumplimiento del presupuesto de gasto	monto acumulado y tasa de variación	100%	mensual						

Fuente: Esta Investigación

Cuadro 20. Control de Gestión Corporativa, Gerencia de Comercio y de Logística – Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.

GERENCIA COMERCIAL Y DE LOGÍSTICA									
INDICADOR	META	EVALUACIÓN	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	PERIODO 6	
Mejorar índices de productividad	No. De Vehículos despachados	90 ó >	Mensual						
Mejorar índices de eficiencia	tiempo requerido por despacho	8 horas ó <	mensual						
Mejorar Índices de eficacia	Costos requeridos por despacho	> al existente	Mensual						
Incremento de la satisfacción del Cliente Externo	% de Clientes Satisfechos por el servicio	100%	Mensual						
Incremento de la satisfacción del Cliente Interno	% de satisfacción del cliente Interno	100%	Anual						
Buena Imagen	Reconocimiento de la firma	< a la existente	anual						

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 21. Control de Gestión Corporativa, Gerencia de Flota y Talento Humano –LATICLAT Cía. Ltda.

GERENCIA DE FLOTA Y TALENTO HUMANO								
INDICADOR	META	EVALUACIÓN	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	PERIODO 6
Suministrar el personal requerido para los procesos de funcionamiento de la empresa	No. De trabajadores contratados	100%	Anual					
Mejoramiento del desempeño individual y colectivo del personal	No. De capacitaciones cumplidas programadas	100%	anual					
Desarrollo programas de reconocimiento e incentivos para el personal	No. de funcionarios con reconocimiento e incentivos	2 funcionarios y 2 conductores por mes	mensual					
Desarrollo Programas de bienestar	No. De actividades cumplidas programadas	100%	Anual					
Cumplimiento del Presupuesto de Gasto	Monto Acumulado y tasa de variación	100%	anual					

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 22. Control de Gestión Corporativa, Gerencia de Comercio Exterior –LATICLAT Cía. Ltda.

		GERENCIA DE COMERCIO EXTERIOR							
	INDICADOR	META	EVALUACIÓN	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	PERIODO 6
	Mejoramiento de los índices de productividad	No. De Vehículos con cruce de frontera	90 ó >	Anual					
	Mejoramiento de los índices de eficiencia	Tiempo requerido en cruce de frontera por despacho	8 horas ó <	Mensual					
	Mejoramiento de los índices de eficacia	Costos por cruce de frontera por despacho	> al existente	Mensual					
	Disminución de errores en tramites aduaneros	tasa de error en tramites aduaneros	0%	Mensual					

Fuente: Esta Investigación.

**8 VALORACIÓN DEL ÁREA FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA
LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CIA. LTDA. 2012 – 2015**

8.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS A 31 DE DICIEMBRE DE 2011

Cuadro 23. Balance General de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. Junio 1/2011 – Diciembre 31/2011

BALANCE GENERAL (En Pesos)					
COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CIA. LTDA.					
NIT : 900.427.448 -4					
De : JUNIO 1/2011 A : DIC 31/2011					
DESCRIPCIÓN	SALDO AUXILIAR	SALDO SUBCUENTA	SALDO CUENTA	SALDO GRUPO	SALDO TOTAL
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					232.316.795,51
DISPONIBLE				6.943.929,44	
Bancos			6.943.929,44		
Moneda Nacional		6.943.929,44			
Bancolombia	6.943.929,44				
DEUDORES				225.372.866,07	
Cientes			117.194.486,20		
Nacionales		117.194.486,20			
Cuentas Por Cobrar A Socios Y Accionistas			5.921.952,14		
A Socios		5.921.952,14			
Anticipos Y Avances			102.096.200,00		
A Proveedores		30.900.000,00			
A Trabajadores		600.000,00			
A Agentes		70.296.200,00			
Otros		300.000,00			
Anticipo De Impuestos Y Contribuciones O Saldos			83,73		
Retención En La Fuente		83,73			
Retención En La Fuente 1%	83,73				
Cuentas Por Cobrar A Trabajadores			160.144,00		
Otros		160.144,00			
ACTIVO FIJO					3.708.295,00
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				3.708.295,00	
Equipo De Oficina			2.688.512,00		

Muebles Y Enseres		2.150.226,00			
Equipos		538.286,00			
Equipo De Computación Y Comunicación			1.199.000,00		
Equipos De Procesamiento De Datos		1.199.000,00			
Depreciación Acumulada			(179.217,00)		
Equipo De Oficina		(59.319,00)			
Muebles Y Enseres	(47.558,00)				
Equipos	(11.761,00)				
Equipo De Computación Y Comunicación		(119.898,00)			
OTROS ACTIVOS					172.414,00
DIFERIDOS				172.414,00	
Gastos Pagados Por Anticipado			172.414,00		
Servicios		172.414,00			
TOTAL ACTIVO					236.197.504,51
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					85.634.495,00
CUENTAS POR PAGAR				78.108.278,00	
Cuentas Corrientes Comerciales			35.000.000,00		
Cuentas Por Pagar Ecuador		35.000.000,00			
Costos Y Gastos Por Pagar			40.658.984,00		
Honorarios		500.000,00			
Transportes, Fletes Y Acarreos		37.323.000,00			
Gastos De Representación Y Relaciones Publicas		1.475.000,00			
Otros		1.360.984,00			
Gastos Varios	1.360.984,00				
Retenciones En La Fuente			217.839,00		
Servicios		410.839,00			
Retención Servicio De Fletes 1%	422.000,00				
Retención En La Fuente Servicios 4%	(11.161,00)				
Compras		(193.000,00)			
Compras 3.5%	(193.000,00)				
Retenciones Y Aportes De Nomina			1.293.387,00		
Aportes A Entidades Promotoras De Salud E.P.S.		731.560,00			
Aportes A Administradoras De Riesgos Profesionales		30.800,00			
Aportes Al I.C.B.F. Sena Y Caja De Compensación Familiar		531.027,00			
Acreedores Varios			938.068,00		
Fondos De Cesantías Y/O Pensiones		938.068,00			
IMPUESTOS, GRAVÁMENES Y TASAS				25.000,00	

De Renta Y Complementarios			0,00		
Vigencia Fiscal Corriente		0,00			
De Industria Y Comercio			25.000,00		
Vigencia Fiscal Corriente		25.000,00			
OBLIGACIONES LABORALES				3.312.880,00	
Salarios Por Pagar			3.312.880,00		
Salarios Por Pagar		3.312.880,00			
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES				4.188.337,00	
Para Obligaciones Laborales			4.188.337,00		
Cesantías		2.639.105,00			
Intereses Sobre Cesantías		317.113,00			
Vacaciones		1.232.119,00			
TOTAL PASIVO					85.634.495,00
PATRIMONIO					
CAPITAL SOCIAL				40.000.000,00	
Aportes Sociales			40.000.000,00		
Cuotas O Partes De Interés Social		40.000.000,00			
RESULTADOS DEL EJERCICIO				110.563.009,51	
Utilidad Del Ejercicio			110.563.009,51		
Utilidad Del Ejercicio		110.563.009,51			
TOTAL PATRIMONIO					150.563.009,51
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO					236.197.504,51
MARÍA DEL CARMEN ROJAS BENAVIDES		GUSTAVO ADOLFO LÓPEZ DÍAZ			
GERENTE		CONTADOR			

Fuente: Esta Investigación. (Original Firmado).

El Balance General o también llamado estado de Situación o Posición Financiera, presenta la estructura de recursos de una empresa de sus principales y cantidades de activos, y la estructura financiera con la cantidad de pasivos y capital, lo que siempre debe estar en equilibrio bajo el principio de la contabilidad de la partida doble: $\text{Activos} = \text{Pasivos} + \text{Patrimonio}$. Este estado financiero ayuda a determinar el grado de liquidez, flexibilidad financiera y capacidad de operación de una empresa, además de evaluar la información de su desempeño en relación a sus ingresos en un periodo.

En Cuadro No. 24 representa el Balance General de la compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. a 31 de diciembre de 2011. Su estructura se define dentro de las normas internacionales de la información Financiera.

8.1.1 Activo. El activo se refiere a todo aquello que le pertenece a la empresa y que se califica según su grado de liquidez, es decir, la facilidad con la que se puede convertir en efectivo. Los activos de una empresa se clasifican en: Activos Corrientes, Activos no Corrientes y Otros Activos.

Cuadro 24. Análisis vertical del Activo de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. Junio 1/2011 – Diciembre 31/2011

BALANCE GENERAL– ACTIVO (En Pesos)		
COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CIA. LTDA.		
NIT : 900.427.448 -4		
De : JUNIO 1/2011 A: DIC 31/2011		
DESCRIPCIÓN	SALDO TOTAL	
	VALOR	%
ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE	232316796	98,36
ACTIVO FIJO	3708295	1,57
OTROS ACTIVOS	172414	0,07
TOTAL ACTIVO	236197505	100

Fuente: Esta Investigación.

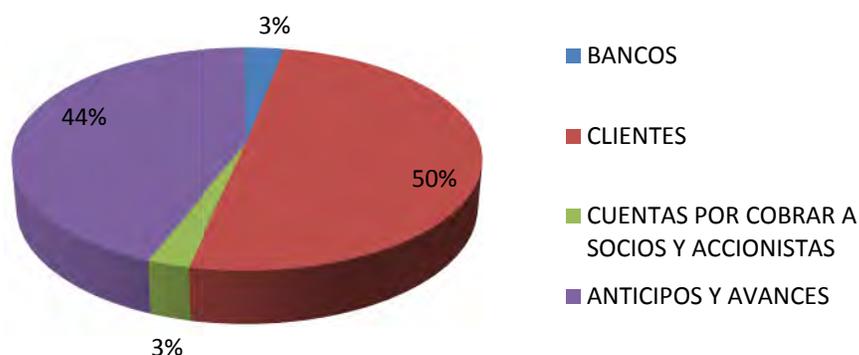
El Activo para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. se conforma por un 98,36% en activos corrientes, en un 1,57% por activos no corrientes o activos fijos y en un 0,07% otros activos. Esta composición demuestra, en primera instancia, que dentro del ciclo normal de operaciones de la empresa (un año), ésta dispone de gran cantidad de liquidez. La relación activos corrientes – activos no corrientes presenta una gran disparidad, lo cual significa que en la actualidad los activos fijos representados en bienes que la empresa necesita para poder operar (terrenos, edificios, equipo de oficina, muebles y enceres) son relativamente bajos, característica normal dentro de las organizaciones del sector servicios.

Al analizar los cálculos del porcentaje integral en este caso el total de los activos, para el año 2011, se resaltan los siguientes resultados:

Los activos corrientes que demuestran el grado de liquidez de la organización y que son el gran porcentaje de los activos de la empresa, están compuestos por el efectivo (caja y/o bancos) o también llamado dinero disponible en cerca del 3%, y por las cuentas por cobrar como derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamiento de préstamos o cualquier otro concepto análogo, en cerca del 97% (ver gráfico 18). Principalmente, las cuentas por cobrar

están basadas de deudas de clientes con cerca del 50% y anticipos y avances con el 44%. Este último, dentro de empresas de transporte público pesado de mercancías en es uniforme y corriente teniendo en cuenta las características técnicas con las que opera el sector en base a Anticipo – Pago²⁵.

Gráfico 16. Composición del Activo Corriente de LATICLAT Cía. Ltda.



Fuente: Esta Investigación.

Los activos no corrientes o activos fijos como conjunto de bienes y derechos que no están sujetos a convertirse en efectivo, consumirse o venderse dentro de un periodo contable o ciclo operacional, para LATICLAT solo representan un 1,57% de sus activos y están compuestos básicamente por la propiedad planta y equipo que actualmente posee la empresa. Este porcentaje es relativamente normal teniendo en cuenta el tiempo que posee la empresa en el mercado y la actividad económica que realiza (servicios), aunque dentro de las normas internacionales este rubro en términos absolutos y relativos en un futuro deberá aumentar.

Dentro de la composición del activo de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. con el ánimo de determinar los niveles óptimos, partiendo de los datos calculados en el análisis vertical se concluye que el disponible (caja y/o bancos) no es muy representativo, característica acertada puesto que no es muy rentable tener gran cantidad de dinero en efectivo donde no

²⁵La modalidad Anticipo – Pago que utilizan las empresas de Transporte Público Pesado de mercancías en Colombia hace referencia a que en el momento de contratación del vehículo automotor transportador a un precio determinado llamado Flete, ya a bordo la mercancía y en lugar de embarque, se le entrega un porcentaje de éste, llamado anticipo, para los costos de viaje y transporte de la mercancía. En el momento de entrega en lugar de destino, cuando ya se hace efectivo la transacción, se cancela el pago sobrante del total del flete.

esta generando rentabilidad alguna, aunque se recomienda que la empresa debe procurar por tener mayor efectivo para responder óptimamente en el momento de trasportes con el pago de anticipos. Una de las cuentas mas importantes, y a las que se le debe prestar mayor atención es la deudores clientes o cartera; esta cuenta representa las ventas a crédito y esto implica que la empresa no recibe el pago por sus ventas en tanto que si debe pagar una serie de costos y gastos para poderlas realizar. Por lo tanto, para que no se presente un problema de liquidez y no tener que acudir al financiado con endeudamiento interno o externo, se debe llevar a cabo una política de cobro de cartera adecuada y acertada.

8.1.2 Pasivos. En resumen los pasivos de una empresa hacen referencia a las obligaciones financiera que ella a adquirido. Los pasivos son la representación financiera de una obligación presente. Estas obligaciones se derivan de un evento pasado y se reconoce que en el futuro se deberán transferir recursos o proveer servicios a un tercero o ente económico para su pago.

Los pasivos se clasifican de acuerdo a su orden de exigibilidad así: pasivos corrientes, pasivos a largo plazo o no corrientes y otros pasivos.

Cuadro 25. Análisis vertical del Pasivo de LATICLAT Cía. Ltda. Junio 1/2011 – Diciembre 31/2011

BALANCE GENERAL – PASIVO (En Pesos)		
COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CIA. LTDA.		
NIT : 900.427.448 -4		
De : JUNIO 1/2011 A : DIC 31/2011		
DESCRIPCIÓN	SALDO TOTAL	
	VALOR	%
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE	85634495	100
Cuentas Por Pagar	78108278	91,211
Impuestos, Gravámenes Y Tasas	25000	0,029
Obligaciones Laborales	3312880	3,869
Pasivos Estimados Y Provisiones	4188337	4,891
TOTAL PASIVO	85634495	100

Fuente: Esta Investigación.

Los pasivos, deudas u obligaciones financieras de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. están compuestos en un 100% por pasivos corrientes, los cuales se convierten en las sumas que serán exigibles en un plazo

no mayor al ciclo normal de operaciones (un año), es decir, que se espera se liquiden o cancelen durante este periodo.

Dentro del pasivo corriente se tiene que las cuentas por pagar son las de mayor participación, con un 91,211%, seguida de los pasivos estimados y provisionales y las obligaciones financieras con 4,9% y 3,9% respectivamente. Este contexto, dentro de la actividad económica que posee la organización es totalmente normal en relación a la modalidad de anticipos y pagos. Del mismo modo, la gran participación de las cuentas por pagar dentro de los pasivos se caracteriza por obligaciones adquiridas por la compañía de su homóloga en el país del Ecuador, valor que asciende a \$35000000 de pesos. Es preciso aclarar que esta deuda no percibió ni percibirá ningún costo financiero para LATICLAT Otros pasivos como obligaciones tributarias, legales y laborales completan la totalidad del pasivo corriente. Hasta el momento, la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. no ha adquirido obligaciones con ninguna entidad de financiamiento.

Con respecto a los pasivos, y mas precisamente con los pasivos corrientes es recomendable que estos sean poco representativos y necesariamente menores que los activos corrientes, de lo contrario, el capital de trabajo de la empresa estaría comprometido. Para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. los activos corrientes ascienden a \$232316796 pesos mientras que los pasivos corrientes lo hacen a \$85634495 pesos, lo cual quiere decir que por 1 peso del activo 0,37 están destinados o comprometidos al pago de un pasivo corriente.

Técnicamente, los pasivos de largo plazo o pasivos no corrientes son las obligaciones cuyo vencimiento es, por lo general, mayor a un año. La Compañía LATICLAT, hasta el momento no ha adquirido ningún tipo de obligación de estas características. Teniendo en cuenta que los activos no corrientes o activos fijos de la empresa en el largo plazo deberán aumentar, es recomendable que las obligaciones de largo plazo que la organización adquiera se aplique precisamente a inversiones fijas (que también son de largo plazo) aplicando de esta forma el principio de equidad financiera, el cual asegura que las financiaciones de largo plazo se deben emplear en las inversiones de largo plazo o fijas que son las mismas (propiedad planta y equipo).

8.1.3 Patrimonio. El patrimonio es el valor residual de los activos de una empresa después de deducir todos sus pasivos.

En términos generales, el patrimonio es el valor que pertenece al empresario en la fecha de realización del Balance General. Técnicamente, este se clasifica en Capital Social, Utilidad del Ejercicio, Utilidades Acumuladas, reserva legal y reserva estatutaria. Teniendo en cuenta que este es el primer cierre fiscal para la

Compañía Latinoamericana de Transportes Cía. Ltda., solo se analiza tanto el capital Social como la Utilidad del Ejercicio.

Cuadro 26. Análisis vertical del Patrimonio de LATICLAT Cía. Ltda. Junio 1/2011 – Diciembre 31/2011

BALANCE GENERAL – PATRIMONIO (En Pesos)		
COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CIA. LTDA.		
NIT : 900.427.448 -4		
De : JUNIO 1/2011 A : DIC 31/2011		
DESCRIPCIÓN	SALDO TOTAL	
	VALOR	%
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL	40000000	26,57
RESULTADOS DEL EJERCICIO	110563010	73,43
TOTAL PATRIMONIO	150563010	100

Fuente: Esta Investigación.

Dentro del patrimonio de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. el capital Social o aporte inicial realizado por los accionistas para poner en funcionamiento la empresa, asciende a \$40000000 de pesos (26,57% del patrimonio total), mientras que resultado o utilidad del ejercicio para el año 2011 como resultado obtenido por la empresa como consecuencia de las operaciones realizadas durante este año ascienden a \$110563010 pesos (73,43% del patrimonio total). El resultado o utilidad del ejercicio se evalúa y analiza mas adelante dentro del Estado de Resultados para el año 2011 de la organización.

Por norma general, el balance general debe estar en equilibrio bajo el principio de la contabilidad de la partida doble: Activos = Pasivos + Patrimonio, de este modo:

$$236197504,51 = 85634495 + 150563009,51$$

$$100\% = 36,3\% + 63,7\%$$

En relación al total de los activos, dentro de la Compañía Latinoamericana de Transportes Cía. Ltda. para el periodo del 1 de junio de 2011 hasta el 31 de diciembre de 2011, el pasivo equivale al 36,3% y el patrimonio al 63,7%.

Cuadro 27. Estado de Resultados de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. Junio 1/2011 – Diciembre 31/2011.

ESTADO DE RESULTADOS (En Pesos)					
COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CIA. LTDA.					
NIT : 900.427.448 -4					
De : ENE 1/2011 A: DIC 31/2011					
NOMBRE	SALDO SUB AUXILIAR	SALDO AUXILIAR	SALDO SUBCUENTA	SALDO CUENTA	SALDO GRUPO
TOTAL INGRESOS					653.006.095,00
OPERACIONALES				652.998.873,00	
TRANSPORTE			652.998.873,00		
Servicio De Transporte Por Carretera		652.998.873,00			
Ingresos Nacionales	70.498.873,00				
Ingresos Extranjeros	582.500.000,00				
NO OPERACIONALES				7.222,00	
RECUPERACIONES			7.222,00		
Reintegro De Otros Costos Y Gastos		7.222,00			
TOTAL GASTOS					47.222.981,49
OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN				43.000.284,50	
GASTOS DE PERSONAL			20.784.617,00		
Sueldos		13.781.600,00			
Cesantías		1.205.775,00			
Intereses Sobre Cesantías		144.693,00			
Prima De Servicios		1.205.775,00			
Vacaciones		541.949,00			
Aportes Administradoras De Riesgos Profesionales		67.896,00			
Aportes A Entidades Promotoras De Salud E.P.S.		1.105.564,00			
Aportes Fondos Pensiones		1.560.780,00			
Aportes Cajas De Compensación Familiar		520.260,00			
Aporte I.C.B.F.		390.195,00			
Sena		260.130,00			
Ingresos No Constitutivos De Salario		0,00			
HONORARIOS			3.000.000,00		
Otros		3.000.000,00			
Administración	3.000.000,00				
IMPUESTOS			3.844.542,50		
Iva Descontable		1.832.659,00			
Otros		2.011.883,50			

ARRENDAMIENTOS			2.210.000,00		
Construcciones Y Edificaciones		2.210.000,00			
SERVICIOS			4.848.396,00		
Temporales		3.217.476,00			
Teléfono		1.528.210,00			
Teléfono	954.140,00				
Celular	574.070,00				
Transporte		102.710,00			
ADECUACIÓN E INSTALACIÓN			1.004.357,00		
Reparaciones Locativas		1.004.357,00			
GASTOS DE VIAJE			243.000,00		
Alojamiento Y Manutención		93.000,00			
Pasajes Terrestres		150.000,00			
DEPRECIACIONES			182.133,00		
Equipo De Oficina		62.235,00			
Muebles Y Enseres	50.474,00				
Equipos	11.761,00				
Equipo De Computación Y Comunicación		119.898,00			
DIVERSOS			6.883.239,00		
Gastos De Representación Y Relaciones Publicas		3.461.195,00			
Elementos De Aseo Y Cafetería		160.000,00			
Útiles		997.220,00			
Otros		2.264.824,00			
Gastos Varios	2.264.824,00				
OPERACIONALES DE VENTAS				1.973.000,00	
IMPUESTOS			1.973.000,00		
Industria Y Comercio		1.973.000,00			
NO OPERACIONALES				2.249.696,99	
FINANCIEROS			1.749.556,99		
Gastos Bancarios		1.749.096,36			
Diferencia En Cambio		460,63			
GASTOS EXTRAORDINARIOS			140,00		
Impuestos Asumidos		140,00			
GASTOS DIVERSOS			500.000,00		
Donaciones		500.000,00			
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS				0,00	
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS			0,00		

Impuesto De Renta Y Complementarios		0,00			
COSTO DE VENTAS O PRESTACIÓN DE SERVICIOS					495.220.104,00
COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS				495.220.104,00	
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIÓN				495.220.104,00	
SERVICIO DE TRANSPORTE POR CARRETERA			495.220.104,00		
Gasto De Personal		25.902.094,00			
Sueldo	16.564.000,00				
Auxilio De Transporte	636.000,00				
Cesantías	1.433.330,00				
Intereses Sobre Las Cesantías	172.420,00				
Prima De Servicio	1.433.330,00				
Vacaciones	690.170,00				
ARP	86.464,00				
Aportes A EPS	1.407.940,00				
Aporte A Fondos De Pensiones	1.987.680,00				
Caja De Compensación Familiar	662.560,00				
Aportes A ICBF	496.920,00				
Aportes A Sena	331.280,00				
Ingresos No Constitutivos De Salarios	0,00				
Servicios		466.962.010,00			
Temporales	4.886.500,00				
Transporte - Fletes Y Carreteros	457.850.000,00				
Otros	4.225.510,00				
Útiles - Papelería Y Fotocopias		2.356.000,00			
UTILIDAD DEL EJERCICIO					110.563.009,51
MARÍA DEL CARMEN ROJAS BENAVIDES		GUSTAVO ADOLFO LÓPEZ DÍAZ			
GERENTE		CONTADOR			

Fuente: Esta Investigación. (Original Firmado)

El Estado de Resultados es el informe financiero básico que refleja la forma y la magnitud del aumento o la disminución del capital contable de una empresa, como consecuencia del conjunto de transacciones habituales y extraordinarias realizadas durante un periodo, diferente de los partes y la disponibilidad de recursos por los dueños de la empresa y de las contribuciones directas de capital efectuados a la entidad.

En Cuadro No. 28 representa el Estado de Resultados de la compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. a 31 de diciembre de 2011. Su estructura se define dentro de las normas internacionales de la información Financiera.

8.1.4 Ingresos. Para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. en el año 2011, sus ingresos se constituyen aproximadamente en un 100% por ingresos operaciones relacionados directamente con la actividad principal de la empresa. Para el periodo de análisis (1 de junio de 2011 a 31 de diciembre de 2011), los ingresos operacionales ascendieron a \$653006095 pesos (99,999% del total de ingresos) como concepto de servicio de transporte por carretera, mientras que los ingresos no operacionales como concepto de reintegro de otros costos y gastos lo hicieron a \$7222 mil pesos (0,001% del total de ingresos).

Cuadro 28. Análisis vertical de los Ingresos de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. Junio 1/2011 – Diciembre 31/2011

ESTADO DE RESULTADOS – INGRESOS (En Pesos)		
COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CIA. LTDA.		
NIT : 900.427.448 -4		
De : JUNIO 1/2011 A : DIC 31/2011		
DESCRIPCIÓN	SALDO TOTAL	
	VALOR	%
INGRESOS		
TOTAL INGRESOS	653006095	100
OPERACIONALES	652998873	99,999
NO OPERACIONALES	7222	0,001

Fuente: Esta Investigación.

8.1.5 Gastos. Dentro del sistema contable y financiero de una empresa, el gasto es catalogado como una salida de dinero que no es recuperable. En este contexto, se denomina gasto a la anotación o pérdida contable que disminuye el beneficio o aumenta la pérdida de una empresa. Entre los gastos mas significativos para una empresa se tiene el pago de salarios al personal operario, pago de seguridad social por sus empleados operarios, servicios, útiles, papelería y fotocopias, arrendamientos, gastos financieros, impuestos, devaluaciones y depreciaciones de activos entre otros.

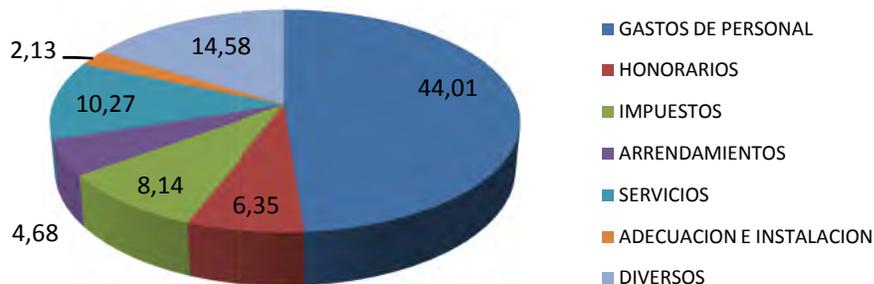
Cuadro 29. Análisis vertical de los Gastos de LATICLAT Cía. Ltda. Junio 1/2011 – Diciembre 31/2011

ESTADO DE RESULTADOS –GASTOS (En Pesos)		
COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CIA. LTDA.		
NIT : 900.427.448 -4		
De : JUNIO 1/2011 A: DIC 31/2011		
DESCRIPCIÓN	SALDO TOTAL	
	VALOR	%
GASTOS		
TOTAL GASTOS	47222981,49	100
OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	43000284,5	91,06
OPERACIONALES DE VENTAS	1973000	4,18
NO OPERACIONALES	2249696,99	4,76

Fuente: Esta Investigación.

Para el año 2011, la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda., incurrió en gastos totales iguales a \$47222981,49 pesos, de los cuales \$43000284,5 pesos fueron generados por gastos operaciones de administración (equivalentes al 91,06% del total), \$1973000 pesos por gastos operacionales de ventas (4,18% del total) y \$2249696,99 pesos por no operacionales.

Gráfico 17. Composición del Gasto Operacional de LATICLAT Cía. Ltda.



Fuente: Esta Investigación.

Los gastos operaciones de administración entre 1 de junio de 2011 hasta 31 de diciembre de 2011 están conformados por los gastos de personal, diversos, servicios, impuestos y honorarios (44,01%, 14,58%, 10,27%, 8,14% y 6,35% respectivamente). Otros gastos conformados por arrendamientos y adecuación e instalaciones con porcentajes minoritarios (4,68% y 2,13%) también lo hacen (ver gráfico 19). Los gastos de personal hacen mención a pagos entre sueldos y aportes a seguridad social del personal Operacional de la empresa (dentro del proceso contable se entiende que el pago al personal operacional de la empresa se constituye en un gasto para ella). Los gastos diversos hacen relación a pagos útiles de papelería y elementos de aseo y cafetería.

Los gastos no operaciones o pagos asumidos por la empresa que no presentan relación directa con su actividad económica se componen por gastos financieros y bancarios en su gran mayoría.

8.1.6 Costos. Técnicamente los costos para una empresa es la salida de dinero recuperables dentro de proceso operacional de la misma, por cuanto la salida es con la intención de obtener una ganancia y esto lo hace una inversión que es recuperable: es una salida de dinero y además recibe una utilidad.

Para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. para el año 2011, sus costos en un 100% están constituidos por los costos de ventas o prestación de servicios con la actividad de transporte, almacenamiento y comunicación. Dentro de los costos, se destacan los de transporte, flete y acarreos (actividad de la Organización), costos de personal que hace referencia al pago entre sueldos y seguridad social del personal Administrativo de la empresa (dentro del proceso contable de la empresa se entiende que el pago del personal administrativo se constituye en un costo para ella) y útiles de papelería y fotocopias.

Cuadro 30. Análisis vertical de los Costos de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. Junio 1/2011 – Diciembre 31/2011

ESTADO DE RESULTADOS – COSTOS (En Pesos)		
COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CIA. LTDA.		
NIT : 900.427.448 -4		
De : JUNIO 1/2011 A : DIC 31/2011		
DESCRIPCIÓN	SALDO TOTAL	
	VALOR	%
COSTOS		
TOTAL COSTOS	495220104	100
COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	495220104	100

GASTO DE PERSONAL	25902094	5,2
TRANSPORTE - FLETES Y CARRETEOS	466962010	94,3
ÚTILES - PAPELERÍA Y FOTOCOPIAS	2356000	0,5

Fuente: Esta Investigación.

Después de realizar los cálculos del análisis vertical en el Estado de Resultados de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. se puede concluir que:

- La Utilidad Operacional para el periodo del 1 de junio de 2011 a 31 de diciembre de 2011 asciende a \$110563009,51 pesos equivalentes al 16,9% de las ventas totales (ingresos iguales a \$653006095 pesos)
- Los costos de ventas corresponden al 75,83% del total de ventas netas. Esto quiere decir que, por cada \$1 peso de las ventas realizadas por la empresa, \$0,7583 pesos son generados por el costo de ventas.
- La diferencia de las ventas netas (ingresos) y el costo de ventas (total costos) (24,17%) forman parte de la utilidad bruta, porcentaje que se destinara para el cubrimiento de los gastos y el reparto de las utilidades entre los accionistas.
- Los gastos de la empresa corresponden al 7,23% del total de ventas. Esto quiere decir que por \$1 peso de ingreso \$0,00723 pesos están destinados al cubrimiento de gastos.

8.2 RAZONES FINANCIERAS E INDICADORES FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CÍA. LTDA.

Una razón financiera es una operación matemática entre dos cantidades tomadas de los estados financieros (Balance general y Estado de Resultados) que se realiza para llevar a cabo un estudio o análisis de como se encuentra las finanzas de la empresa. Estos se convierten en índices de gestión para evaluar resultados, comportamientos y tendencias del departamento contable y financiero de la empresa. La razón o indicador es la expresión cuantitativa del desarrollo, actividad o comportamiento de “toda la organización” o de una de sus áreas, cuya proporción, al ser comparada con un nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomará acciones correctivas o preventivas, según sea el caso.

Los indicadores financieros que se estudian para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. se califican en:

- Liquidez (capacidad de afrontar nuevos compromisos)
- Actividad, Eficiencia o rotación (capacidad de controlar la inversión)
- Endeudamiento (oportunidad de financiamiento)
- Rentabilidad (grado de generación de utilidades)

8.2.1 Razones De Liquidez. A través de los indicadores de liquidez se determinará la capacidad que tiene LATICLAT para responder por las obligaciones contraídas a corto plazo; esto quiere decir que, que se establecerá la facilidad o dificultad con que la compañía puede cubrir sus pasivos de corto plazo, con la conversión de sus activos en efectivo.

- Razón Corriente o Circulante: Se denomina razón corriente o circulante al indicador que trata de verificar la disponibilidad en el corto plazo que la empresa tiene para atender sus obligaciones en el mismo periodo de tiempo.

$$\text{Razon Corriente o Circulante} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Razon Corriente o Circulante} = \frac{\$232316795,51}{\$85634495}$$

$$\text{Razon Corriente o Circulante} = 2,7$$

La Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. presenta una razón corriente de 2,7 veces para el 2011. Esto quiere decir que por cada peso que la empresa debe en el corto plazo, cuenta o posee con 2,7 pesos para respaldar dichas obligaciones. Teniendo en cuenta que el nivel óptimo de la razón corriente es $1,5 < x < 2,0$ se puede asegurar que la organización posee activos circulantes ociosos, en otras palabras, indica pérdida de rentabilidad a corto plazo. Bajo este contexto, se recomienda que la empresa inicie una política de endeudamiento y adquisición de obligaciones a corto plazo, en tanto que los activos ociosos disminuyan y tiendan a cero.

- Razón Rápida o Prueba de Acido: Dentro de las empresas Industriales, la Razón Rápida o Prueba de Acido se convierte en una prueba o test mucho mas estricto ya que verifica la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones sin depender de las ventas de sus inventarios, es decir, con sus saldos de efectivo generado por el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y activos de fácil liquidación. Teniendo en cuenta que la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. esta

ubicada dentro del sector servicios y no maneja inventarios, la razón rápida o prueba de ácido es igual a la Razón corriente o circulante.

- **Capital de Trabajo Neto:** El Capital de trabajo Neto es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente y constituye los recursos reales con los cuales la empresa cuenta para cancelar sus pasivos a corto plazo. Esta razón o indicador no es precisamente un indicador, sino una forma de apreciar de manera cuantitativa el resultado obtenido dentro de la razón corriente o circulante.

$$\text{Capital de Trabajo Neto} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

$$\text{Capital de Trabajo Neto} = \$232316795,51 - \$85634495$$

$$\text{Capital de Trabajo Neto} = \mathbf{\$146682300,51}$$

Para el año 2011, LATICLAT cuenta con un capital de trabajo neto de \$146682300,51. Teniendo en cuenta que este valor es positivo, significa que la empresa se ha financiado en sus actividades de corto plazo con créditos de largo plazo.

- **Intervalo Básico Defensivo:** El intervalo básico defensivo es una medida de liquidez general implementada para calcular el número de días durante los cuales una empresa podría operar con sus activos líquidos actuales, sin ninguna clase de ingresos provenientes de ventas u otras fuentes.

$$\text{Días de Intervalo Basico Defensivo} = \frac{\text{efectivo} + \text{inv. temporales} + \text{c. por cobrar}}{\frac{\text{costo de ventas} + \text{gastos generales}}{365}}$$

$$\text{Días de Intervalo Basico Defensivo} = \frac{\$6943929,44 + \$225372866,07}{\frac{\$495220104 + \$47222981,49}{365}}$$

$$\text{Días de Intervalo Basico Defensivo} = \mathbf{156,32}$$

Este resultado señala que para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. podría seguir con sus operaciones normales durante 156 días, conforme a los resultados del año 2011.

8.2.2 Razones De Actividad, Eficiencia O Rotación: Las razones o indicadores de actividad o también llamados de eficiencia o rotación miden la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos para el desarrollo de sus actividades, teniendo en cuenta la velocidad de recuperación de los valores aplicados a ellos. Estos indicadores articulados a las razones de liquidez constituyen un gran complemento debido a que mide la duración del ciclo productivo del periodo de cartera. Mientras mejores sean estas razones o indicadores, se interpretará y analizará si se esta haciendo un eficiente y adecuado uso de los recursos utilizados.

- Rotación de Activos Operacionales. Dentro de las empresas de servicios como la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. la rotación de activos operacionales se calcula tomando como base el valor bruto de los activos que forman parte operacional de la empresa.

$$\text{Rotacion de Activos Operacionales} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Operacionales}}$$

$$\text{Rotacion de Activos Operacionales} = \frac{\$653006095}{\$232316795,51}$$

$$\text{Rotacion de Activos Operacionales} = \mathbf{2,8}$$

Para LATICLAT, la rotación de sus activos operacionales en el año 2011 fue de 2,8 veces, esto significa que por cada \$1 peso invertido en activos operacionales se generaron ventas de \$2,8 pesos durante el periodo de análisis.

- Rotación de Activos Totales o Rotación de la Inversión: Este Indicador es, posiblemente, el indicador mas importante para la administración ya que indica que tanto las operaciones de la empresa han sido productivas financieramente. Generalmente, cuanto mayor sea la rotación de activos totales de la empresa mayor será la eficiencia de la utilización de sus activos.

$$\text{Rotacion de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totals Brutos}}$$

$$\text{Rotacion de Activos Totales} = \frac{\$653006095}{\$236197504,51}$$

$$\text{Rotacion de Activos Totales} = \mathbf{2,76}$$

La Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. el total de losa inversiones en activos para el 2011, presentó una rotación de 2,76 veces.

Esto quiere decir que por cada \$1 peso invertido en activos totales, se genero en ventas \$2,76 pesos.

- Rotación de Capital de Trabajo: La rotación de capital de trabajo corresponde al volumen de ventas generado por el capital de trabajo.

$$\text{Rotacion de Capital de Trabajo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{Rotacion de Capital de Trabajo} = \frac{\$653006095}{\$232316795,51 - \$85634495}$$

$$\text{Rotacion de Capital de Trabajo} = 4,45$$

La empresa objeto de estudio presenta una rotación de su capital de trabajo de 4,45 veces, para el año 2011, lo que presenta 82 días. Esto quiere decir que la empresa genera ventas 4,45 veces a lo contenido en su capital de trabajo. Este resultado es alto lo que demuestra un volumen de ventas muy alto para el nivel de inversión de la empresa.

- Razón de Patrimonio Liquido: La rotación de patrimonio liquido muestra el volumen de ventas generado a raíz de la inversión realizada por los accionistas

$$\text{Rotacion del Patrimonio Liquido} = \frac{\text{ventas netas}}{\text{patrimonio o patrimonio liquido}}$$

$$\text{Rotacion de Patrimonio Liquido} = \frac{\$653006095}{\$150563009,51}$$

$$\text{Rotacion de Patrimonio Liquido} = 4,33$$

La Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. presentó una rotación de su patrimonio o patrimonio liquido de 4,33 veces. Esto quiere decir que, por cada \$1 peso invertido en el patrimonio, por aportes o inversiones que corresponden a los accionistas, se generan ventas por \$4,33 pesos durante el 2011.

8.2.3 Razones De Endeudamiento.

El endeudamiento en una organización corresponde al porcentaje de fondos totales de acreedores que han sido proporcionados, por concepto de obligación financiera, ya sea en el corto, mediano o largo plazo. Las razones financieras

indican el monto de dinero de terceros que la empresa utiliza para generar utilidades; son de gran importancia ya que las deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo y permite conocer que tan estable o consolidada se encuentra la organización, observándola en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo en el capital y el patrimonio.

- Razón de Endeudamiento Financiero: La razón de endeudamiento financiero establece el porcentaje que representan las obligaciones financieras de corto y largo plazo, con respecto a las ventas del periodo.

$$\text{Razon de Endeudamiento Financiero} = \frac{\text{Obligaciones Financieras}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Razon de Endeudamiento Financiero} = \frac{\$85634495}{\$653006095} \times 100$$

$$\text{Razon de Endeudamiento Financiero} = \mathbf{13,11\%}$$

LATICLAT Cía. Ltda. presenta una razón de endeudamiento financiero para el año 2011 de 13,11%, lo que quiere decir que las obligaciones contraídas por la empresa con terceros equivalen al 13,11% de sus ventas. De otra manera, este indicado demuestra que por cada \$1 peso generado por ventas, \$0,1311 están comprometidos para responder a sus obligaciones.

- Razón de Concentración de Endeudamiento a Corto Plazo: La Razón de Concentración de Endeudamiento a Corto Plazo indica que porcentaje del de los pasivos presentan vencimiento en el corto plazo (inferior a un año). Esta relación esta dada entre los pasivos corrientes y el total de los activos.

$$\text{Rotacion de Concentracion de Endeudamiento Corto plazo} = \frac{\text{Pasivos Corrientes}}{\text{Pasivo Total}}$$

$$\text{Rotacion de Concentracion de Endeudamiento Corto plazo} = \frac{\$85634495}{\$85634495} \times 100$$

$$\text{Rotacion de Concentracion de Endeudamiento Corto plazo} = \mathbf{100\%}$$

La concentración de endeudamiento en el corto plazo para la Compañía LATICLAT Cía. Ltda. para el año 2011 es del 100%, lo que quiere decir que por cada \$1 peso que la empresa debe, \$1 peso presenta vencimiento en el corto plazo. La razón financiera de largo plazo, teniendo en cuenta lo anterior será igual a 0%.

- Razón de Deuda o Nivel de Endeudamiento: La Razón de Deuda o Nivel de Endeudamiento presenta la relación entre el pasivo total y el activo total; es la proporción de endeudamiento de una empresa.

$$\text{Razon de Deuda o Nivel de Endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

$$\text{Razon de Deuda o Nivel de Endeudamiento} = \frac{\$85634495}{\$236197504,51} \times 100$$

$$\text{Razon de Deuda o Nivel de Endeudamiento} = \mathbf{36,25\%}$$

La Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. presenta una razón de deuda de 36,25% para el año 2011, lo que quiere decir que la participación de terceros, acreedores y gobierno, este último a lo que refiere a impuestos es del 36,25%; la diferencia en relación al 100%, es decir 63,74% es lo que corresponde o quedaría a los accionistas de la organización.

La Razón de deuda o Nivel de Endeudamiento también nos muestra que por cada \$1 peso que la empresa ha invertido en activos totales, \$0,3625 pesos han sido financiados por capital de acreedores y otras cuentas por pagar. Para la empresa objeto de estudio, el nivel de endeudamiento es bajo.

- Indicador de Leverage: El indicador de Leverage indica el nivel de endeudamiento de una organización en relación a su patrimonio. Esta razón mide hasta qué punto está comprometido el patrimonio de los accionistas con respecto a sus acreedores.

$$\text{Indicador de Leverage} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Indicador de Leverage} = \frac{\$85634495}{\$150563009,51} \times 100$$

$$\text{Indicador de Leverage} = \mathbf{56,87\%}$$

Al relacionar el pasivo total y el patrimonio de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. se puede concluir que por cada \$1 peso del patrimonio de la empresa, \$0,5687 pesos son para respaldar cada una de las obligaciones ya sean de corto plazo o largo plazo.

8.2.4 Razones de Rentabilidad. La rentabilidad es el rendimiento valorado en unidades monetarias que una empresa obtiene a partir de la inversión de sus recursos. Es decir, es la utilidad de un periodo de tiempo, expresado como un porcentaje de las ventas o de los ingresos de operación o de su capital.

Las razones de rentabilidad son instrumentos que permiten analizar la forma como se generan los rendimientos de los valores invertidos en una empresa en relación a sus ventas. Del mismo modo, miden la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo, es decir, la productividad de los fondos comprometidos en la empresa.

- **Margen Bruta de Utilidad:** El margen Bruto de Utilidad refleja la capacidad de la empresa en la generación de utilidades antes de los gastos administrativos y ventas, otros ingresos y egresos e impuestos.

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

$$\text{Utilidad Bruta} = \text{Ventas Netas} - \text{costo de Ventas}$$

$$\text{Utilidad Bruta} = \$653006095 - \$495220104$$

$$\text{Utilidad Bruta} = \$157785991$$

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\$157785991}{\$653006095} \times 100$$

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \mathbf{24,16\%}$$

La Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. presenta un margen de utilidad bruta para el año 2011 de 24,16%. Este resultado indica que las ventas netas durante el periodo indicado generaron 24,16% de utilidad bruta. Del mismo modo, valdría decir que por cada \$1 peso de las ventas netas del periodo 0,2416 corresponden a utilidad bruta.

- **Margen de Utilidad Operacional:** El Margen de Utilidad Operacional refleja la Rentabilidad de la Compañía en el desarrollo de su objeto social. Esta indica si es o no lucrativa la empresa independientemente de ingresos y egresos generados por actividades no relacionadas directamente con su objeto.

$$\text{Margen de Utilidad Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$\text{Margen de Utilidad Operacional} = \frac{\$110563009,51}{\$653006095} \times 100$$

$$\text{Margen de Utilidad Operacional} = \mathbf{16,93\%}$$

La Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. presenta un margen de utilidad operacional para el año 2011 de 16,93%. Esto indica que las ventas durante este periodo generaron 16,93% de utilidad operacional, en otras palabras, por cada \$1 peso de ventas netas la utilidad operacional es de \$0,1693 pesos.

- Rendimiento del Activo Total o Rentabilidad del Activo Total: Este indicador muestra la capacidad del activo en la generación de utilidades.

$$\text{Rendimiento del Activo Total} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rendimiento del Activo Total} = \frac{\$110563009,51}{\$236197504,51} \times 100$$

$$\text{Rendimiento del Activo Total} = \mathbf{46,80\%}$$

El rendimiento del activo total para el año 2011 de La Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. es de 46,80%. Esto quiere decir que la utilidad neta con relación al activo total fue de 46,80%. En otras palabras, por cada \$1 peso invertido en el activo total, se generó \$0,4680 pesos de utilidad en dicho periodo.

- Rendimiento del Patrimonio: El rendimiento del patrimonio muestra la rentabilidad de inversión de los socios o accionistas. Para su cálculo se debe tener en cuenta que el patrimonio es registrado sin incluir las valorizaciones correspondientes al periodo.

$$\text{Rendimiento del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio (Sin Valorizaciones)}}$$

$$\text{Rendimiento del Patrimonio} = \frac{\$110563009,51}{\$40000000}$$

$$\text{Rendimiento del Patrimonio} = \mathbf{276,4\%}$$

La utilidad Neta en relación al patrimonio para el año 2011 fue de 276,4%, lo que quiere decir que por cada \$1 peso invertido en el patrimonio se genero \$2,76 pesos de utilidad neta en el periodo señalado.

Teniendo en cuenta que la base para tomar deferentes decisiones en la empresa, sean estas de corto o largo plazo, es el análisis financiero de la misma y partiendo de la base de cálculo de las razones financieras e indicadores financieros ya estudiados para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. se puede concluir que la empresa en el 2011 presentó un comportamiento financiero favorable y exitoso; esto lo podemos observar en los índices de rentabilidad y rendimiento que presentó la organización, principalmente en su relación con la inversión inicial. La Compañía LATICLAT Cía. Ltda. en el 2011, se caracterizó por poseer considerables montos de capital líquido necesarios para responder financieramente tanto a sus necesidades operacionales como a sus obligaciones adquiridas (en el corto plazo). Dentro de la naturaleza financiera que compone la organización, sus activos, capital de trabajo y patrimonio generan gran cantidad de ventas netas (de \$1 peso invertido generan aproximadamente \$3 pesos en ventas) y se disponen como factores de productividad y eficacia para la empresa. Para el periodo de análisis, la empresa no presenta tasa de endeudamiento o apoderamiento de capital por terceros o acreedores.

Bajo el contexto de solidez financiera que presenta la Compañía Latinoamericana de transportes para el año 2011 se recomienda llevar a cabo una política de endeudamiento y financiamiento, principalmente de corto plazo, recursos que deberán ser invertidos en activos, teniendo en cuenta que estos generan una rentabilidad del 46,80% (por cada \$1 peso invertido en activo este crea \$0,468 de rendimiento). La política de endeudamiento será respaldada con recursos del activo corriente (índice de relación Activo Corriente – pasivo corriente). Se pretende que este mayor capital invertido (por concepto de financiamiento) incremente las ventas y por lo tanto la rentabilidad operacional. Actualmente el activo de la organización esta concentrado por el activo corriente y este a su vez por las cuantas por cobrar; de este modo se recomienda que se determine el patrón de liquidez disponible que debe poseer la firma para responder adecuadamente a su operatividad en el muy corto plazo, para esto estableciendouna tasa que no convierta ningún capital en ocioso. Del mismo modo, se debe llevar a cabo un adecuado manejo de cobro y cartera, tanto a clientes como demás agentes, esto hacia la reinversión de recursos y capital que puedan generar mayor valor económico. Como ya se nombro, la cantidad de activos fijos o activos no corrientes en el mediana plazo deberá aumentar; se recomienda que estos sea finalizados con recursos de terceros y deuda de largo plazo; esta deuda no afectara su comportamiento en el corto pazo.

8.3 EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES CIA. LTDA. PARA LOS AÑOS 2012 - 2015

8.3.1 Horizonte De Evaluación. La evaluación Financiera que se efectúa para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. tiene como base el estudio de los años entre 2012 y 2015. Aunque normalmente, el ciclo operativo o periodo de tiempo individual de análisis es un año, para este caso se tomarán periodos de 6 meses, teniendo en cuenta que la empresa hasta el momento ya posee un cierre fiscal y ha generado estados financieros entre 1 de junio de 2011 y 31 de diciembre de 2011. Este manejo dará uniformidad a la información obtenida.

8.3.2 Inversiones. Dentro del periodo de análisis, la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. adicional a la inversión inicial constituida por todos los activos fijos necesarios para su operación, llevará a cabo una política de reinversión en propiedad, planta y equipo, decisión que debe justificarse desde el punto de vista financiero. Inicialmente se debe evaluar si la empresa cuenta con los recursos suficientes para realizar las inversiones y los gastos corrientes que generan su adquisición.

Cuadro 31. Proyección de Inversiones Fijas en Propiedad, Planta y Equipo.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO (En Pesos)	VALOR TOTAL (En Pesos)
5	Equipos de Computo Equipos QBEX de Escritorio procesado dual core (3,12) disco duro de 500 gigas y memoria. RAM de 2 G. monitor 16 pulgadas.	854000	4270000
1	licencia software ÁLAMO Software para Transporte y logística de Mercancías	5500000	5500000
5	Sillas Gerencial	187200	936000
4	escritorios de madera	186320	745280

Fuente: Esta Investigación (Precios de Cotización a 22 de marzo de 2012)

Las inversiones y adquisición de activos fijos serán redistribuidas entre los años 2012 y 2014. El equipo de oficina y equipos de procesamiento de datos serán tema de inversión en el primer de 2012, mientras que la adquisición del software y comunicación será progresiva entre 2012 y 2014. Este último se justifica teniendo

en cuenta la implementación gradual que se debe dar al personal y a los procesos internos de la empresa con su inserción a los métodos tecnológicos.

Cuadro 32. Cronograma de Inversiones en Activos Fijos.

	2011	2012		2013		2014		2015	
	II SEM	I SEM	II SEM	I SEM	II SEM	I SEM	II SEM	I SEM	II SEM
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	3887512	6077280	0	3541300	0	1832700	0	0	0
EQUIPO DE OFICINA	2688512	1681280	0	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	2150226	1681280	0	0	0	0	0	0	0
Equipos	538286	0	0	0	0	0	0	0	0
EQUIPO DE COMUNICACIÓN Y COMPUTACIÓN	1199000	4396000	0	3541300	0	1832700	0	0	0
Equipos de Procesamientos de Datos	1199000	2562000	0	1708000	0	0	0	0	0
Software y Comunicación	0	1834000	0	1833300	0	1832700	0	0	0

Fuente: Esta Investigación.

8.3.3 Presupuesto De Ingresos. El presupuesto de Ingresos para LATICLAT Cía. Ltda. se expone en el siguiente cuadro:

Cuadro 33. Presupuesto de Ingresos por Conceptos de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012–2015, (En Pesos).

recorrido	valor Unitario	2012		2013		2014		2015	
		I SEM	II SEM						
IPIALES - CALI	2500000	600000000	600000000	600000000	602500000	597500000	597500000	600000000	600000000
TULCÁN - CALI	650 USD x TRIM	85176000	85410000	85644000	85550400	85550400	85690800	85702500	85702500
CALI - TULCÁN	3600000	1098000000	1116000000	1116000000	1116000000	1116000000	1116000000	1116000000	1116000000
SOGAMOSO - TULCÁN	8000000	0	480000000	480000000	480000000	480000000	480000000	480000000	480000000
OTROS VIAJES		0	0	600000000	830000000	800000000	850000000	850000000	870000000
TOTAL INGRESOS		1783176000	2281410000	2341644000	2367050400	2359050400	2364190800	2366702500	2368702500

Fuente Esta Investigación.

Entre el primer semestre de 2012 y segundo semestre de 2012, LATICLAT proyecta un incremento de sus ingresos en aproximadamente 27% (mayor incremento considerable del periodo analizado). Desde este último periodo hasta

el segundo sementare de 2015 se prevé un comportamiento estable con ingresos promedios de \$2350000000 de pesos. Estos datos están soportados en la actual dinámica comercial de la empresa y teniendo en cuenta la presente capacidad de movimiento y actuación en el mercado con la adquisición de nuevos contratos de servicios para la empresa.

Cuadro 34. Presupuesto de Ingresos de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012 – 2015, (En Pesos).

INGRESOS (En Miles)								
	2012		2013		2014		2015	
	I SEM.	II SEM.						
IMPORTACIONES	685.176.000	685.410.000	685.644.000	688.050.400	683.050.400	683.190.800	685.702.500	685.702.500
EXPORTACIONES	1.098.000.000	1.596.000.000	1.656.000.000	1.679.000.000	1.676.000.000	1.681.000.000	1.681.000.000	1.683.000.000
VENTAS NETAS	1.783.176.000	2.281.410.000	2.341.644.000	2.367.050.400	2.359.050.400	2.364.190.800	2.366.702.500	2.368.702.500

Fuente: Esta Investigación.

Se proyecta que el incremento de los ingresos para LATICLAT sea consecuencias del mayor flujo de ventas en transporte de mercancías y servicios aduaneros de exportación, mientras que sus similares de importación demuestren un comportamiento constante al actual en todo el periodo de análisis. Este resultado se argumenta en base al número de vehículos despachados por la empresa así:

Cuadro 35. Numero de vehículos despachados por la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012–2015, (En Pesos)

	2012		2013		2014		2015	
	I SEM	II SEM						
TULCÁN - CALI	240	240	240	241	239	239	240	240
IPIALES - CALI	72	72	72	72	72	72	72	72
CALI - TULCÁN	305	310	310	310	310	310	310	310
SOGAMOSO - TULCÁN	0	60	60	60	60	60	60	60

Fuente Esta Investigación.

Es preciso aclarar la forma de facturación de los servicios de importación para dar mayor claridad al proceso. El número total de vehículos con mercancías de importación asciende a 240 semestral aproximadamente. El cobro de LATICLAT

por vehículo despachado a sus clientes por este concepto es de \$2500000. Por disposiciones contractuales y de manejo operacional, a 72 de dichos 240 vehículos factura 650 dólares adicionales al valor original. De esta forma por los 72 vehículos se obtienen ingresos adicionales por valor aproximado de \$85176000 pesos²⁶ semestrales.

8.3.4 Presupuesto De Costos. Los Costos hacen referencia a los desembolsos, egresos en efectivo o pagos parciales de cubrimiento que la empresa incurre y logra recupera mediante su proceso productivo. Para LATICLAT Cía. Ltda. los Costos se refieren al pago de fletes por concepto de transporte de mercancías, Salarios del personal administrativo²⁷ y otros gastos²⁸.

El pago de flete, mediante contrato de mercancías con la firma del Cumplido de Carga, depende del recorrido del viaje y el volumen y peso de la mercancía. El cuadro 37 representa los costos incurridos por la empresa semestralmente según el lugar de embarque y lugar de destino. Este cuadro demuestra que no necesariamente el pago de flete desde el lugar de despacho a su lugar final sea el mismo valor para el recorrido viceversa, y de este modo, teniendo en cuenta el juego de oferta – demanda, el valor del contrato de transporte es mas alto desde Cali hacia Tulcán que desde Tulcán hacia Cali; esto para LATICLAT Cía. Ltda.

Cuadro 36. Presupuesto de costos por conceptos de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012–2015, (En Pesos)

RECORRIDO	2012		2013		2014		2015	
	I SEM	II SEM	I SEM	II SEM	I SEM	II SEM	I SEM	II SEM
TULCÁN - CALI	480000000	480000000	492000000	494050000	489950000	489950000	496800000	496800000
CALI - TULCÁN	234000000	234000000	234000000	234000000	234000000	234000000	234000000	234000000
SOGAMOSO - TULCÁN	0	432000000	432000000	432000000	432000000	432000000	432000000	432000000
OTROS VIAJES	0	0	43800000	60590000	58400000	62050000	62050000	63510000
TOTAL COSTOS	714000000	1146000000	1201800000	1220640000	1214350000	1218000000	1224850000	1226310000

Fuente: Esta Investigación.

²⁶Ingreso Promedio de 650 USD por una tasa de Cambio promedio de 1820 pesos por dólar.

²⁷Dentro de la Teoría Contable, el cubrimiento del pago de Salarios al Personal ADMINISTRATIVO hace parte del Costos y no del Gasto.

²⁸Otros gastos se refieren a los pagos incurridos por Impresión de papelería aduanera como Manifiestos de Carga y Carta de Porte Internacional. Estos Documentos son estrictamente Necesarios en un proceso de intercambio comercial internacional entre los países de la Comunidad Andina de Naciones.

Cuadro 37. Presupuesto de Costos de Transporte, Fletes y Acarreos de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012-2015, (En Pesos).

	2012		2013		2014		2015	
	I SEM.	II SEM.	I SEM.	II SEM.	I SEM.	II SEM.	I SEM.	II SEM.
IMPORTACIONES	480.000.000	480.000.000	492.000.000	494.050.000	489.950.000	489.950.000	496.800.000	496.800.000
EXPORTACIONES	234.000.000	666.000.000	709.800.000	726.590.000	724.400.000	728.050.000	728.050.000	729.510.000
COSTOS DE VENTAS	714.000.000	1.146.000.000	1.201.800.000	1.220.640.000	1.214.350.000	1.218.000.000	1.224.850.000	1.226.310.000

Fuente: Esta Investigación.

En base a lo planteado anteriormente, el cuadro 38 demuestra que los costos de exportación son mayores a los de importación, esto no solo por el relativo menor flujo de vehículos despachados desde Tulcán hacia Colombia, sino también por los mayores fletes pagados del interior del país hacia Ecuador. La Compañía Latinoamericana de Transportes como fortaleza Interna, actualmente atiende la afiliación de un número considerable de vehículos los cuales transportan las mercancías de amparo y transporte por LATICLAT. Esta condición ha logrado una estabilidad en costos, principalmente en el pago de fletes por transporte, ya que la empresa no depende de la oferta y demanda de mercancías para el transporte y del número de vehículos para su servicio, sino que aplica la política de fletes fijos en base a un periodo de tiempo determinado. Esta política se aplica como resultado a la caracterización de los contratos de transporte firmados entre LATICLAT y sus clientes.

Los costos de personal proyectan un incremento anual en el salario de 4%, lo que corresponde a la tasa de inflación objetivo de mediano plazo del Banco de la República. Además se dispone estabilidad en los porcentajes de participación patronal en Seguridad Social así: Aportes Salud 8,5%, Pensión 12%, ARP 0,522%, Aporte Caja de Compensación Familiar 4%, ICBF 3% y SENA 2%.

Cuadro 38. Presupuesto de Otros Costo de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012 – 2015, (En Pesos).

	MENSUAL (2012) Pr.	2012		2013		2014		2015	
		I SEM.	II SEM.						
OTROS COSTOS	400000	2450730	2818340	3241090	3727254	4286342	4929293	5668687	6518991

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 39. Presupuesto de Costo de Personal de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012 – 2015, (En Pesos).

		MENSUAL (2012)			2012		2013		2014		2015	
		SALARIO BÁSICO MENSUAL	AUXILIO DE TRANSPORTE MENSUAL	TOTAL SALARIO MENSUAL	I SEM.	II SEM.						
SUELDOS	ADMINISTRATIVO 1	1200000	0	1200000	7200000	7200000	7488000	7488000	7787520	7787520	8099021	8099021
	ADMINISTRATIVO 2	936400	67800	1004200	6025200	6025200	6266208	6266208	6516856	6516856	6777531	6777531
	ADMINISTRATIVO 3	936400	67800	1004200	6025200	6025200	6266208	6266208	6516856	6516856	6777531	6777531
	TOTAL			3208400	19250400	19250400	20020416	20020416	20821233	20821233	21654082	21654082
APORTES SOCIALES	APORTES ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD	261188	0	0	1567128	1567128	1629813	1629813	1695005	1695005	1762806	1762806
	APORTE FONDOS PENSIONES	368736	0	0	2212416	2212416	2300913	2300913	2392949	2392949	2488668	2488668
	APORTES ADMINISTRADORA DE RIEGOS PROFESIONALES	16040	0	0	96240	96240	100090	100090	104093	104093	108257	108257
	APORTES CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR	122912	0	0	737472	737472	766971	766971	797650	797650	829556	862738
	APORTES I.C.B.F.	92184	0	0	553104	553104	575228	575228	598237	598237	622167	622167
	APORTES SENA	61456	0	0	368736	368736	383485	383485	398825	398825	414778	414778
	CESANTÍAS (PROVISIONALES)	267367	0	0	1604200	1604200	1668368	1668368	1735103	1735103	1804507	1804507
	INTERESES A CESANTÍAS (PROVISIONALES)	32084	0	0	192504	192504	200204	200204	208212	208212	216541	216541
	PRIMA DE SERVICIOS (PROVISIONALES)	267367	0	0	1604200	1604200	1668368	1668368	1735103	1735103	1804507	1804507
	VACACIONES (PROVISIONALES)	128033	0	0	768200	768200	798928	798928	830885	830885	864121	864121
TOTAL	1617367			9704200	9704200	10092368	10092368	10496062	10496062	10915906	10949089	

Fuente: Esta Investigación. (Variación anual del Salario 4%)

8.3.5 Presupuesto De Gastos

Cuadro 40. Presupuesto de Gastos de Personal de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012 – 2015, (En Pesos).

		MENSUAL(2012)			2012		2013		2014		2015	
		SALARIO BÁSICO MENSUAL	AUXILIO DE TRANSPORTE MENSUAL	TOTAL SALARIO MENSUAL	I SEM.	II SEM.						
SUELDOS	OPERARIO 1	566700	67800	634500	3807000	3807000	3959280	3959280	4117651	4117651	4282357	4282357
	OPERARIO 2	566700	67800	634500	3807000	3807000	3959280	3959280	4117651	4117651	4282357	4282357
	OPERARIO 3	566700	67800	634500	3807000	3807000	3959280	3959280	4117651	4117651	4282357	4282357
	OPERARIO 4	566700	67800	634500	3807000	3807000	3959280	3959280	4117651	4117651	4282357	4282357
	OPERARIO 5	566700	67800	634500	3807000	3807000	3959280	3959280	4117651	4117651	4282357	4282357
	OPERARIO 6	566700	67800	634500	3807000	3807000	3959280	3959280	4117651	4117651	4282357	4282357
TOTAL				3807000	22842000	22842000	23755680	23755680	24705907	24705907	25694143	25694143
APORTES SOCIALES	APORTES ENTIDAD PROMOTORA DE SALUD	289017	0	0	1734102	1734102	1803466	1803466	1875605	1875605	1950629	1950629
	APORTE FONDOS PENSIONES	408024	0	0	2448144	2448144	2546070	2546070	2647913	2647913	2753829	2753829
	APORTES ADMINISTRADORA DE RIEGOS PROFESIONALES	17749	0	0	106494	106494	110754	110754	115184	115184	119792	119792
	APORTES CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR	136008	0	0	816048	816048	848690	848690	882638	882638	917943	917943
	APORTES I.C.B.F.	102006	0	0	612036	612036	636517	636517	661978	661978	688457	688457
	APORTES SENA	68004	0	0	408024	408024	424345	424345	441319	441319	458972	458972
	CESANTÍAS (PROVISIONALES)	317250	0	0	1903500	1903500	1979640	1979640	2058826	2058826	2141179	2141179
	INTERESES A CESANTÍAS (PROVISIONALES)	38070	0	0	228420	228420	237557	237557	247059	247059	256941	256941
	PRIMA DE SERVICIOS (PROVISIONALES)	317250	0	0	1903500	1903500	1979640	1979640	2058826	2058826	2141179	2141179
	VACACIONES (PROVISIONALES)	141675	0	0	850050	850050	884052	884052	919414	919414	956191	956191

TOTAL	1835053			11010318	11010318	11450731	11450731	11908760	11908760	12385111	12385111
-------	---------	--	--	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Fuente: Esta Investigación. (Incremento del 4% en el salario Mínimo Legal Vigente)

Al igual que los costos de personal Administrativo, Los Gastos de personal Operativo²⁹ proyectan un incremento anual del 4% en el salario y estabilidad en los porcentaje de participación patronal en seguridad social, como ya se expuso. Además se proyecta la incorporación con vínculo contractual de un trabajador más. Como gastos en Honorarios, articulados al pago por concepto de demanda de trabajo, se proyecta un incremento desde el año 2011 cada dos años, ósea en 2013 y 2015.

Cuadro 41. Presupuesto de Gastos en Honorarios de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012 – 2015, (En Pesos).

	MENSUAL (2012)	2012		2013		2014		2015	
	HONORARIOS BÁSICO MENSUAL	I SEM.	II SEM.						
HONORARIOS	500000	3000000	3000000	3300000	3300000	3300000	3300000	3600000	3600000

Fuente: Esta Investigación. (Incremento de \$50000 pesos en año 2013 y 2015)

De acuerdo a la forma de contratación del arrendamiento de los espacios físicos donde realiza LATICLAT su actividad y operatividad, se proyectan incrementos en los pagos mensuales para los años 2013 en las oficinas de Ipiales y en el año de 2014 para las oficinas de Cali. Los cánones mensuales de arrendamiento incluyen el pago se servicios públicos, por lo cual LATICLAT no genera costos por este concepto.

²⁹Dentro de la Teoría Contable, el cubrimiento del pago de Salarios al Personal OPERATIVO hace parte del Gasto y no del Costo.

Cuadro 42. Presupuesto de Gastos en Arrendamiento de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012–2015, (En Pesos).

	MENSUAL (2012)	2012		2013		2014		2015	
	ARRENDAMIENTO MENSUAL	I SEM	II SEM						
IPIALES	235000	1410000	1410000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000	1500000
CALI	200000	1200000	1200000	1200000	1200000	1380000	1380000	1380000	1380000
TOTAL		2610000	2610000	2700000	2700000	2880000	2880000	2880000	2880000

Fuente: esta Investigación. (Incremento para Ipiales de \$15000 desde 2013 y para Cali de \$30000 desde 2014)

Cuadro 43. Presupuesto de Gastos en pago de Impuestos de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012–2015, (En Pesos).

	2012		2013		2014		2015	
	I SEM	II SEM	I SEM	II SEM	I SEM	II SEM	I SEM	II SEM
IVA DESCONTABLE	1535294	1581352,82	1628793,405	1677657,207	1727986,923	1779826,531	1833221,327	1888217,966
OTROS IMPUESTOS	2987532	3077157,96	3169472,699	3264556,88	3362493,586	3463368,394	3567269,446	3674287,529
TOTAL	4522826	4658510,78	4798266,103	4942214,087	5090480,509	5243194,924	5400490,772	5562505,495

Fuente: Esta Investigación.

Cuadro 44. Presupuesto de Otros Gastos de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012 – 2015, (En Pesos).

	2012		2013		2014		2015	
	I SEM	II SEM	I SEM	II SEM	I SEM	II SEM	I SEM	II SEM
SERVICIOS	4567860	5024646	5527111	5527111	6079822	6079822	6687804	6687804
DIVERSOS	1567800	1693224	1828682	1828682	1974976	1974976	2132975	2132975
NO OPERACIONALES	1603493	1667633	1734338	1803712	1875860	1950895	2028930	2110088
TOTAL OTROS GASTOS	7739153	8385503	9090131	9159504	9930658	10005693	10849709	10930866

Fuente: Esta Investigación. (Incremento según disposición de demanda de servicios y diversos)

El cuadro 46 muestra el presupuesto de otros gastos. Cuando se hace alusión a otros gastos, estos se refieren al pago de servicios por almacenamiento, telefonía

fija, celular, internet, entre otros, además de los gastos diversos conformados por papelería y fotocopias, útiles, elementos de aseo y cafetería, entre otros. Sus proyecciones advierten un incremento periódico de aproximadamente 8%.

Cuadro 45. Gastos de Depreciación de activos fijos de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012-2015, (En Pesos).

	VIDA ÚTIL	2012		2013		2014		2015	
		I SEM	II SEM	I SEM	II SEM	I SEM	II SEM	I SEM	II SEM
EQUIPO DE OFICINA	10	146299	146299	146299	146299	146299	146299	146299	146299
EQUIPO DE COMUNICACIÓN Y COMPUTACIÓN	5	559498	559498	913628	913628	1096898	1096898	1096898	1096898

Fuente: Esta Investigación.

Los Gastos de Depreciación identificados en el cuadro 47 están relacionados a la devaluación y desvalorización por uso de los activos fijos que actualmente posee LATICLAT y espera adquirir en los próximos años; estos últimos se relacionan en el cuadro 32. La tasa de depreciación depende del tiempo de agotamiento de cada activo.

Cuadro 46. Gastos Financieros de la Compañía Latinoamericana De Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012 – 2015, (En Pesos).

	2012		2013		2014		2015	
	I SEM	II SEM	I SEM	II SEM	I SEM	II SEM	I SEM	II SEM
GASTOS FINANCIEROS	2071650	2175232,5	2283994,125	2398193,831	2518103,523	2644008,699	2776209,134	2915019,591

Fuente: Esta Investigación.

8.3.6 Proyección Del Estado De Resultados Y Flujo De Fondos

El estado de resultados proyectado para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. muestra las utilidades de la organización por concepto de sus ventas. Dentro de los cuadros 34 al 47 de esta investigación, se descubre el comportamiento futuro de los ingresos, costos y gastos que causará la empresa entre los años 2012 y 2015. Dentro de los ingresos, para su proyección, se tienen en cuenta contratos que actualmente ha firmado y tiene vigente las empresas y futuros con un gran porcentaje de probabilidad de poder adquirir. Se debe tener en cuenta que la contratación de LATICLAT para el manejo y

transporte operacional no incluye alzas de fletes ni pagos adiciones entre el tiempo de duración del mismo.

Cuadro 47. Estado de resultados Projectado para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2012–2015, (En Pesos).

	2012		2013		2014		2015	
	I SEM.	II SEM.						
VENTAS NETAS	1783176000	2281410000	2341644000	2367050400	2359050400	2364190800	2366702500	2368702500
(-) COSTO DE VENTAS	735701130	1168068740	1225061506	1244387670	1239457575	1243750526	1252172769	1254483073
(=) UTILIDAD BRUTA	1047474870	1113341261	1116582494	1122662730	1119592825	1120440274	1114529731	1114219427
(-) GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	33852318	33852318	35206411	35206411	36614667	36614667	38079254	38079254
(-) GASTOS DE VENTAS	16974283	17692177,8	19213985,6	19357933,6	20568475,6	20721190,1	21944466,2	22106480,9
(=) UTILIDAD OPERATIVA	996648269	1061796765	1062162097	1068098385	1062409682	1063104417	1054506010	1054033693
(+) INGRESOS NO OPERATIVOS	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) GASTOS FINANCIEROS	2071650	2175232,5	2283994,13	2398193,83	2518103,52	2644008,7	2776209,13	2915019,59
(-) OTROS GASTOS	1603493,15	1667632,88	1734338,19	1803711,72	1875860,19	1950894,59	2028930,38	2110087,59
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	992973126	1057953899	1058143765	1063896480	1058015719	1058509513	1049700871	1049008585
(-) IMPUESTOS (RENTA)	0	0	87296860,6	87771459,6	174572594	174654070	259800966	259629625
(=) UTILIDAD NETA	992973126	1057953899	970846904	976125020	883443125	883855444	789899905	789378960

Fuente Esta Investigación.

Los costos de ventas entrevén un comportamiento alcista, con el incremento en el valor del pago a cada vehículo por el transporte. Dentro de los costos de ventas se han incluido los gastos de personal administrativo, ya que, dentro de la teoría contable el pago a este segmento de trabajadores, es recuperable con el proceso productivo; se proyecta que el incremento anual del salario básico y auxilio de transporte sea del 4%. Del mismo modo, los gastos proyectan alzas sustanciales para la empresa, principalmente en servicios, pago de impuestos, gastos financieros, entre otros.

Como se puede observar en el cuadro 48, entre 2012 y 2015 la utilidad Neta descenderá considerablemente; esta situación se presenta por dos razones bien definidas: una de ellas es el alza progresiva de los costos y gastos de la compañía en contravía del comportamiento fijo de sus ingresos y, la segunda, el pago del Impuesto sobre la renta progresivo desde 2013 (gracias a la ley 1429 de 2010).

Cuadro 48. Flujo de Fondos proyectado para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2011-2015, (En Pesos).

	0	2011	2012		2013		2014		2015	
		II SEM.	I SEM.	II SEM.	I SEM.	II SEM.	I SEM.	II SEM.	I SEM.	II SEM.
ingresos operacionales	0	653006095	1783176000	2281410000	2341644000	2367050400	2369050400	2364190800	2366702500	2368702500
(-) costos operacionales	0	540470085	788131224	1221280868	1281216241	1300755726	1298516578	1303037278	1314225420	1316778895
(-) costos financieros	0	1973000	2071650	2175232,5	2283994,13	2398193,83	2518103,52	2644008,7	2776209,13	2915019,59
(=) ingresos gravables	0	110563010	992973126	1057953899	1058143765	1063896480	1058015719	1058509513	1049700871	1049008585
(-) Impuesto de Renta	0	0	0	0	87296861	87771460	174572594	174654070	259800966	259629625
(=) ingresos después de impuestos	0	110563010	992973126	1057953899	970846904	976125020	883443125	883855444	789899905	789378960
(-) Ingresos por venta de activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) impuesto por ganancias ocasionales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) inversión	-40000000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) ingresos de financiamiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(=) Flujo de fondos neto	-40000000	110563010	992973126	1057953899	970846904	976125020	883443125	883855444	789899905	789378960

Fuente: esta Investigación.

8.3.7 Determinación De La Tasa de Oportunidad para el Proyecto Mediante el Enfoque De Costo Promedio Ponderado De Capital. Mediante el método de costo promedio ponderado de capital se determinara la tasa de interés de oportunidad del proyecto teniendo en cuenta que el proyecto solo presenta capital de inversión propio. Metodológicamente para hallar este indicador se identificó:

FACTOR	EFFECTIVA ANUAL	EFFECTIVA SEMESTRAL
Tasa Libre de Riesgo ³⁰	8,06%	3,95%
Rendimiento del Mercado ³¹	13,50%	6,54%
Beta Operativo Bi ³²	1,39	1,39

Teniendo en cuenta que no existe financiamiento se determina que el costo promedio ponderado de capital es igual al Costo de los Recursos Propios K_e .

$$K_e = T. Libre de riesgo + (Rendimeinto del Mercado - T. libre de Riesgo) \times BI$$

³⁰Tasa De Interés de los títulos de Tesoro del Estado Colombiano a 24 años.

³¹Rendimiento del Sector Transporte pesado publico de mercancías. Tomado de “Evaluación Financiera para la Empresa Transporte Internacional de Carga en el año 2010”

³²Betas Damodaran

$$K_e = 3,95\% + (6,54\% - 3,95\%) \times 1,39$$

$$K_e = 7,55\%$$

$$C.P.P.C. = 7,55\%$$

Teniendo en cuenta que el Costo Promedio Ponderado de Capital C.P.P.C. es igual a la Tasa de Interés de Oportunidad TIO, la tasa para el Proyecto será igual a 7,55%.

Cuadro 49. Índices de Rentabilidad y Evaluación para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. 2011 – 2012.

TIO	0,0755
Tasa de Financiación	0
INDICADOR DE RENTABILIDAD	RESULTADO
VALOR PRESENTE NETO	\$5128768533
TASA INTERNA DE RETORNO MODIFICADA	0,845875111
IRVA	128,2192133
RENDIMIENTO REAL AJUSTADO	0,71629485
ANUALIDAD ESPERADA DE RENTABILIDAD	\$805714084,8
COSTO ANUAL EQUIVALENTE	\$418492060,6

Fuente: Esta investigación.

En el marco financiero para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. se estudian los elementos financieros a ser considerados en un proyecto de inversión como resultado de operaciones netamente contables, mostrando las proyecciones del proyecto en materia de ingresos y egreso a través del tiempo.

De esta manera, se hace una evaluación financiera de tal información para conocer el valor del proyecto en el tiempo a pesos de hoy (valor presente neto), o su expectativa de rentabilidad para la toma de decisiones. De igual forma se revelan los índices financieros más significativos para el tratamiento operativo del proyecto en el tiempo. Entre las técnicas de evaluación financiera más significativa de en esta investigación están: el periodo de recuperación de la inversión, valor presente neto, razón beneficio costo y tasa interna de retorno modificada.

- **Periodo De Recuperación De La Inversión Pri:** El periodo de recuperación de la inversión es el instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de la inversión recuperen su costo o inversión inicial.

Este indicador presenta las siguientes características:

- Se interpreta como el tiempo necesario para que el proyecto recupere el capital invertido.
- Mide la rentabilidad en términos de tiempo
- La regla de decisión es la siguiente: acepta los proyectos con $PRI < P$, siendo P el plazo máximo de corte previamente definido.

$$PRI = \frac{\text{Inversion Inicial}}{\text{Ingresos Promedios}}$$

$$PRI = \frac{\$40000000}{\$828337710}$$

$$PRI = 7,2 \text{ días}$$

Teniendo en cuenta la rentabilidad promedio en valores actuales se tiene que el periodo de recuperación de la inversión PRI es de 7,2,días, esto dividiendo la inversión inicial (40000000) por la rentabilidad promedio en valores actuales (828337710), aunque este es un método sencillo, maneja el riesgo de la inversión muy eficazmente.

Las limitaciones de las proyecciones realizadas y de la valoración financiera que se presenta radican en que estas suponen escenarios de certidumbre y estabilidad en el tiempo, desconociendo cambios, tasas de riesgo, márgenes de error y grados de sensibilidad en los valores futuros programados en ingresos, costos, gastos y por lo tanto en el flujo neto de efectivo. De tal manera es preciso aclarar que todos los indicadores de rentabilidad que se analizarán a continuación, principalmente el Valor Presente Neto y la tasa Interna de Retorno Modificada no insertan dentro de su naturaleza datos estadísticos y probabilísticos de ocurrencia sino que por el contrario son determinados bajo el marco de certidumbre total.

- **Valor Presente Neto VPN:** El Valor Presente Neto VPN es el procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos futuros originados por una inversión. Este se define como la diferencia entre los ingresos y egresos (incluida como egreso la inversión) a valores actualizados o la diferencia entre los ingresos netos y la inversión inicial. En

otras palabras el VPN es la suma actualizada al presente de todos los beneficios, costos e inversiones del proyecto.

El VPN mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión y compensando el costo de oportunidad y generando un beneficio adicional. Su cálculo se realizó con la ayuda del programa Excel donde se logra obtener con la función financiera llamada VNA.

$$VPN = \$5128768533 \text{ pesos}$$

Para el caso de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. Con una tasa de interés de oportunidad TIO aproximada del 7,55%, el resultado del VPN es de \$5128768533 pesos, por lo que se justifica la ejecución del proyecto. En el año cero, aparece una inversión inicial, y a partir del año 1 los flujos resultan ser positivos, entonces la suma de todos los flujos se le resta a la inversión inicial de \$5128768533 pesos por ser desembolso, lo que brinda un valor positivo final.

- Tasa Interna De Retorno Modificada TIRM: La tasa interna de Retorno Modificada TIRM refleja la tasa de interés o de rentabilidad que el proyecto arrojará periodo a periodo durante el tiempo que se lleve a cabo. La TIRM se define como la tasa de descuento que hace que el Valor presente Neto del proyecto sea igual a cero. La tasa interna de retorno modificada se compara tanto con la tasa de interés de rentabilidad de la mejor alternativa de uso de los recursos que se emplean en el proyecto como con la tasa de financiamiento y se aceptan todas aquellas inversiones que generan TIR igual o superior a la TIO. Su cálculo se realizó con la ayuda del programa Excel donde se logra obtener con la función TIRM.

$$TIRM = 84,58\%$$

La TIRM para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. se ubica en un 84,58% lo que quiere decir que el inversionista de la empresa recibirá su dinero con un interés del 84,58%, superior a lo que considera atractivo con la TIO.

$$TIRM > TIO$$

Como se ha mencionado, una de las falencias más significativas dentro de la determinación tanto del Valor Presente Neto como la Tasa interna de Retorno Modificada es el desconocimiento, dentro de la determinación futura de los flujos de fondos como resultado de las proyecciones de ingresos, costos y gastos, que

estos valores son estadísticos y probabilísticos, teniendo que introducir en su valoración niveles de riesgo y sensibilidad de ocurrencia y no ocurrencia. Esta incorporación determinará de manera más real y concisa los verdaderos indicadores financieros de rentabilidad para la óptima y adecuada toma de decisiones.

- Inversión Recuperada Y Valor Agregado IRVA. El IRVA se ha convertido en un indicador utilizado como una herramienta de control para verificar si hay o no creación de valor. Este Indicador es adecuado para mediar el desempeño de la organización. Su cálculo se realizó con la ayuda del programa Excel donde se logra obtener con la función dividiendo el VPN sobre la inversión.

$$IRVA = 128,2$$

Para la compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. teniendo en cuenta que el VPN es positivo y significativo, la relación VPN / INVERSIÓN INICIAL identificado en el IRVA es igual a 128,2 lo que significa que el proyecto si está generando valor.

- Rendimiento Real Ajustado: el rendimiento real ajustado para el proyecto analizado, como proporción de referencia a la Tasa de Interna de Retorno Modificada TIRM y la Tasa De Interés de Oportunidad TIO se ubica en 71,62%, lo que significa que descontada la tasa de interés de oportunidad, los inversionistas de LATICLAT deben esperar además de su dinero un interés real del 71,62%.

$$Rendimiento Real Ajustado = 71,62\%$$

- Anualidad Esperada de Rentabilidad: la Anualidad Esperada de rentabilidad deja apreciar que en cada periodo, el proyecto generará una rentabilidad de \$805714084,8 pesos y de este modo, este valor será la esperada por lo inversionistas al final de cada semestre.

$$Anualidad Esperada de Rentabilidad = \$805714084,8 \text{ pesos}$$

Dentro de la evaluación financiera de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. se logra definir que desde la ejecución del proyecto hasta el año 2015 el proyecto es muy rentable, generando además del cubrimiento de su costo de oportunidad o tasa mínima de rentabilidad, rentabilidades superiores y flujos de efectivos considerables. De este modo se recomienda que, desde la evaluación de indicadores actuales de estados financieros hasta la evaluación de indicadores de rentabilidad, dar continuidad al proyecto, como una alternativa muy considerable de inversión.

Es preciso tener en cuenta que los indicadores de rentabilidad son significativamente altos como consecuencia de la baja inversión inicial en relación a los altos flujos de efectivos que generará el proyecto en su etapa evaluada. Esta situación no descalifica la validez de la evaluación financiera sino que da cuenta que el proyecto, periodo tras periodo, genera mayor número de lujos a la misma cantidad de inversión.

- **SISTEMA DE VALOR AGREGADO SVA O EVA**

El sistema de valor agregado SVA o EVA (Valor Económico Agregado) se define como el valor que resulta una vez que se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluido el costo de oportunidad del capital y de los impuestos. Esto quiere decir, que el SVA o EVA considera la productividad de todos los factores utilizados para desarrollar la actividad empresarial; en otras palabras, es lo que queda una vez que se han atendido todos los gastos y satisfecho una tasa mínima esperada por los accionistas. En consecuencia se crea valor en una empresa cuando la rentabilidad supera el costo de oportunidad de los accionistas.

$$SVA \text{ ó } EVA = UAIDI - (AN \times CPPC)$$

Donde: UAIDI= Utilidad Antes de Intereses después de Impuestos
 AN= Activo Neto
 CPPC= Costo Promedio Ponderado de Capital

$$UAIDI = Ut. Neta - Gastos Financieros - Ingresos No Oper. - Perdidas no Oper.$$

$$UAIDI = \$110563009,51 - \$0 - \$7222 - \$0$$

$$AUDI = \$110555787,51$$

De este modo,

$$SVA \text{ ó } EVA = \$110555787,51 - (\$236197504,51 \times 0,0755)$$

$$SVA \text{ ó } EVA = \$ \mathbf{92722875,9 \text{ pesos}}$$

El Sistema de Valor Agregado o Valor económico Agregado, como indicador de desempeño económico y de estrategia de una empresa para crear valor mediante la generación de fondos en retorno de capital invertido y fortaleza patrimonial que asegure la continuidad de la empresa bajo positivos márgenes de liquidez, solvencia y productividad, para la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. en el año 2011 este se ubica en \$92722875 pesos. Este resultado demuestra que después de haber cubierto todos los gastos de capital y

tasa de oportunidad, el proyecto genera un valor agregado o adición en pesos de \$92722875,9 pesos.

CONCLUSIONES

- La Planeación Estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede, en gran medida, controlar su futuro.
- El proceso de planeación estratégica se manifiesta como una actividad de gran importancia, ya que gracias a la participación tanto de directivos como trabajadores, ellos se comprometen en brindar su apoyo a la organización. Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades de la alta gerencia, tanto empleados como directivos deben participar en Formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.
- El diagnóstico interno realizado a la compañía deja entrever que los factores que impactan su actividad se manifiestan, en su mayoría, como fortalezas u oportunidades, lo cual proporciona a la empresa una situación de beneficio y posicionamiento. Dichas potencialidades deberán ser el soporte para contrarrestar los efectos exógenos del entorno.
- El proceso de formulación de Misión y Visión para la Organización fue llevado a cabo en común acuerdo entre los directivos y trabajadores de LATICLAT Cía. Ltda. mediante la discusión y consenso en charlas y grupos de trabajo. Lo anterior dispone que el estuante practicante no determinó la estructura ni enunciación planeada para estos dos componentes.
- Los principales problemas que han afectado a la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. en el desarrollo de su posicionamiento en el mercado han sido el no poseer el reconocimiento del Ministerio de Transporte como empresa de transporte público de carga pesada y su corto periodo de competencia en el mercado.
- El talento Humano de la empresa se constituye en uno de las fortalezas de la Compañía, por lo cual, se debe seguir brindando motivación e incentivos que coadyuven de manera complementaria a la ejecución del plan estratégico.
- La formulación estratégica llevada a cabo para LATICLAT Cía. Ltda. se convierte en la guía para que la organización pueda visualizar su futuro y el marco para poder llegar a él. Dentro de ella se dan las principales apreciaciones de como poderlo hacer.

- La evaluación Financiera demuestra que el proyecto es rentable principalmente porque la Tasa Interna de Retorno Modificada es mayor a la Tasa de Interés de Oportunidad, además de que su Valor Presente Neto es Positivo.
- A pesar que el proyecto mediante la valoración económica demuestra que es muy rentable, la proyección de Ingresos, costos, gastos y por consiguiente del flujo de efectivo, carece del manejo de tasas de riesgo y grados de sensibilidad que consideren cambios y variaciones en sus valores futuros. De este modo la Tasa Interna de Retorno Modificada expuesta solo podrá tenerse en cuenta en escenarios hipotéticos de estabilidad y su manejo y determinación es limitado.
- La Aplicación de tasas de riesgo y Grados de sensibilidad a las proyecciones futuras de Ingresos, Costos y Gastos de la Compañía LATICLAT ampliarán mejor el panorama y visualizarán más acertadamente la rentabilidad real del proyecto.

RECOMENDACIONES

- Orientar la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. hacia el desarrollo organizacional a partir del presente trabajo y ubicar a la organización en un ambiente de cambio. El diagnóstico referencia la situación de partida en solución a los problemas que se presentan, posteriormente, el proceso examina y enfrenta a través de diferentes estrategias las dificultades y los convierte en oportunidades de cambio.
- Se recomienda que el emprendimiento de acciones que den lugar al plan estratégico de la empresa vayan siempre acompañadas de un sistema de control y de seguimiento con el fin de dar lugar de manera permanente a procesos de retroalimentación y así poder corregir errores oportunamente, guiar procesos, procedimientos, y evaluar resultados acordes a los planeados, sin dar lugar de desvió al verdadero proceso.
- Para que la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda. ocupe un lugar importante en el mercado debe emprender su plan estratégico en el menor tiempo posible, de lo contrario su diagnóstico muestra que de no haber cambios, no se puede augurar un posicionamiento efectivo en el corto plazo.
- A pesar que la formulación y enunciación de la Misión y Visión para la Organización es tema de tratamiento en esta investigación, se recomienda llevar a cabo una reestructuración de las mismas, teniendo en cuenta para esto factores como el servicio al cliente, mercadeo, filosofía organizacional y responsabilidad social.
- Se debe generar un estudio de mercado mas profundo para conocer las necesidades primarias de los usuarios en la prestación de servicios de transporte de mercancías para hacer de este más eficiente y eficaz.
- Se recomienda llevar a cabo, en el menor tiempo posible, el procedimiento necesario para que la Compañía Latinoamericana de Transportes obtenga del Ministerio de Transporte el reconocimiento de su actividad como una empresa Transportadora propiamente dicha.
- Es importante para la empresa evaluar y medir los indicadores de gestión Internos establecidos con el fin de valorar constantemente las estrategias planeadas, lo cual contribuirá a la toma de acciones correctivas en el momento adecuado para no incurrir en perdida de tiempo, recursos y esfuerzos.

- Se recomienda dar continuidad Financiera al Proyecto, teniendo en cuenta que éste genera una tasa de rentabilidad considerable a sus inversionistas, además de la generación de valor económico.
- Para que se obtenga mayor grado de visualización y bajos niveles de error dentro de la evaluación financiera, se recomienda aplicar tasas de riesgo y grados de sensibilidad a las proyecciones futuras de Ingresos, Costos y Gastos; esto para determinar un escenario de rentabilidad más acorde al comportamiento del mercado.

BIBLIOGRAFÍA

BAENA, Diego. Análisis Financiero, Enfoque y Proyecciones. Primera edición. Santa fe de Bogotá. ECOE Editores, 2010.

CALDERÓN, Alberto. Apuntes sobre Planeación Estratégica Publica.

CÓRDOBA, Marcial. Formulación y Evaluación de Proyectos. ECOE Editores. Colombia 2011.

DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Fondo editorial Legis. Colombia, 2002.

DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall. Colombia. 1997.

ESTUPIÑÁN, Rodigo. Analisis Financiero y de Gestion. 2ª ed. Santa fe de Bogotá. ECOE Editores, 2006.

GUTIÉRREZ, Jairo. Modelos Financieros con EXCEL. Herramientas para mejorar la toma de decisiones empresariales. 2ª Ed. Santa fe de Bogotá: ECOE Editores, 2008.

LUTHER, William M. Plan de Mercadeo. Serie de Desarrollo Gerencial, Ed. Norma. Colombia 2003.

MÉNDEZ, Carlos Eduardo. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigaciones en Ciencias Económicas y Administrativas. Editorial McGraw Hill. Santafé de Bogotá. 1995

MINTZBERG, Henry. Preparando la Planeación Estratégica. Vol. 27. No. 3.

Norma Técnica Colombiana (ICONTEC) NTC 1486 (Sexta Actualización) Junio, 2009.

OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Editorial Tercer Mundo. Bogotá 1998.

OVIEDO, Ricardo. Planeación Estratégica. 2008.

PETERS y WATERMAN. En busca de la Excelencia. New York, 1982.

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

SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. RAM Editores. Cuarta Edición. Santafé de Bogotá D.C. 1996.

ANEXOS

Anexo A.Formato de Entrevista Aplicado en el Proceso de Planeación Estratégica a LATICLAT Cía. Ltda.

COMPAÑÍA LATINOAMERICANA DE TRANSPORTES LATICLAT CÍA. LTDA. FORMATO DE ENTREVISTA PARA DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMPAÑÍA LATICLAT

Dirigida a: Personal Administrativo de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.

Propósito: Obtener el Punto de vista en relación al Diagnóstico Interno y Externo de la Compañía Latinoamericana de Transportes LATICLAT Cía. Ltda.

1. Para usted ¿Cuáles son los elementos internos claves como fortaleza que LATICLAT posee en su capacidad Directiva? Justifique su Respuesta.
2. Para usted ¿Cuáles son los elementos internos claves como debilidad que LATICLAT posee en su capacidad Directiva? Justifique su Respuesta.
3. Para usted ¿Cuáles son los elementos internos claves como fortaleza que LATICLAT posee en su capacidad de talento Humano? Justifique su Respuesta.
4. Para usted ¿Cuáles son los elementos internos claves como debilidad que LATICLAT posee en su capacidad de talento Humano? Justifique su Respuesta
5. Para usted ¿Cuáles son los elementos internos claves como fortaleza que LATICLAT posee en su capacidad tecnológica? Justifique su Respuesta
6. Para usted ¿Cuáles son los elementos internos claves como debilidad que LATICLAT posee en su capacidad tecnológica? Justifique su Respuesta
7. Para usted ¿Cuáles son los elementos internos claves como fortaleza que LATICLAT posee en su capacidad competitiva? Justifique su Respuesta
8. Para usted ¿Cuáles son los elementos internos claves como debilidad que LATICLAT posee en su capacidad competitiva? Justifique su Respuesta
9. Para usted ¿Cuáles son los elementos internos claves como fortaleza que LATICLAT posee en su capacidad financiera? Justifique su Respuesta
10. Para usted ¿Cuáles son los elementos internos claves como debilidad que LATICLAT posee en su capacidad financiera? Justifique su Respuesta
11. Para Usted ¿Cuál cree que son los factores externos que impactan a la Compañía LATICLAT? Califique su Impacto entre Oportunidad Y Amenaza. Justifique su Respuesta.
12. Para Usted ¿Cuáles deberían ser los elementos que se deberían tener en cuenta para la formulación de la Misión de LATICLAT?
13. Para Usted ¿Cuáles deberían ser los elementos que se deberían tener en cuenta para la formulación de la Visión de LATICLAT?
14. Para Usted ¿Cuáles deberían ser los Objetivos que debería fijar la compañía LATICLAT en un periodo de logro de 4 años?
15. ¿Cree usted que la Planeación Estratégica Llevada a cabo en LATICLAT es buena o Mala para la Organización? Justifique su Respuesta.

Anexo B. Preguntas para la evolución de la Matriz de Perfil de Capacidad Interna PCI

- ¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa?
- ¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?
- ¿Todo el personal conoce con claridad sus funciones y responsabilidades?
- ¿Están definidos los rangos de control, en forma clara, de los jefes de la organización?
- ¿Se han definido sistemas de control y evaluación?
- ¿Es utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones?
- ¿Se conoce a la competencia, su capacidad, objetivos y estrategias?
- ¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?
- ¿La Compañía tiene una Misión definida y Divulgada?
- ¿La Compañía Tiene una Visión Definida y Divulgada?
- ¿La Compañía ha precisado sus objetivos y estrategias globales?
- ¿La Compañía ha definido Metas, Políticas, y planes de acción?
- ¿La Compañía ha definido Indicadores de Gestión?
- ¿La empresa Maneja sistemas de Control de gestión?
- ¿La empresa Cuenta con Departamento de Talento Humano?
- ¿Se utilizan procesos de selección de personal?
- ¿Se ofrece Capacitación al empleado?
- ¿Es alta la satisfacción del empleado?
- ¿La empresa ofrece sistemas de incentivos y sanciones?
- ¿Cuál es la situación Financiera de la empresa?

**Anexo C. Sector Real – Producto Interno Bruto
Precios Constantes del 2005**

Periodo	Producto Interno Bruto		Consumo Final		Formación Bruta de Capital		Exportaciones		Importaciones	
	Miles de Millones de Pesos	Variación Anual %	Miles de Millones de Pesos	Variación Anual %	Miles de Millones de Pesos	Variación Anual %	Miles de Millones de Pesos	Variación Anual %	Miles de Millones de Pesos	Variación Anual %
INFORMACIÓN ANUAL										
2000	284761		240964		40734		45822		43878	
2001	289539	1,7	245000	1,7	44328	8,8	47110	2,8	47713	8,7
2002	296789	2,5	248703	1,5	48504	9,4	45990	-2,4	47870	0,3
2003	308418	3,9	255501	2,7	54429	12,2	49375	7,4	51781	8,2
2004	324866	5,3	266562	4,3	61059	12,2	54218	9,8	57100	10,3
2005	340156	4,7	277953	4,3	68782	12,6	57316	5,7	63896	11,9
2006	362938	6,7	295368	6,3	81981	19,2	62244	8,6	76655	20,0
2007	387983	6,9	316101	7,0	92512	12,8	66542	6,9	87422	14,0
2008	401744	3,5	327007	3,5	100848	9,0	69522	4,5	96580	10,5
2009	407577	1,5	331537	1,4	98094	-2,7	67975	-2,2	89570	-7,3
2010	425063	4,3	347952	5,0	108972	11,1	69433	2,1	101542	13,3
INFORMACIÓN TRIMESTRAL*										
2010-I	104765	4,0	85962	4,5	25465	10,8	17170	-3,5	23896	3,3
2010-II	106287	4,7	86731	4,7	27185	14,6	17501	2,9	25229	18,9
2010-III	105467	3,3	87093	5,1	27299	11,2	17416	5,2	26509	21,9
2010-IV	108544	5,1	88166	5,5	29023	8,2	17346	4,3	25908	10,4
2011-I	109724	4,7	90330	5,1	29659	16,5	18980	10,5	29349	22,8
2011-II	111664	5,1	91662	5,7	32702	20,3	18912	8,1	31500	24,9
2011-III	113686	7,7	92684	6,4	32400	18,7	19252	10,5	31497	18,8

Fuente: Cuentas Nacionales, Departamento Administrativo Nacional e Estadística DANE

* Se refiere a la variación de cada trimestre con respecto al mismo trimestre del año anterior

http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_prod_salar_2005.html

Anexo D. Principales destinos de exportaciones Colombianas (2008 – 2012 Enero)

Miles de Dólares																
AÑO	Unión Europea	NAFTA			CAN			Mercosur				Venezuela	China	Japón	Resto de países	Total Exportaciones
		Canadá	Estados Unidos	México	Bolivia	Ecuador	Perú	Argentina	Brasil	Paraguay	Uruguay					
2008	4.789.714	326.476	14.052.729	616.957	101.851	1.499.562	854.618	132.549	648.941	6.028	18.888	6.091.560	442.953	371.562	7.671.495	37.625.882
2009	4.698.726	385.593	12.878.924	535.706	90.412	1.257.334	788.032	98.586	576.636	6.916	11.990	4.049.561	949.726	336.296	6.188.558	32.852.995
2010	5.019.132	532.126	16.748.471	638.215	106.646	1.824.535	1.131.840	130.382	1.040.263	10.267	14.300	1.422.877	1.619.587	511.058	9.069.829	39.819.529
2011	8.867.641	614.416	21.705.215	704.938	141.300	1.908.592	1.396.867	305.250	1.370.308	12.729	22.148	1.750.410	1.989.061	527.963	15.636.678	56.953.516
2012*	744.416	32.402	1.697.536	59.830	8.748	150.804	176.325	16.425	112.237	1.727	1.245	136.240	450.666	26.726	1.075.625	4.690.952

% de Participación																
AÑO	Unión Europea	NAFTA			CAN			Mercosur				Venezuela	China	Japón	Resto de países	Total Exportaciones
		Canadá	Estados Unidos	México	Bolivia	Ecuador	Perú	Argentina	Brasil	Paraguay	Uruguay					
2008	12,73	0,87	37,35	1,64	0,27	3,99	2,27	0,35	1,72	0,02	0,05	16,19	1,18	0,99	20,39	100,00
2009	14,30	1,17	39,20	1,63	0,28	3,83	2,40	0,30	1,76	0,02	0,04	12,33	2,89	1,02	18,84	100,00
2010	12,60	1,34	42,06	1,60	0,27	4,58	2,84	0,33	2,61	0,03	0,04	3,57	4,07	1,28	22,78	100,00
2011	15,57	1,08	38,11	1,24	0,25	3,35	2,45	0,54	2,41	0,02	0,04	3,07	3,49	0,93	27,46	100,00
2012*	15,87	0,69	36,19	1,28	0,19	3,21	3,76	0,35	2,39	0,04	0,03	2,90	9,61	0,57	22,93	100,00

Fuente: Esta Investigación en base a datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE

* Correspondiente al mes de enero de 2012.

Anexo E. Principales Países de Origen de Importaciones Colombianas 2009 – 2012*

Miles de Dólares				
Origen	2009	2010	2011	2012*
Total importaciones	32.897.672	40.682.699	54.674.822	4.420.536
Principales países de origen				
Estados Unidos	9.456.398	10.477.341	13.593.581	1.189.512
Venezuela	563.396	304.746	563.096	42.381
México	2.297.888	3.856.674	6.059.027	466.006
Brasil	2.146.578	2.369.637	2.740.248	234.373
Alemania	1.338.394	1.657.634	2.215.150	153.361
Japón	825.386	1.156.643	1.437.709	138.501
España	441.576	501.562	613.706	59.119
China	3.715.171	5.477.437	8.176.440	706.846
Ecuador	694.567	834.936	1.065.846	84.706
Resto de países	11.418.319	14.046.089	18.210.020	1.345.730
% De Participación				
Origen	2009	2010	2011	2012*
Total importaciones	100	100	100	100
Principales países de origen				
Estados Unidos	28,74	25,75	24,86	26,91
Venezuela	1,71	0,75	1,03	0,96
México	6,98	9,48	11,08	10,54
Brasil	6,53	5,82	5,01	5,30
Alemania	4,07	4,07	4,05	3,47
Japón	2,51	2,84	2,63	3,13
España	1,34	1,23	1,12	1,34
China	11,29	13,46	14,95	15,99
Ecuador	2,11	2,05	1,95	1,92
Resto de países	34,71	34,53	33,31	30,44

Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE

* Correspondiente al mes de enero de 2012.

