

**ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LOS FACTORES CRITICOS DE LA EMPRESA  
RAFAEL CUESTA Y CÍA. LTDA ENFOCADOS HACIA UN ESQUEMA DE  
COMPETITIVIDAD FUTURA EN EL SECTOR**

**RAFAEL CEBALLOS LEGUIZAMO**

**RAFAEL CUESTA CASTRO**

**COORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

**2003**



**ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LOS FACTORES CRITICOS DE LA EMPRESA  
RAFAEL CUESTA Y CÍA. LTDA ENFOCADOS HACIA UN ESQUEMA DE  
COMPETITIVIDAD FUTURA EN EL SECTOR**

**RAFAEL CEBALLOS LEGUIZAMO**

**RAFAEL CUESTA CASTRO**

Trabajo de grado presentado como requisito  
para optar al título de Administrador de  
Empresas.

**COORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

**2003**

**ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LOS FACTORES CRITICOS DE LA EMPRESA  
RAFAEL CUESTA Y CÍA. LTDA ENFOCADOS HACIA UN ESQUEMA DE  
COMPETITIVIDAD FUTURA EN EL SECTOR.**

**RAFAEL CEBALLOS LEGUIZAMO**

**RAFAEL CUESTA CASTRO**

**DIRECTOR**

**JAIRO PEREZ PACHECO**

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**COORPORACION UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

**2003**

Nota de aceptación

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Cartagena de Indias D.T. y C., 22 de Enero de 2003

## **ARTICULO 107**

La Corporación se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos los trabajos de grado y no pueden ser explotados comercialmente sin su previa autorización.

Cartagena, 8 de enero de 2003.

Señores

COMITÉ DE FACULTAD

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**  
Ciudad

Presentamos el trabajo de grado titulado “**ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO DE LOS FACTORES CRITICOS DE LA EMPRESA RAFAEL CUESTA Y CÍA. LTDA ENFOCADOS HACIA UN ESQUEMA DE COMPETITIVIDAD FUTURA EN EL SECTOR.**”, realizado por los estudiantes Rafael Enrique Ceballos Leguízamo y Rafael del Cristo Cuesta Castro, con el fin de evaluar y emitir un concepto.

Cordialmente,

JAIRO PEREZ PACHECO

Director y Asesor del proyecto.

Cartagena, 8 de enero de 2003.

Señores

COMITÉ DE FACULTAD

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**  
Ciudad

Presentamos el trabajo de grado titulado “**ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE LA EMPRESA RAFAEL CUESTA Y CÍA. LTDA ENFOCADOS HACIA UN ESQUEMA DE COMPETITIVIDAD FUTURA EN EL SECTOR**”, realizado por los estudiantes Rafael Enrique Ceballos Leguízamo y Rafael del Cristo Cuesta Castro, con el fin de evaluar y emitir un concepto.

Cordialmente,

-----  
Rafael E. Ceballos Leguízamo

-----  
Rafael del C. Cuesta Castro

Cartagena, 8 de enero de 2003

Señores

*COMITÉ DE FACULTADES*

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**

Ciudad

La presente es con el fin dar constancia de que los estudiantes Rafael Ceballos Leguízamo y Rafael del Cristo Cuesta Castro, realizaron una investigación en la empresa de mi propiedad ubicada en La Matuna, Edificio Rumié, 3er piso para su trabajo de tesis de la Institución Universitaria Tecnológica de Bolívar

Cordialmente,

Rafael Cuesta Gonzáles

Gerente

Quiero dedicarle este trabajo a mis padres que siempre me brindaron su incondicional apoyo, a mis hermanos, a Dios y a la familia Cuesta que siempre estuvo al tanto de todo, brindándonos su colaboración.

*Rafael E. Ceballos Leguízamo.*

Quiero dedicarle este trabajo a mis padres por su infinita paciencia a todos el profesorado de la Universidad que siempre estuvo pendiente de mí y a Dios que fue quien mantuvo mi FE.

*Rafael Cuesta Castro*

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos expresar nuestro sentimiento de gratitud a todas aquellas personas que de una u otra forma intervinieron el desarrollo de este trabajo así como de nuestra formación como todos unos profesionales.

Jairo Pérez Pacheco. Asesor y director del proyecto.

Víctor Espinosa. Decano de la Facultad de Administración de empresas.

Benjamín García Garcerant. Profesor

Carlos Ramírez Molinares. Profesor

William Arellano Cartagena. Director de Investigaciones

Juan Morales. Profesor

Julio Laguado. Profesor

Luis Carlos Arraut. Profesor

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. ANÁLISIS DEL ENTORNO	3
1.1 Dagnostico Externo	3
1.1.1 Matriz de Factores Externos POAM	5
1.2 DIAGNÓSTICO INTERNO	7
1.2.1 Matriz PCI de Análisis Interno	9
2. ANÁLISIS DE LOS FACTORES DEL ENTORNO	11
2.1 FACTORES EXTERNOS	11
2.1.1 Factores Económicos	11
2.1.1.1 Apertura Económica	11
2.1.1.2 Tasas de Interés	12
2.1.1.3 Inflación	13
2.1.1.4 Influencia del desempleo	15
2.1.1.5 Devaluación	17
2.1.1.6 Fluctuaciones de precio	18
2.1.1.7 Aspectos Fiscales y tributarios.	20
2.1.1.8 Disponibilidad de créditos.	21
2.1.1.9 Leasing	23
2.1.1.10 Préstamos bancarios	24

2.1.1.11 Desarrollo del sector	25
2.1.2 Factores Sociales	28
2.1.2.1 Congestión de tránsito	28
2.1.2.2 Nivel promedio de escolaridad	29
2.1.2.3 Actitud frente a la calidad del servicio	32
2.1.2.4 Crecimiento de la población	33
2.1.2.5 Preocupaciones éticas	34
2.1.2.6 Factores Gubernamentales	34
2.1.3 Factores Tecnológicos	36
2.1.3.1 Telecomunicaciones	36
2.1.3.2 Disponibilidad de Hardware y Software	37
2.1.3.3 Disponibilidad de sistemas de información	37
2.1.3.4 Facilidades de acceso a la tecnología	38
2.1.3.5 Resistencia a cambios tecnológicos	39
2.1.3.6 Nuevas herramientas de gerencia	39
2.1.4 Factores de la competencia	41
2.1.4.1 Estrategias de promoción y publicidad	41
2.1.4.2 Capacidad tecnológica de la competencia	42
2.1.4.3 Alianzas estratégicas	42
2.1.4.4 Segmentación del Mercado	44
2.1.4.5 Proveedores del sector	45

2.2 FACTORES INTERNOS	47
2.2.1 Capacidad Gerencial – Organizacional	47
2.2.1.1 Estructura organizacional clara	47
2.2.1.2 Funciones explícitas de personal	48
2.2.1.3 Descentralización y delegación	49
2.2.1.4 Toma de decisiones	49
2.2.1.5 Cultura Corporativa	50
2.2.1.6 Objetivos y estrategias precisos	
51	
2.2.1.7 Sistemas de Control	51
2.2.1.7.1 De control Financiero	52
2.2.1.7.2 De ventas	
53	
2.2.1.7.3 De Inventarios	53
2.2.1.7.4 De gastos	53
2.2.1.7.5 De producción	54
2.2.1.7.6 De Calidad	54
2.2.1.7.7 De Gerencia	55
2.2.1.8 Estilo Gerencial	56
2.2.1.9 Capacitación y motivación del empleado	56
2.2.1.10 Enfoque administrativo	59
2.2.2 Capacidad de Servicio / Operación e Investigación y Desarrollo	61

2.2.2.1 Proveedores de la empresa	61
2.2.2.1.1 Llantas	62
2.2.2.1.2 Repuestos, materiales y accesorios	62
2.2.2.1.3 Combustible	62
2.2.2.1.4 Latonería y Pintura	63
2.2.2.1.5 Talleres de servicio	63
2.2.2.1.6 Vehículos	63
2.2.2.2 Condiciones de maquinaria y equipo	64
2.2.2.3 Procedimientos y control de servicios	65
2.2.2.4 Instalaciones Apropriadas	65
2.2.2.5 Actualidad de equipos y software	66
2.2.2.6 Distribución Geográfica de la empresa	67
2.2.2.7 Actualidad Tecnológica frente al sector	67
2.2.3 Capacidad Financiera	68
2.2.3.1 Sistemas de controles internos y auditoría	68
2.2.3.2 Proceso de cobro y recaudos por ventas	68
2.2.3.4 Sistema de información contable	69
2.2.3.5 Nivel de liquidez	70
2.2.3.5.1 Razón Corriente	70
2.2.3.5.2 Capital Neto de Trabajo	71
2.2.3.6 Administración del presupuesto	71

2.2.3.7 Sistema de compras	72
2.2.3.8 Margen de contribución	73
2.2.3.9 Capacidad de créditos	73
2.2.3.10 Crecimiento de utilidades	74
2.2.3.11 Gastos de operación	75
2.2.4 Capacidad competitiva de mercados	75
2.2.4.1 Evaluación de servicio al cliente	75
2.2.4.2 Participación en el Mercado	76
2.2.4.3 Calidad del Servicio	78
2.2.4.4 Precio del servicio	79
2.2.4.5 Investigación de mercado	80
3. DOFA	81
3.1 Cuadro 12. Matriz DOFA	82
3.2 Matriz de impactos DOFA	82
3.3 ANALISIS DOFA	83
3.4 RELACION ENTRE INDICADORES INTERNOS Y EXTERNOS.	84
3.4.1 Relación Fortaleza - Oportunidad.	84
3.4.2 Relación Fortalezas – Amenazas	89
3.4.3 Relación Debilidades – Oportunidades	90
3.4.4 Relación Debilidades – Amenazas	92
4. CADENA DE VALOR	95

4.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS	96
4.1.1 Logística hacia atrás	96
4.1.2 Operación (Servicio).	97
4.1.3 Logística hacia delante	98
4.1.4 Mercadeo	98
4.1.5 Postventa	99
4.2 ACTIVIDADES DE APOYO	100
4.2.1 Actividad Financiera	100
4.2.2 Recurso Humano	100
4.2.3 Sistema Gerencial	101
4.2.3 Mantenimiento	102
5. POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCION	103
5.1 POSICIÓN COMPETITIVA	105
6. PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA RAFAEL CUESTA & CÍA LTDA	106
6.1 MISIÓN	106
6.2 VISIÓN	106
6.3 OBJETIVOS	107
6.4 OBJETIVO GENERAL	107
6.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	108
6.6 ESTRATEGIAS	109
6.7 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	113

6.8 IMPACTO ORGANIZACIONAL	123
6.9 ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN	
123	
6.9.1 Estructura	123
6.9.2 Cultura	124
6.9.3 Recursos	124
6.9.4 Procesos	124
6.9.5 Liderazgo	124
6.10 PRESUPUESTO ESTRATÉGICO	125
6.11 CRONOGRAMA PLAN ESTRATÉGICO	126
7. INDICADORES DE GESTION	127
8. CONCLUSIONES	133
9. RECOMENDACIONES	136
Bibliografía	137
ANEXOS	139

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Matriz de Factores Económicos	5
Cuadro 2. Matriz de Factores Sociales	5
Cuadro 3. Matriz de Factores Tecnológicos	6
Cuadro 4. Matriz de Factores de la Competencia	6
Cuadro 5. Matriz de Capacidad Gerencial – Organizacional	9
Cuadro 6. Matriz de Capacidad Servicio / Operación e I & D	9
Cuadro 7. Matriz de Capacidad Financiera	10
Cuadro 8. Matriz de Capacidad Competitiva de Mercados	10
Cuadro 9. Alumnos matriculados por nivel de escolaridad	31
Cuadro 10. Crecimiento Porcentual de las utilidades	74
Cuadro 11. Participación de la empresa	77
Cuadro 12. Matriz DOFA	81
Cuadro 13. Matriz de impactos DOFA	82
Cuadro 14. Análisis DOFA	83
Cuadro 15. Matriz PEYEA	103
Cuadro 16. Presupuesto	125

**LISTA DE FIGURAS**

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Tasas de Interés en Colombia	
12	
Figura 2. Inflación en Colombia	14
Figura 3. Desempleo Año 2002	16
Figura 4. Comportamiento histórico de la TRM	
17	
Figura 5. Servicio al cliente	32
Figura 6. Crecimiento de la población	33
Figura 7. Organigrama Rafael Cuesta & Cía. Ltda.	48
Figura 8. Plazo de recaudos de la empresa	69
Figura 9. Precio del servicio	79
Figura 10. Cadena de Valor	96
Figura 11. Vector direccional	105
Figura 12. Diseño Organizacional del Plan	122

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A: Balance General	140
Anexo B: Estado de Resultados	141
Anexo C: Encuesta Cliente Interno	142
Anexo D: Encuesta Cliente Externo	144
Anexo E: Entrevista directivos de la empresa	146
Anexo F: Análisis de opción de Leasing	

## **RESUMEN**

### **TÍTULO:**

Análisis y diagnóstico de los factores críticos de la empresa Rafael Cuesta y Cía. Ltda. enfocados hacia un esquema de competitividad futura en el sector

### **AUTORES:**

Rafael Enrique Ceballos Leguízamo.

Rafael del Cristo Cuesta Castro.

### **OBJETIVO GENERAL:**

Realizar un análisis y diagnóstico de los factores críticos de la empresa Rafael Cuesta y Cía. Ltda. mediante un análisis interno y externo con el fin de lograr una mayor participación en el mercado a través de la generación de ventajas competitivas y una solidez interna en su estructura optimizando sus resultados.

### **METODOLOGÍA:**

El tipo de investigación utilizado fue Descriptivo.

### **RESULTADOS:**

Se realizó un análisis de los factores internos y externos de la empresa, luego se elaboró un Plan Estratégico basado en las necesidades de la empresa y previo a

los resultados obtenidos de estos análisis. Una vez diseñado este plan se procedió a la creación de las estrategias y de los distintos indicadores para la medición de los resultados. Se plantearon diferentes soluciones tales como: Manejo de presupuestos teniendo en cuenta las prioridades de la empresa.

**ASESOR:**

Jairo Pérez Pacheco

**FECHA DE TERMINACIÓN:**

Octubre de 2002.

## INTRODUCCION

En Cartagena se han venido manejando con muchas dificultades las empresas dedicadas al servicio especial o manejo de contrato de transporte debido a un sin número de fallas organizacionales en las que éstas han incurrido; es por esto que, la gran mayoría de estas empresas al no encontrarse estructuradas correctamente, les es muy difícil alcanzar unas ventajas competitivas, siendo la razón principal que casi todas funcionan de la misma manera, y es entonces cuando encontramos que al ofrecer los servicios en igualdad de condiciones de organización, no poseen ninguna diferenciación.

Muchas veces se ha dicho que el servicio de transporte especial en la ciudad de Cartagena es de baja calidad; además varias de las empresas creadas para la prestación de esta clase de servicios sólo se han dedicado al manejo de la parte turística; es aquí donde nos damos cuenta de la importancia que una reestructuración efectiva lograría ese cambio que permitiría alcanzar los objetivos de manera que se pueda controlar una parte considerable del mercado.

Según datos obtenidos a través de estos años de funcionamiento por parte de una de las empresas, el mercado es altamente competitivo pero todavía no existe una empresa que cumpla con todos y cada uno de los requisitos que exige una

organización como tal. Entre las empresas dedicadas a este servicio, no se encuentra una que esté liderando el mercado por completo; es decir, no hay alguien que se mantenga durante un tiempo considerable a la vanguardia, y por el contrario, comparten el liderato, por eso se ha decidido trabajar en este proyecto el cual busca a través de la aplicación de las teorías administrativas y financieras pertinentes a la solución de este problema, sacar adelante la empresa Rafael Cuesta y CIA. Ltda. para así poder colocarla a la vanguardia en Cartagena.

## 1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 1.1 Dagnostico Externo

El propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir<sup>1</sup>. Esta auditoría no pretende realizar una extensa lista de este tipo de oportunidades y amenazas; sino más bien, una lista de los factores que puedan incidir. Cabe anotar que el entorno de una organización es el conjunto de factores, procesos y agentes que de forma positiva o negativa, inciden o parecen incidir en el futuro cercano en el cumplimiento de su misión y visión corporativa.

AMENAZA.

(-3) Un hecho negativo hoy o en el corto plazo, es decir, a 1 año o menos; (-2) es una tendencia firme negativa en el mediano plazo, es decir más de 1 año y menos de 3 años y (-1) cuando existe la probabilidad de que sea negativo su impacto y suceda en el largo plazo, es decir a más de 3 años.

---

<sup>1</sup> Conceptos de administración estratégica. Fred R. David. Quinta edición. Prentice Hall. La naturaleza de una auditoría externa, pág 114.

## OPORTUNIDAD.

(3) Situación favorable hoy o en el corto plazo, es decir, a 1 año o menos; (2) es una tendencia firme la cual es favorable al mediano plazo, entre 1 año a 3 años y (1) cuando existe la probabilidad de ocurrencia en el largo plazo, a más de 3 años.

### 1.1.1 Matriz de Factores Externos POAM

**Cuadro 1. Matriz de Factores Económicos**

Indicadores	Amenazas			Neutro	Oportunidad		
	-3	-2	-1	0	1	2	3
1. Apertura económica.							X
2. Tasas de interés.							X
3. Inflación.		X					
4. Influencia del desempleo.	X						
5. Devaluación.	X						
6. Fluctuaciones de precios		X					
7. Aspectos fiscales y tributarios..							X
8. Disponibilidad de créditos.							X
9. Leasing							X
10. Desarrollo del sector.							X

Fuente: Indicadores actuales de la economía. Diferentes gremios.

**Cuadro 2. Matriz de Factores Sociales.**

Indicadores	Amenazas			Neutro	Oportunidad		
	-3	-2	-1	0	1	2	3
1. Congestión de tránsito.		X					
2. Nivel promedio de escolaridad.							X
4. Actitud frente a la calidad del servicio.							X
5. Crecimiento de la población.							X
6. Preocupaciones éticas.			X				
7. Plan económico social del gobierno.		X					
8. Legislación y reforma laboral.						X	
9. Plan de Paz Gobierno - Guerrilla	X						

Fuente: Indicadores actuales de la economía. Diferentes gremios.

**Cuadro 3. Matriz de Factores Tecnológicos.**

Indicadores	Amenazas			Neutro	Oportunidad		
	-3	-2	-1	0	1	2	3
1. Telecomunicaciones.							X
2. Disponibilidad de hardware y Software.						X	
3. Disponibilidad de sistemas de Información			X				
4. Facilidades de acceso a la tecnología.					X		
5. Resistencia a cambios tecnológicos			X				
6. Nuevas herramientas de gerencia.						X	

Fuente: Investigación directa.

**Cuadro 4. Matriz de Factores de la Competencia.**

Indicadores	Amenazas			Neutro	Oportunidad		
	-3	-2	-1	0	1	2	3
1. Estrategias de promoción y publicidad.		X					
2. Capacidad tecnológica de la competencia	X						
3. Alianzas estratégicas.						X	
4. Segmentación del mercado.					X		
5. Proveedores del sector							X

Fuente: Investigación directa.

## **1.2 DIAGNÓSTICO INTERNO.**

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades. Ninguna empresa tiene las mismas fuerzas y debilidades en todas sus áreas. Las fuerzas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son la base para establecer objetivos y estrategias. Al igual que en el análisis del entorno, se realizaron los respectivos cuadros para analizar internamente a la compañía. Se analizaron las siguientes capacidades:

- a- Gerenciales - Organizacionales.
- b- Producción / Operación e Investigación y Desarrollo
- c- Financiera.
- d- Mercadeo.

Cada capacidad se identificó con sus aspectos internos básicos. Estos se clasificaron como debilidad o fortaleza, clasificándolos con los mismos criterios que en el análisis Externo. Recordemos que debilidad es un indicador que limita o impide el cumplimiento de la misión corporativa y que en la actualidad no está funcionando adecuadamente en la empresa, mientras que las fortalezas son las que facilitan o contribuyen a lo anteriormente mencionado y funcionan adecuadamente en la empresa. A cada una de estas cinco (5) capacidades se

escogieron unos indicadores que se creen son los que más efecto tienen en la compañía y su relativa importancia estratégica.

### 1.2.1 Matriz PCI de Análisis Interno

**Cuadro 5. Matriz de Capacidad Gerencial – Organizacional.**

Indicadores	Debilidad			Neutro	Fortaleza		
	-3	-2	-1	0	1	2	3
1. Estructura Organizacional clara.			X				
2. Funciones explícitas del personal.			X				
3. Descentralización y delegación.			X				
4. Toma de decisiones.		X					
5. Cultura corporativa.		X					
6. Objetivos y estrategias precisos		X					
7. Sistemas de control.		X					
7. Estilo gerencial moderno		X					
8. Capacitación y motivación del empleado.			X				
19. Enfoque administrativo			X				

Fuente: Investigación interna en la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda.

**Cuadro 6. Matriz de Capacidad Servicio / Operación e I & D.**

Indicadores	Debilidad			Neutro	Fortaleza		
	-3	-2	-1	0	1	2	3
1. Proveedores de la empresa						X	
2. Condiciones de maquinaria y equipo					X		
3. Procedimientos y control de servicios					X		
4. Instalaciones apropiadas.						X	
5. Actualidad de equipos y software.			X				
6. Distribución geográfica de la empresa.						X	
7. Actualidad tecnológica frente al sector.			X				

Fuente: Investigación interna en la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda.

**Cuadro 7. Matriz de Capacidad Financiera.**

Indicadores	Debilidad			Neutro	Fortaleza		
	-3	-2	-1	0	1	2	3
1. Sistemas de controles internos y auditoría.		X					
2. Proceso de cobro y recaudos por ventas.						X	
3. Sistemas de información contable.						X	
4. Nivel de liquidez.			X				
5. Administración del presupuesto.		X					
6. Sistemas de compras.					X		
7. Margen operacional.						X	
8. Capacidad de créditos.						X	
9. Crecimiento de utilidades.			X				
10. Gastos de operación.			X				

Fuente: Investigación interna en la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda.

**Cuadro 8. Matriz de Capacidad Competitiva de Mercados.**

Indicadores	Debilidad			Neutro	Fortaleza		
	-3	-2	-1	0	1	2	3
1. Evaluación de servicio al cliente.			X				
2. Participación en el mercado y posicionamiento.						X	
3. Calidad del servicio.							X
4. Precio del servicio.						X	
5. Investigaciones de mercado.			X				

Fuente: Investigación interna en la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda.

## 2. ANÁLISIS DE LOS FACTORES DEL ENTORNO

### 2.1 FACTORES EXTERNOS

#### 2.1.1 Factores Económicos

**2.1.1.1 Apertura Económica.** A finales del año 1.989 se empezó a dar en Colombia el proceso de la apertura económica<sup>2</sup> lo cual trajo para muchos ciertos beneficios; en el caso de la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda. Esta apertura le dio la oportunidad de adquirir equipos importados de una muy buena calidad a unos precios competitivos en comparación con los vehículos que se ofrecían en el mercado en ese entonces. Es por esto que para el año 93 se adquiere el primer autobús completamente nuevo<sup>3</sup> y que entró a la empresa como parte del paquete de repotenciaci3nes de buses antiguos. Con esta apertura, llegaron al país nuevos fabricantes y productores extranjeros buscando representaciones y distribuidores ofreciendo equipos de buena calidad y mejores precios. Así como también se tuvo acceso a distribuidores de auto partes ya que la gran mayoría de los buses con los que cuenta la compañía tienen un alto costo de funcionamiento con respecto a repuestos puesto que son buses de modelos no muy recientes y que necesitan un mantenimiento preventivo más seguido.

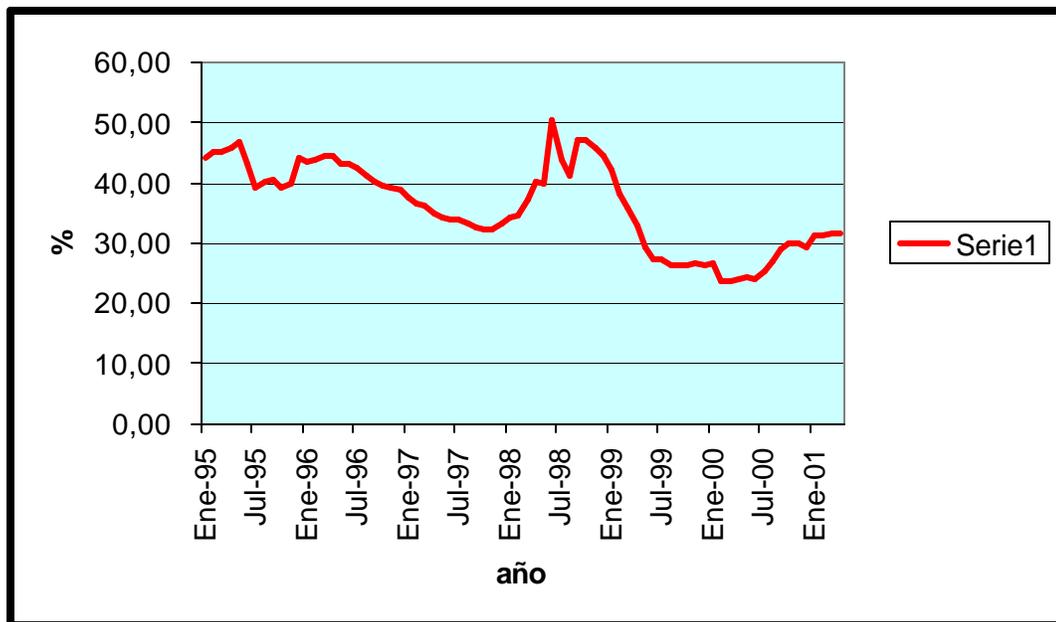
---

<sup>2</sup> Tomado de: [www.col.opsoms.org/juventudes/escritos/empleoeconomiaypobreza/economia.html](http://www.col.opsoms.org/juventudes/escritos/empleoeconomiaypobreza/economia.html)

<sup>3</sup> Información obtenida de la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda..

**2.1.1.2 Tasas de Interés.** Las tasas de interés en Colombia han tenido una disminución considerable según información suministrada por el Banco de la República en la cual se muestra una disminución porcentual de mas un 30% la cual se puede apreciar en la Figura 1. Esta disminución en las tasas de interés representa una oportunidad para la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda. Ya que a falta de capital, la empresa ha venido realizando préstamos a entidades financieras y a su vez financiación en dichas entidades para poder adquirir vehículos en reposición a otros con mayor antigüedad. Cabe anotar que a noviembre 28 del año en curso, el DTF trimestre anticipado se encuentra en 7.56%.<sup>4</sup>

**Figura 1. Tasas de Interés en Colombia**



**Fuente:** Banco de la República

<sup>4</sup> [www.infofinanciera.com](http://www.infofinanciera.com)

**2.1.1.3 Inflación.** El gobierno finalmente radicó en el Congreso el proyecto de Reforma Tributaria, que resultó ser mucho más duro de lo que originalmente se esperaba. Indiscutiblemente, la situación del fisco nacional es tan delicada que justifica en buena parte la ampliación de los tributos, especialmente del IVA a la mayor parte de los productos. El efecto que tendría la ampliación del IVA sobre los precios más exactamente sobre el IPC, nos indica que una mayor inflación afecta directamente el poder adquisitivo de las personas y, por ende, el consumo.<sup>5</sup> El último reporte de inflación emitido por el DANE en julio de 2002 señala que los precios han aumentado 4.79% en lo corrido del año 2002, acercándose a la meta de inflación prevista por el banco de la república (6.0%) ya que a agosto la inflación se sitúa en 5.75% según el DANE.

El incremento general de precios al consumidor fue del 0.43% en junio. Este ha sido el mes de junio con mayor inflación desde 1999. El mayor incremento de precios fue observado en Cartagena, donde la inflación alcanzó 0.43% en el mes de mayo. En lo corrido del año, la ciudad con mayor inflación también ha sido Cartagena, con un incremento de precios mayor al 5.6%. Para alcanzar la meta de inflación (6% para el 2002) se necesitaría que la inflación mensual entre julio y diciembre estuviera alrededor de 0.15%. En este punto parece que la inflación para el 2002 va a estar por debajo del 6.5%<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Corredores asociados. [www.larepublica.com.co/economia.html](http://www.larepublica.com.co/economia.html)

<sup>6</sup> DANE : Reporte de inflación Julio 2002

El impacto de la inflación en esta empresa se le dio un valor de (-2) puesto que es un factor que tarde o temprano incide en el comportamiento de la empresa pero que a su vez, debido a la alta rotación en la compra de repuestos de la empresa, afectan de manera directa el costo de funcionamiento de los buses de la misma debido a la cantidad de dinero que se invierte en la compra de éstos.

**Figura 2. Inflación en Colombia**



Entre marzo de 1994 y febrero de 1995, se realizó la Encuesta de Ingresos y Gastos en 28.000 hogares de las 23 capitales de los antiguos departamentos, para determinar cambios en los hábitos de consumo y la estructura del gasto de la población colombiana. Con los resultados de esta encuesta, bajo el trabajo de un grupo interdisciplinario de especialistas y la asesoría de la entidad estadística del Canadá, se desarrolló una nueva metodología para calcular el IPC, que es aplicada a partir de enero. Se creó una nueva canasta con una estructura de dos niveles, uno fijo y uno flexible, que permite actualizar la canasta de bienes y servicios, por cambios en el consumo final en un periodo relativamente corto (lo cual no era posible en la anterior canasta). Además la nueva canasta quedó conformada por 405 artículos (la anterior poseía 195), amplió la cobertura socioeconómica a toda la población del índice e igualmente mejoró la fórmula de cálculo.

**Fuente: DANE**

**2.1.1.4 Influencia del desempleo.** En Colombia el desempleo no es una novedad, es crónico. La tasa de desempleo en Colombia continuó en aumento, al reportar el DANE que más de 3 millones 123 mil colombianos están desempleados en Colombia y otros seis millones 930 mil se desenvuelven en el sub-empleo.

Según las estadísticas, el desempleo a nivel nacional que hace un año estaba en el 15,6 por ciento subió a agosto pasado al 16 por ciento.

En las 13 principales ciudades del país la desocupación se estancó en el 18, 1 por ciento nivel este igual al de hace un año y ligeramente inferior al 18, 3 por ciento de julio pasado.

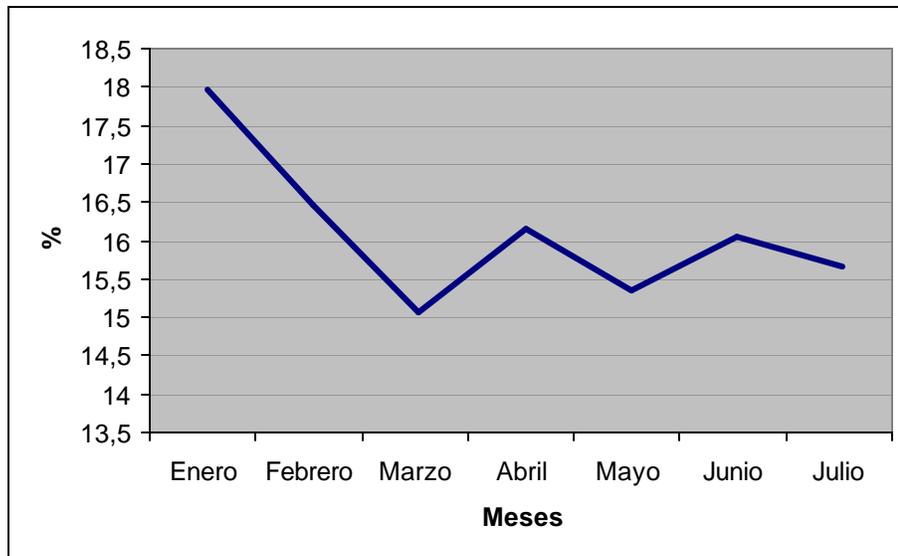
En un año, a nivel nacional, 281 mil colombianos engrosaron las filas de las personas que no tienen trabajo informó el Dane.

El sub-empleo, según el cual la jornada laboral de la persona es insuficiente o sus ingresos no alcanzan para atender sus necesidades, se incrementó a la histórica cifra del 35, 5 por ciento. Un año atrás, era del 33, 5 por ciento. La tasa de desempleo en Bogotá , en agosto pasado fue del 19, 2 por ciento; en Medellín del 17,9 , en Cali del 15, 4 , Cartagena 14.9 y en Barranquilla del 18, 5 por ciento.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> [www.eltiempo.terra.com.co/economia/2002-11-29/articulo-web-nota\\_interior-214954.html](http://www.eltiempo.terra.com.co/economia/2002-11-29/articulo-web-nota_interior-214954.html)

**Figura 3. Desempleo Año 2002**



**Fuente:** Dane

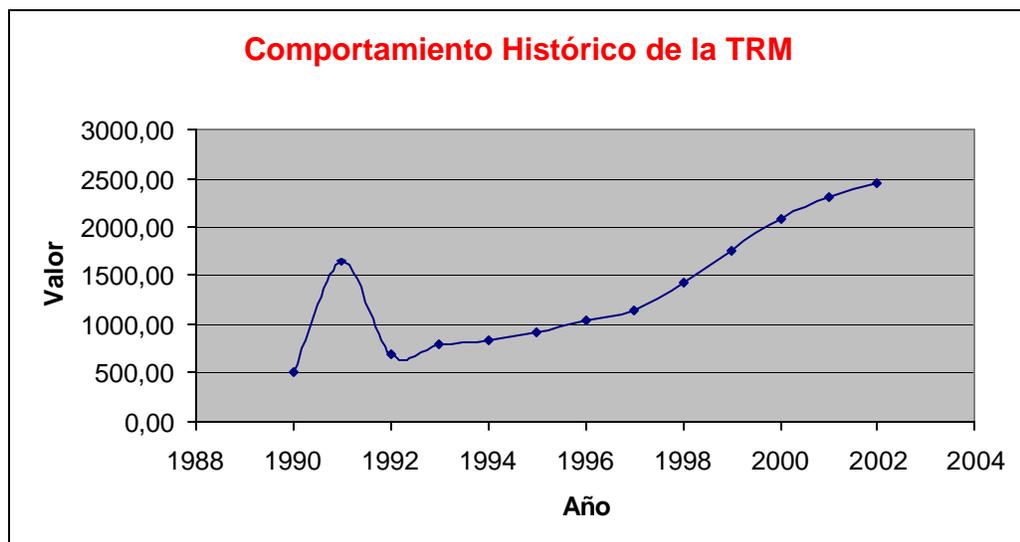
El período enero-marzo de 1999 será recordado por mucho tiempo por los analistas económicos como el más nefasto en cuanto a resultados en las últimas décadas. En efecto: por vez primera la economía colombiana atraviesa un largo período recesivo combinado con las más alta tasa de desempleo sin precedentes en la historia reciente del país.<sup>8</sup> Sin embargo, en lo que va corrido del año según se muestra en la gráfica, el desempleo en Colombia ha tenido una ligera disminución lo cual hace que se pronostique un mejor futuro para la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda. debido a que el nivel de ingresos de la empresa por prestación de servicios aumenta si disminuye el desempleo ya que la disminución de los ingresos presentada entre los años 1998 a 1.999 fue del 17.09%, de 1.999

<sup>8</sup> [www.uniatlantico.edu.co/investig/cedie/notieco02.htm](http://www.uniatlantico.edu.co/investig/cedie/notieco02.htm)

al 2.000 fue de 16.39% se debió precisamente a la alta tasa de desempleo en la ciudad lo cual generó una menor utilización de los servicios que presta la empresa; mientras que para el año 2.001 se produjo un aumento con respecto al año 2.000 del 18%, lo cual significa que la empresa estaba prestando servicios adicionales y que hubo consecución de nuevos clientes. (Ver anexo B)

#### 2.1.1.5 Devaluación.

**Figura 4. Comportamiento histórico de la TRM.**



**Fuente:** DANE

En el tema cambiario, después de estudiar la conveniencia de mantener o no la banda cambiaria, la Junta Directiva del Banco de la República decidió en septiembre de 1999 dejar flotar libremente el peso frente al dólar; lo anterior permitió la consecución de una tasa de cambio competitiva y un mayor dinamismo de las exportaciones colombianas vía mayor devaluación. Así, en 1999, se alcanzó una devaluación nominal del 24%; a la vez que, el índice de tasa de

cambio real pasó de 103.45 en diciembre de 1998 a 110.88 en el mismo mes de 1999 y a 117.29% en octubre del 2000<sup>9</sup>. Como se muestra en la figura 4, a partir del año 2.000 el dólar empezó una carrera desenfrenada al alza la cual se intensificó en los momentos cruciales de la elección de presidente para mediados del año 2.002 lo cual tuvo una repercusión en toda Colombia y sobre todo a los importadores de auto partes ya que se vio reflejado en el aumento de los precios de este sector. En la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda., se ha notado un aumento en los costos de los repuestos y las partes de los vehículos ya que al ser un poco antiguos éstos necesitan de una revisión técnico mecánica mucho más frecuente, así como también el montaje de partes totalmente nuevas. Para la empresa, la devaluación del peso es una amenaza en lo que a factores económicos se refiere.

**2.1.1.6 Fluctuaciones de precio.** Al terminar 1999, la inflación se colocó en 9.2%, inferior en 7.5 puntos a la observada en 1998 y por debajo de la meta del 15% fijada por el Banco de la República; siendo además, la más baja que había registrado el país desde 1970 ya que actualmente se encuentra por debajo de 6.5%. Entre los factores que contribuyeron a dicho comportamiento están la fuerte reducción de las tasas de interés, la abundante oferta agrícola, el menor dinamismo de las importaciones y el desempeño crítico que vivió el sector real, que trajo como consecuencia la contracción de la demanda.

---

<sup>9</sup> La Economía Colombiana 1.999 – 2.000. Ministerio de Desarrollo

En el año 2000 se mantiene el control de los precios, con una inflación de 7.9% en los primeros diez meses del año y un acumulado anual de 9,0%, tasa que resultó inferior en 0.33 puntos porcentuales a la registrada un año atrás y que permitió el cumplimiento de la meta del 10% fijada por el Banco de la República. Entre los sectores que muestran más estabilidad en sus precios están: vestuario, vivienda, esparcimiento y alimentos; mientras que, los mayores incrementos se registran en los grupos de transporte, gastos varios y salud, afectados por el aumento en el precio de los combustibles, los costos de los servicios bancarios, las medicinas y el aseguramiento privado en salud.<sup>10</sup>

A pesar de la estabilidad de ciertos sectores, el sector de transporte en el caso de servicio especial desde el momento en que entró en funcionamiento la empresa en el año de 1.989 ha tenido ciertas fluctuaciones ya que muchas empresas se dedicaron a establecer un nivel de precios por debajo de la inflación o en igual aumento que esta debido al nivel de competencia del sector. Esto trajo como consecuencia que la empresa sólo ha aumentado desde el año 1.999 a la fecha un valor por debajo o igual a la inflación dependiendo de la capacidad de negociación del gerente de la empresa con los diferentes contratistas.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Economía Colombiana. Ministerio de Desarrollo.

<sup>11</sup> Entrevista a directivos de la empresa Rafael Cuesta & Cía Ltda.

**2.1.1.7 Aspectos Fiscales y tributarios.** Como toda persona jurídica en principio, es contribuyente del impuesto a la renta y complementario siguiéndose por toda la normatividad vigente en materia tributaria concerniente a las sociedades. En especial, para el caso de las empresas del sector del transporte existe la deducción a la renta por las inversiones en control para el mejoramiento del medio ambiente, como se prescribe en el artículo 158-2 del estatuto tributario:

*“Las personas jurídicas que realicen directamente inversiones en control y mejoramiento del medio ambiente, tendrán derecho a deducir anualmente de su renta el valor de dichas inversiones que hayan realizado en el respectivo año gravable.*

*El valor a deducir por este concepto en ningún caso podrá ser superior al veinte por ciento (20%) de la renta líquida del contribuyente determinada antes de restar la inversión”<sup>12</sup>*

De un total de 55 vehículos entre buses, busetas y mini vans con los que cuenta la compañía <sup>13</sup>, 51 buses se encuentran convertido a Gas Natural Comprimido (GNC), logrando no sólo el beneficio tributario, sino también en el cambio ambiental, contribuyendo al mejoramiento del mismo y a la reducción de costos en el consumo de combustible ya que los 4 vehículos restantes trabajan con ACPM.

---

<sup>12</sup> Ad. Ley 6/92. Art. 123, Ley 139/94 Art. 8

<sup>13</sup> Inventario físico realizado por investigadores.

**2.1.1.8 Disponibilidad de créditos.** A pesar de que las tasas de interés han tenido una tendencia a la baja, el gobierno nacional, a través del Ministerio de Desarrollo, había anunciado desde mediados de septiembre de 2.001 que estarían disponibles para los socios de las empresas los recursos del Fondo de Capitalización Empresarial que, con una cuantía de \$300.000 millones, se creó a instancias del IFI, para apoyar la recuperación de la industria.<sup>14</sup>

Inicialmente, se definieron cuantías de \$50 millones para cada microempresa, de \$400 millones para las medianas empresas y de \$800 millones, como topes máximos, para las grandes empresas, y se estimó que unas 700 empresas tendrían acceso a estos recursos a través de la banca tradicional, mediante el sistema de redescuento de los dineros en el IFI.

"Se trata de préstamos directos a los socios para la capitalización de las empresas", aclaró el director del Fondo Nacional de Garantías en ese entonces, Juan Leonardo Correa. El aval del fondo podría fluctuar entre un 50% y un 70% del valor del crédito, que tendrá plazos hasta de 7 años, con dos años de gracia. Este apoyo a las PYMES tiene una gran acogida en la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda. presentándose como la mayor oportunidad ofrecida por el gobierno desde su funcionamiento la cual al adquirir este crédito, logró legalizar el 90% del pasivo extra bancario que se tenían con diferentes personas, logrando una

---

<sup>14</sup> El Colombiano. Edición 11 de septiembre de 2.001.

reducción en la tasa de interés de un 5% que se les venía pagando a estas personas a un 1.52% con el banco desde el momento en que se adquirió el crédito el 26 de junio de 2002; lo que representa un retorno del 3.48%; numéricamente hablando de \$209'208.000 se están pagando un promedio de \$10'460.400 por conceptos de intereses extra bancarios.<sup>15</sup> Todo el financiamiento de la empresa se hace por medio de la reinversión de sus utilidades y por medio de préstamos los cuales se pagan puntualmente antes de la fecha de vencimiento dándole una imagen fuerte a la empresa.

Dentro de las entidades bancarias con las que cuenta esta empresa se encuentran:

- Bancolombia.
- Banco Tequendama.
- Leasing de occidente.
- Bancafé.
- Banco de occidente.

La empresa maneja su dinero a través de varias cuentas en las cuales gracias a la cantidad de dinero que se mueve en ellas, se pueden obtener sobregiros que en un momento dado son útiles para resolver algún tipo de problema económico; el nivel de endeudamiento según sus últimos estados financieros es de 61.59%, alto

---

<sup>15</sup> Análisis del flujo de caja proyectado y gestión de manejo de recursos. Rafael Cuesta & Cía. Ltda.

ya que la empresa al empezar de cero y por falta de conocimientos administrativos y financieros ha venido con un arrastre de pasivos desde su creación, los cuales fueron necesarios realizar para la adquisición de vehículos; a pesar de su alto índice de endeudamiento, la empresa cuenta con accesos a crédito sin mayores inconvenientes puesto que una de sus principales fortalezas es el cumplimiento en los pagos con las diferentes entidades ya que son ellas quienes han ayudado al desarrollo y crecimiento de la empresa.<sup>16</sup> Todo lo anterior gracias al ingreso que presenta la empresa que para el año 2001 fue de 1.226'424.716 (Ver Anexo B)

**2.1.1.9 Leasing.** La empresa adquiere vehículos mediante la compra a través de financiamiento y a través de Leasing. Se hizo un estudio de cada opción y se miraron las ventajas y desventajas que tendría cada una de ellas para así determinar qué sería más conveniente para la empresa en el momento de hacer inversiones en flota y equipo ya que de no realizarse este estudio se podría estar incurriendo en unos costos extras.

#### Ventajas del leasing

- Financiación del 100% del valor activo.
- Flexibilidad en la negociación del plazo.
- No afecta índices de endeudamiento de la empresa.
- Cánones de arrendamientos deducibles de impuestos.

---

<sup>16</sup> Entrevista a personal administrativo de la empresa Rafael Cuesta & Cía Ltda.

- Reduce la carga impositiva de los ajustes por inflación de los activos.
- Mecanismo de protección contra inflación.
- Usufructuar del bien sin ser dueño del mismo.
- Evita los trámites de adquisición.
- El IVA pagado puede ser trasladado al usuario.

#### Desventajas del leasing

- La propiedad del bien sólo se obtiene al final del contrato.
- Reduce la capacidad de respaldo crediticio.
- Requiere que el solicitante tenga trayectoria en el negocio.
- Tipo de financiación destinado a empresas en marcha.
- Penalización si se produce devolución.

#### **2.1.1.10 Préstamos bancarios.**

##### Ventajas

- No requiere fondos propios de la empresa.
- Es interesante para la financiación de equipo que se conserven largo tiempo.
- Dedución fiscal de gastos financieros.

##### Desventajas

- Financiación a menudo parcial.
- Procedimiento en el que muchas veces se exigen garantías.

- Aumento en el pasivo del balance.
- Adelanto del IVA dependiendo de la negociación.
- Penalizaciones en caso de cancelación anticipada.

Las 2 opciones anteriores sirvieron como base para poder proyectar el flujo de caja de cada una de ellas y de esta manera tomar una determinación en el caso (Ver anexo F)

Se puede notar que la herramienta que se utilizó para la toma de decisión fue el VPN el cual arrojó un resultado negativo, pero como en este caso no se está evaluando una alternativa de inversión; sino, cual de las dos opciones es mejor para la empresa desde el punto de vista de costos financieros. Esto quiere decir que la empresa debería tomar en este caso específico la decisión que más se acerque a cero y según los resultados obtenidos; la medida más cercana sería con la proyección basándose en los supuestos de la opción de leasing.

**2.1.1.11 Desarrollo del sector.** Los procesos de urbanización que el país ha presentado durante su historia han exigido el desarrollo de nuevas capacidades en la prestación de los diferentes servicios que requiere una comunidad urbana para su adecuado funcionamiento. A medida que los municipios crecieron en población y en superficie urbanizada, los ciudadanos requirieron, entre otras cosas, la

existencia de sistemas de transporte urbano que garantizaran la movilidad adecuada para la interacción de las nuevas comunidades que resultaron del proceso de expansión urbana.

La forma como la población recibe los servicios provenientes de estos sistemas tiene un impacto sobre la calidad de vida, que con el crecer de las ciudades se hace más y más significativo. Por su parte, en el área productiva, los sistemas de transporte urbano cumplen también un papel fundamental por su incidencia en la estructura de costos de las empresas: tanto por los sistemas de distribución local de sus productos y servicios, así como por el efecto indirecto que tiene el sistema de transporte en la accesibilidad y costos de los insumos y en la mano de obra requerida por el sector productivo de las ciudades.

Adicionalmente, el comportamiento de las variables que determinan el desarrollo y el ordenamiento de las ciudades depende, en buena medida, de la evolución y configuración de su sistema de transporte urbano. De esta manera, el uso del suelo y los patrones de distribución poblacional al interior de los centros urbanos son el resultado de un proceso dinámico en donde la ubicación y caracterización de los pobladores de una determinada zona de una ciudad son cruciales para establecer la demanda y oferta de los servicios de transporte. De igual forma, la

existencia y calidad de estos últimos son factores que determinan, en gran parte, la localización de los diferentes tipos de pobladores al interior de la ciudad.<sup>17</sup>

A diferencia de las ciudades de los países desarrollados, las ciudades colombianas se caracterizan por contar con sistemas de transporte en los cuales más del 70% de los viajes de pasajeros se realizan utilizando el servicio público. El bajo nivel de ingreso de la población es la razón que explica de manera fundamental esta característica de nuestras ciudades, la cual a su vez no es ajena a la situación observada en otras partes de Latinoamérica.

Por otra parte y a pesar de las limitaciones del ingreso, la propiedad y el uso del vehículo particular ha venido cobrando mayor importancia en las ciudades colombianas. Lo anterior, como resultado de un proceso de reducción de las tasas de interés para préstamos en la compra de vehículos, en buena parte explicados por la apertura de la economía a principios de la década, y por el establecimiento de servicios financieros que han facilitado el acceso de la población al vehículo particular además de contribuir a la reducción de precios de los vehículos usados.

---

<sup>17</sup> Departamento nacional de Planeación. Información sectorial. Transporte urbano.

## **2.1.2 Factores Sociales.**

**2.1.2.1 Congestión de tránsito.** Aún con la preponderancia del uso del transporte público, la tendencia general de la calidad del servicio prestado por los sistemas de transporte de las ciudades ha sido de deterioro. Los niveles de congestión han reducido la velocidad de operación y aumentado los tiempos de viaje tanto de los usuarios de transporte público como del privado. A pesar de los reducidos niveles de velocidad, la accidentalidad es alta y las condiciones operativas impiden que los usuarios de transporte público y privado obtengan servicios confiables y cómodos.

Las rutas de buses no ofrecen el servicio de acuerdo a las necesidades del usuario, como indicaría cualquier argumento lógico de mercado sino sobre la oferta existente. El resultado es sectores saturados y otros huérfanos del servicio público masivo. De continuar los patrones de desarrollo del transporte urbano actual, más y más ciudades colombianas se verán expuestas a los graves problemas que ya observan las ciudades más grandes como es el caso de Cartagena quien a falta de una malla vial amplia y en buen estado se ve aglutinamiento en la mayoría de sus vías principales.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> María Bernarda Segovia. "El transporte público masivo en Cartagena: una concentración de iniciativas individuales sin hilo conductor"

En adición a los problemas operativos y de calidad del servicio ya indicados, las ciudades están sufriendo los efectos negativos que generan las externalidades resultantes de sistemas de transporte urbano inadecuados. En lugar de contribuir al desarrollo urbano de las ciudades, la evolución desordenada del transporte urbano ha tenido consecuencias en los patrones de crecimiento que han originado presiones en los costos y rezagos en la prestación de otros servicios públicos. Igualmente, se ha dificultado el control en el uso del suelo y se han inducido procesos de densificación en zonas que carecen de la infraestructura necesaria para ello, creando condiciones que facilitan la invasión del espacio público y dificultan la vida ciudadana. Por último, los niveles de congestión han producido en ciertas zonas de nuestras ciudades, niveles de contaminación del aire y auditivas que atentan contra la salud pública.<sup>19</sup>

**2.1.2.2 Nivel promedio de escolaridad.** Según el Ministerio de Educación, la educación formal en Colombia se organiza en cuatro niveles: a) Preescolar, para niños menores de siete años, con un mínimo obligatorio de un año; b) Educación básica obligatoria de nueve años repartidos en dos ciclos, básica primaria de cinco años y básica secundaria de cuatro; c) Educación media con una duración de dos años; y d) Educación post secundaria. A todos los anteriores se les presta el servicio de transporte de estudiantes en los cuales se nota mas la necesidad de este tipo de servicio en los estudiantes de los 3 primeros grupos.

---

<sup>19</sup> Departamento Nacional de Planeación. Modo Transporte Urbano.

La magnitud y complejidad de la educación colombiana puede visualizarse dadas las cifras que se manejan en el sector: 100.000 establecimientos escolares, 470.000 docentes y cerca de 9,8 millones de alumnos. La educación superior tiene 271 instituciones y 880.000 estudiantes. A diferencia de otros países de la región, la participación del sector privado en la oferta de educación es alta: aproximadamente 20% en primaria, 32% en secundaria y 67% en educación superior.

Los indicadores de acceso al servicio educativo muestran una mejoría que se refleja en las tasas de cobertura neta logradas en el 2000: en preescolar fue de 43,6%; en primaria, de 83,7%; en secundaria, de 62,7%; y en educación superior alcanzó un 15,2%. La expansión de la oferta educativa en primaria, y especialmente en secundaria, ha sido producto de la combinación de aumentos de cobertura en instituciones públicas, y de la implantación de estrategias innovadoras que incluyen subsidios directos a las familias y la contratación de cupos con proveedores privados.

Como resultado de este esfuerzo, en el año 2000 el analfabetismo de la población mayor de 15 años disminuyó a 8,0%, y el nivel de escolaridad promedio de la población alcanzó 7,7 años (7,8 años para hombres y 7,6 para mujeres).

**Cuadro 9. Alumnos matriculados en Cartagena en el año 2000.**

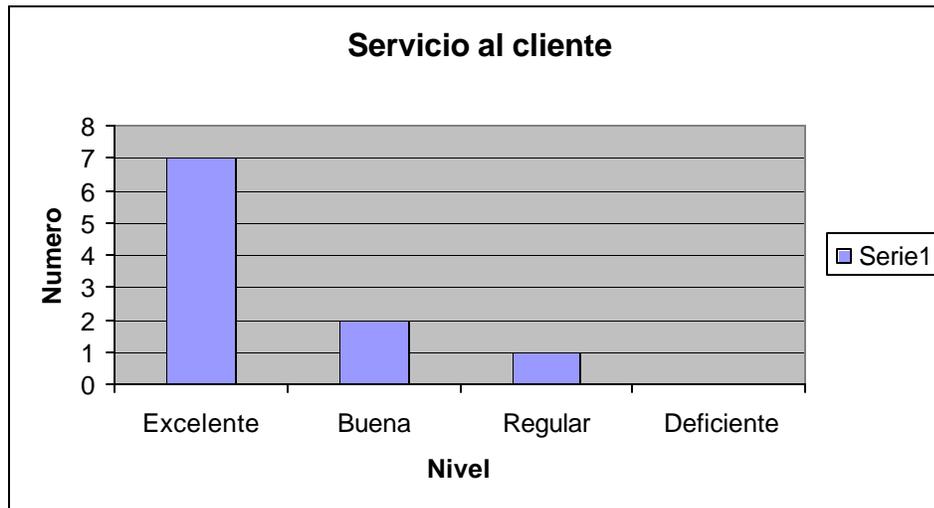
<b>MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL</b>	
Dirección de Planeación	
<b>Alumnos Matriculados</b>	<b>219.025</b>
Sector Oficial	119.488
Sector No Oficial	99.537
<b>Alumnos Matriculados</b>	<b>219.025</b>
Zonas Urbanas	203.259
Zonas Rurales	15.766

**Fuente:** Ministerio de Educación

Como lo indica el cuadro 9, el numero de alumnos matriculados en la ciudad hacia el año 2.000 era de 203.259 alumnos según el último reporte presentado por el Ministerio de educación de Colombia; esto quiere decir que a mayor aumento en el numero de alumnos matriculados, mayor será la demanda por transporte escolar que se utilizaría.

### 2.1.2.3 Actitud frente a la calidad del servicio.

**Figura 5. Servicio al cliente.**

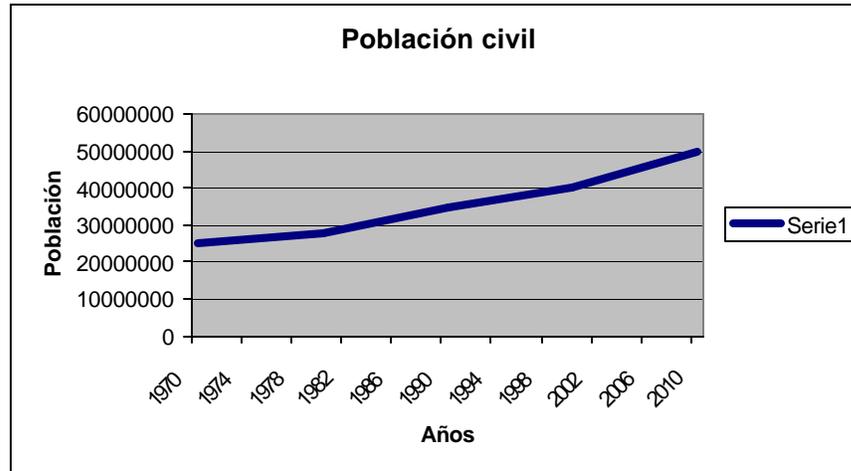


**Fuente:** Encuesta realizada por investigadores.

Como lo indica la figura 5, la actitud que asume la empresa frente a la calidad del servicio se puede considerar como una oportunidad (3) ya que la empresa posee un parque automotor relativamente antiguo y esto no ha imposibilitado una buena prestación de servicios; lo cual quiere decir que la empresa se trabaja con lo que tiene y sabe aprovechar de manera muy específica sus recursos. En los dos últimos años de funcionamiento de la empresa, esta ha adquirido 4 vehículos totalmente nuevos así como también un número de 16 buses de modelos más nuevos que los que funcionaban en la empresa y los cuales fueron destinados única y exclusivamente para el transporte especial de pasajeros sin tener que hacer la dualidad de trabajar en la vía y en contratos de transporte.

#### 2.1.2.4 Crecimiento de la población.

Figura 6. Crecimiento de la población.



Fuente: DNP – UDS – DIOGS, con base en Dane, censos 51 – 93 y proyecciones 1.993 2.010

La población en Colombia ha aumentado un 15.56% en los últimos 5 años y se tiene previsto que para el año de 2.005 una población de 45'000.000 de habitantes.<sup>20</sup> El aumento en la población es una oportunidad debido a que aumenta el nivel de la demanda de productos y servicios lo cual implica que empresas tengan que contratar mano de obra adicional para cumplir con esa demanda; lo que indica que se requieran vehículos en donde transportar a esa mano de obra adicional. Este aumento de la población se ve reflejado también en el aumento de la población estudiantil en los diferentes colegios de la ciudad ya que como se dijo, el nivel de escolaridad de los colombianos aumenta cada vez mas; convirtiéndose así en que el aumento de la población sería una oportunidad

<sup>20</sup> Idem.

para la empresas Rafael Cuesta & Cía. Ltda. En estos momentos se puede considerar una oportunidad alta a pesar que los índices de desempleo continúan en aumento. Cabe anotar que otro de los mercados de la empresa es el transporte de personal y a medida que la empresa se da a conocer en la ciudad, ha sido llamada a competir en licitaciones de compañías situadas en el sector de Mamona<sup>21</sup>.

**2.1.2.5 Preocupaciones éticas.** Una amenaza grande son las preocupaciones éticas debido a que las empresas recurren a cualquier mecanismo con tal de ganarse los negocios o ganar dinero. La corrupción y la competencia desleal son barreras y trabas con las que se encuentran día a día las labores de las empresas en Colombia. En el caso de la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda., la mayoría de los empleados son conductores de buses los cuales poseen niveles medios de educación y en sólo unos pocos casos son bachilleres. Por consiguiente se ve necesario la implementación de cursos de capacitación y de formación profesional con el objetivo de aumentar el nivel de conocimiento de los conductores así como también incidir positivamente en su presentación personal.

**2.1.2.6 Factores Gubernamentales.** ANIF, destaca el aumento de la pobreza, ya sea medida por el porcentaje de colombianos que no cuentan con los recursos para acceder a una canasta básica, o por los que están por debajo de la línea de

---

<sup>21</sup> Entrevista a directivos de la empresa.

indigencia. El 55% de la población es pobre mientras que el 20.9% esta rayando la línea de la indigencia, sin los recursos básicos para vivir.<sup>22</sup> Así mismo el desempleo pasó del 14.4% en 1.998 a 20.4% en el 2.000.<sup>23</sup>

La disminución de la inversión extranjera entre 1.998 y el 2.000 de un 40.8%<sup>24</sup> (US \$1.208 millones de dólares); La acción malvada de los guerrilleros, los grupos de autodefensa, la delincuencia común y el robo del erario público por parte de los corruptos de cuello blanco son otros factores claves que ayudan a que el futuro del país siga siendo incierto a pesar de las mejoras proyectadas.

Un punto a favor logrado por el gobierno pasado fue el paso de un déficit a un superávit comercial del -2.8% del PIB al 3% entre 1.998 y el 2.000<sup>25</sup>. Esta es la consecuencia de la caída de las importaciones (-US \$ 2.801 millones)<sup>26</sup> y el aumento de las exportaciones (US \$2.400 millones)<sup>27</sup> entre 1.998 y el proyectado para el 2.000.

Estos indicadores no generan confianza para la industria y el gobierno nacional por lo cual es una de las amenazas fuertes que se encuentran a corto plazo.

---

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> DNP, indicadores de coyuntura económica, mayo 2.000, pág 134.

<sup>25</sup> DNP, indicadores de coyuntura económica, mayo 2.000, pág 25

<sup>26</sup> The capital report, agosto 7 al 13 de 2.000, pág 8.

<sup>27</sup> DNP, indicadores de coyuntura económica, mayo 2.000, pág 105 a 115.

### **2.1.3 FACTORES TECNOLÓGICOS**

**2.1.3.1 Telecomunicaciones.** El uso de las telecomunicaciones en la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda. se ha considerado como una oportunidad (+3) ya que esto ha permitido que se simplifiquen procesos en las comunicaciones internas de la empresa a través de celulares y también la consecución de nuevos proveedores para compras de repuestos a través de Internet. Teniendo en cuenta las distancias que se manejan en la ciudad de Cartagena a pesar de ser muy pequeña, hay ciertos contratos cuyos destinos finales se encuentran muy lejos del centro de operaciones de la empresa ubicado en el sector de Buenos Aires y la única posibilidad de tener comunicación con ellos y estar al tanto de una prestación del servicio totalmente eficiente es gracias al sistema de comunicaciones vía celular.

Por otro lado, Internet ha contribuido como una herramienta poderosa ya que a través de ella se han podido localizar auto partes que en el mercado local y regional han sido difícil adquirirlas y a la vez se han vuelto costosas en el momento de comprarlas al detal. Un ejemplo de estas son los filtros de aire utilizados por los vehículos; los cuales son adquiridos al por mayor a través de Internet, así como también algunas piezas eléctricas que son importadas directamente desde los Estados Unidos. Cabe anotar que los sistemas normales de comunicación como el teléfono y por consiguiente el fax, entran a jugar un

papel importante también el proceso de comunicaciones de una empresa ya que a través de estos se mantiene en contacto con los clientes y proveedores.

**2.1.3.2 Disponibilidad de Hardware y Software.** En el país se consigue todo tipo de hardware y software necesarios para realizar el trabajo de la empresa; a pesar de que es relativamente pequeña, cuenta con un hardware de acuerdo a sus capacidades; así como también con un proveedor de software el cual diseña y distribuye los programas necesarios para realizar todas las operaciones electrónicas de la empresa. Cabe anotar que en Cartagena hay un fácil acceso a este tipo de herramientas debido a la gran competencia existente y las facilidades de pago que ofrecen dichas empresas.

La empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda. cuenta en estos momentos con dos (2) computadores ubicados en el área contable de la empresa; 1 computador es utilizado por el auxiliar contable quien realiza todas las transacciones diarias de la empresa mientras que el otro computador es manejado por el contador de la empresa y es donde se analiza toda la información recolectada a diario y se elaboran los respectivos informes financieros así como también todo tipo de documentación requerida en la empresa.

**2.1.3.3 Disponibilidad de sistemas de información.** Los sistemas de información en la empresa son una herramienta de trabajo productiva para los

empleados de la parte administrativa y operativa. En la parte administrativa el gerente y el contador tienen acceso a información actualizada de número de clientes y proveedores pero cabe anotar que a falta de un adecuado sistema de información se pierden ciertas cifras como las de inventario de repuestos que se encuentran en el taller de la empresa. Es necesario hacer una implementación de un sistema de información que cumpla con los requerimientos del gerente de la empresa ya que según él, los sistemas utilizados son válidos pero no lo generan la información necesaria para conocer a cabalidad el comportamiento de su empresa.

**2.1.3.4 Facilidades de acceso la tecnología.** Gracias a sus más de 12 años de funcionamiento como empresa prestadora de servicios, la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda., cuenta en estos momentos con un posicionamiento en la ciudad<sup>28</sup>. Esto ha beneficiado a la empresa en cuanto a información acerca de nuevos adelantos realizados en los vehículos y carrocerías que salen al mercado pues la empresa es considerada como cliente potencial por parte de proveedores especializados en la venta y distribución de vehículos, repuestos y carrocerías para buses. Cabe anotar que gracias al Internet, se tiene acceso al conocimiento de nuevas tecnologías desarrolladas fuera del país y que en un momento dado puedan ser adquiridas por parte de la empresa como nuevos vehículos y estudios sobre el manejo de empresas de transporte especial, etc.

---

<sup>28</sup> Entrevista a directivos de la empresa.

**2.1.3.5 Resistencia a cambios tecnológicos.** A pesar de sus 12 años de funcionamiento, la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda., no cuenta con un sistema de inyección de capital fuerte pues ha venido con un arrastre de pasivos considerados altos ya que se encuentran a diciembre de 2001 en un 62% del total de los activos<sup>29</sup>; esto repercute mucho en la resistencia a cambios tecnológicos ya que a pesar de que la empresa siempre esta informada de este tipo de cambios, es muy difícil poder tener acceso a ellos, lo cual se puede considerar como una amenaza; a pesar de que se considera una amenaza de solo (-1), la inversión que se ha realizado hasta ahora en tecnología es considerada alta ya que dentro de las prioridades de la empresa primero se encuentra la renovación del parque automotor y el saneamiento de los pasivos.<sup>30</sup>

**2.1.3.6 Nuevas herramientas de gerencia.** Actualmente las empresas se mueven en un mundo lleno de cambios e incertidumbres. La globalización de la economía, la apertura de los mercados, el desarrollo de la tecnología, la aparición de la revolución de las telecomunicaciones, están destruyendo las barreras tradicionales. Ya los negocios no tendrán las barreras geográficas y territoriales del pasado.

---

<sup>29</sup> Ver Anexo A

<sup>30</sup> Entrevista realizada a directivos de la empresa. Investigación directa.

Como consecuencia vino la desregularización de las economías, la homogenización de los productos y la clientelización de los mercados. Entonces, las empresas se vieron forzadas a una nueva definición y visión de los mercados, las organizaciones tuvieron que volcarse hacia los clientes y la calidad en los productos y servicios; lo que se constituyó en la verdadera ventaja competitiva. En todo este contexto, la competencia se ha hecho mas intensa y agresiva, donde la sobrevivencia de las organizaciones ineficientes e ineficaces o sea no productivas, se verá cada vez mas amenazadas.

El cambio y la innovación son las constantes, donde la capacidad de respuesta se vuelto un elemento estratégico fundamental. Las alianzas estratégicas tendientes al logro de sinergias organizacionales empezaron a comandar el mundo de los negocios. El gerente tiene que ser un nuevo gerente. Con mucha capacidad de liderazgo, especialmente con mucho liderazgo visible y por tanto con una visión muy clara del negocio. El equipo de trabajo es el motor de la gestión empresarial.<sup>31</sup>

Esa visión le permitirá estar en el control de gestión, en la coordinación, en la orientación de la compañía y cada vez menos en su operación. Bajo el compromiso del gerente y con la llegada de gente joven y capacitada se vienen presentando nuevas propuestas acerca del manejo de nuevas ideas y control de la

---

<sup>31</sup> Gerencia Estratégica. Humberto Serna.

empresa. El uso de los computadores como herramienta de trabajo así como también la llegada de las telecomunicaciones a la empresa (Internet, telefonía celular, etc) vienen sustituyendo métodos tradicionales en la empresa y gracias a esto se esta ahorrando tiempo, dinero y aumentando la calidad en el trabajo representado en el numero de servicios que se viene demandando en la empresa y en los contratos a los cuales son llamados a licitación.

#### **2.1.4 FACTORES DE LA COMPETENCIA.**

**2.1.4.1 Estrategias de promoción y publicidad.** Actualmente la competencia no esta aplicando ninguna estrategia sin embargo, cualquiera que emplee ante las diferentes empresas a las cuales se les presta el servicio en la actualidad, generará una ventaja competitiva ante la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda. Esto es una amenaza por parte de los competidores para la compañía porque pueden atraer los clientes y ganar mercado.

En estos casos, al empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda., antes de la terminación de cada contrato, entra en negociaciones con las empresas de manera que se llegue a un acuerdo económico para que no se abra licitación y no se produzca competencia con la llegada de nuevos competidores. Desde el punto de vista

ético, esto es todo lo contrario pero es lo que realmente se realiza en la totalidad de los contratos de la empresa.

**2.1.4.2 Capacidad tecnológica de la competencia.** La competencia siempre será una amenaza y su capacidad tecnológica puede llegar a ser un factor que marque la diferencia con la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda. Si la competencia tiene algún factor tecnológico mejor que el que ofrece esta empresa sin duda va a ser un punto a favor para la decisión del cliente al momento de elegir un servicio. Un estudio realizado por parte del gerente de la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda. muestra que la tecnología utilizada por parte de la competencia es muy similar a la de ésta; pero cabe anotar que sólo un pequeño grupo de éstas son las que tienen una tecnología más avanzada. Tal es el caso de Line Tour S.A., OAT, Gema Tours y Metrocar S.A. La amenaza grande sería que la competencia decida cambiar y buscar nichos de mercado adicionales tales como el que se encuentra la empresa en estudio ya que las empresas mencionadas anteriormente tienen una flota de autobuses de modelos muy recientes y sólo las empresas grandes de la ciudad están en capacidad de pagar por el servicio que ofrecen.

**2.1.4.3 Alianzas estratégicas.** Para la mayoría de las empresas, es difícil poseer todos los conocimientos que se requieren para competir con éxito en los diferentes mercados. Por esto, es probable que la innovación interna en la prestación de servicios contribuya a desarrollar una ventaja competitiva sostenible cuando la

compañía posee las aptitudes centrales que se requieren para innovar con eficiencia y eficacia. Actualmente la empresa posee alianzas estratégicas con distribuidores y proveedores como es el caso de la que se tiene con Transportes San Carlos de la ciudad de Barranquilla quien sirve como proveedor de vehículos en caso de que se estén necesitando para algunos contratos.

Las razones para intervenir en estas alianzas dependen de 3 tipos de situaciones de mercado: ciclo lento, ciclo estándar y ciclo rápido.<sup>32</sup> En el caso de la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda., las razones de las alianzas serían de ciclo estándar ya que este tipo busca:

- Ganar poder de mercado.
- Enfrentar el desafío de otros competidores.
- Unir recursos para proyectos que requieran de un capital elevado.
- Aprender nuevas técnicas de negocios.
- Superar las barreras comerciales.

Esto se puede considerar como una oportunidad ya que la empresa cuenta con el respaldo de la empresa mencionada anteriormente la cual se encuentra muy bien posicionada y posee dinero para inversión de esta naturaleza; así como también

---

<sup>32</sup> Administración estratégica. Competitividad y Conceptos de globalización. Hitt, Ireland y Hoskisson. Pág 315.

las posibilidad de realizar cualquier tipo de alianza para poder mantenerse en el mercado.

**2.1.4.4 Segmentación del Mercado.** El mercado de las empresas que prestan el servicio especial en Colombia esta diversificado por ciudades; en cada ciudad del país se encuentran radicadas empresas que prestan el servicio especial. En Cartagena, hay pocas empresas que prestan el servicio especial como tal las cuales fueron mencionadas anteriormente. Este servicio se presta a 3 tipos de clientes distribuidos de la siguiente manera:

- *Clientes Tipo 1:* Aquellas empresas de transporte que tienen contratos con compañías multinacionales, empresas de turismo y otras grandes empresas del sector de Mamonal, las cuales exigen características tales como: Modelos de buses recientes, aire acondicionado, cojinería de lujo, etc.
- *Clientes Tipo 2:* Aquellos contratos de manejo de personal en los cuales se maneja más que todo el personal de tipo operativo de las compañías de la zona de Mamonal; así mismo, contratos con entidades educativas y pequeñas y medianas empresas de la ciudad.
- *Clientes tipo 3:* Estos son considerados como los primeros clientes en el momento de entrar en el mercado del transporte de servicio especial ya que estos son el mayor número, pero están controlados por muchos

transportadores minoritarios, es decir, que son en su mayoría personas particulares con un numero mayor de 5 vehículos.<sup>33</sup>

De acuerdo con la definición anterior de los 3 tipos de clientes, se puede decir que para la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda., los clientes de tipo 1 sería una oportunidad en el corto plazo ya que estamos en capacidad de poder competir en 3 nichos de mercado dependiendo la capacidad de la empresa y siempre y cuando se logren alianzas estratégicas fuertes con empresas de la ciudad o con Transportes San Carlos de Barranquilla para ganar terreno entre los grandes empresas transportadoras de la ciudad.

**2.1.4.5 Proveedores de repuestos del sector.** La empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda. es una empresa prestadora de servicio. El cual se presta a través de buses y busetas de servicio urbano y especial; como la mayoría de estos buses no son de modelos recientes requieren un alto nivel de mantenimiento; por lo tanto la empresa se ve obligada a la compra permanente de repuestos y artículos para poder mantener en buenas condiciones los vehículos. En Cartagena se cuentan con varios proveedores locales que a su vez se abastecen de distribuidores nacionales ubicados en la capital del país; lo que conlleva a que los artículos o repuestos tengan un valor mucho más alto de lo que se comercializa en el interior.

---

<sup>33</sup> Entrevistas a directivos por parte de los investigadores.

Sin embargo, este factor viene reflejado como una oportunidad ya que a las altas suma de dinero que se cancelan por compras de repuestos las cuales el primer semestre del año 2002 fueron de aproximadamente 60'000.000 de pesos<sup>34</sup>, la empresa se ha visto en la necesidad de la compra directa de los mismos con los distribuidores nacionales. Esto ha logrado eliminar el valor del sobre costo de los artículos logrando así un menor desembolso de dinero mensualmente ya que en junio y julio del 2002, 2 meses después de haberse logrado una alianza con Repuestos de la Costa, el promedio de los 2 meses fue de aproximadamente 5'000.000 de pesos mensuales. Lo anterior no quiere decir que se ahorró un 50% en el valor total de la compra de repuestos sino que algunos buses no tuvieron inconvenientes de tipo técnico y sumado a esto el descuento por compras en efectivo que hace el proveedor de hasta un 30%.

---

<sup>34</sup> Entrevista directa a directivos de la empresa.

## **2.2 FACTORES INTERNOS**

### **2.2.1 Capacidad Gerencial - Organizacional**

**2.2.1.1 Estructura organizacional clara.** La empresa no presenta una estructura claramente definida, y que por su carácter de empresa pequeña y manejada informalmente, le ha dado muy poca importancia a este aspecto; situación normal en empresas familiares<sup>35</sup>; sin embargo existe una estructura no formal dada por un orden natural, producto de las jerarquías que se han dado de facto, es decir, motivadas por la autoridad normal que se ejerce en el orden familiar. Así mismo hacen parte de esta estructura algunos funcionarios que sirven de apoyo a la dirección y que realizan labores referentes al registro de las transacciones de la empresa.

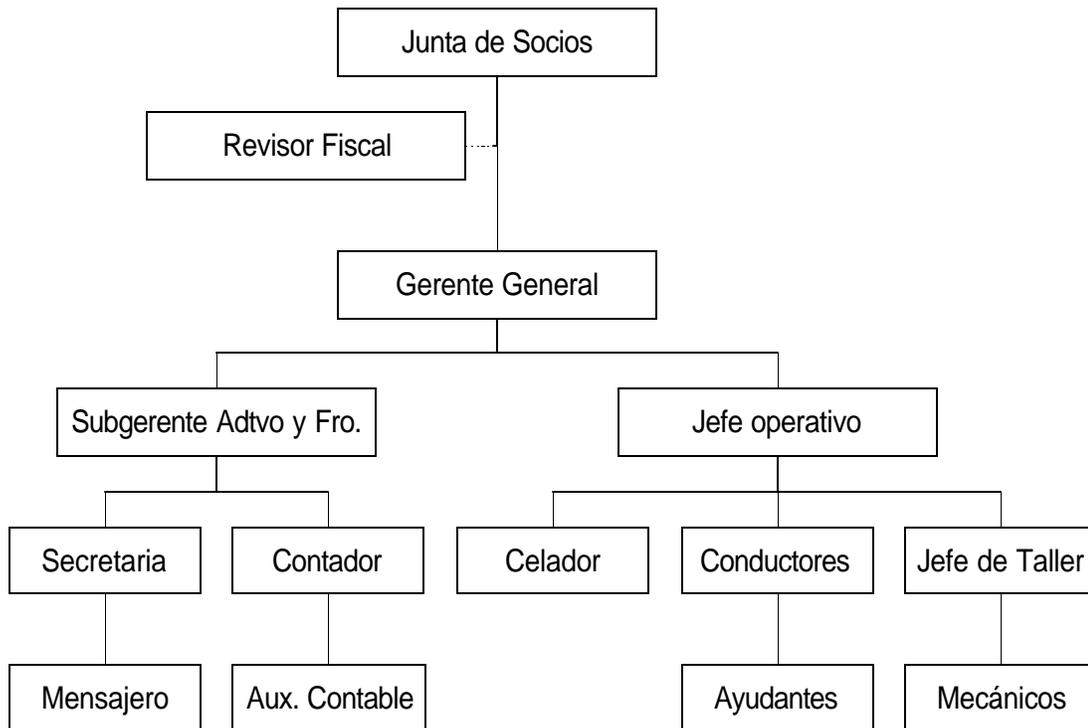
De igual manera la empresa no posee una representación gráfica (Organigrama) de la estructura natural existente; es decir, no existe un organigrama explícito pero hay que anotar que la empresa funciona de manera jerárquica; lo que quiere decir que todas las decisiones las toma el gerente de la empresa que a su vez es quien preside la junta directiva y además tiene bajo su mando: Un Revisor fiscal, un contador, un auxiliar contable, una secretaria, un mensajero, un auxiliar de seguridad, un mecánico y un jefe operativo quien es el encargado del

---

<sup>35</sup> Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas. Rodrigo Varela.

funcionamiento y mantenimiento de los vehículos que prestan los servicios. Es por esto que se tomó el trabajo de proponer un organigrama según las funciones de los trabajadores de la empresa.

**Figura 7. Organigrama Rafael Cuesta & Cía. Ltda.**



Fuente: Propuesto por los autores del trabajo.

**2.2.1.2 Funciones explícitas de personal.** La mayoría de los empleados de esta empresa conocen sus funciones de acuerdo a instrucciones, las cuales corresponden a las indicadas por el gerente, dado que no existe un manual de

funciones debidamente redactado para los cargos a los cuales se han asignado los empleados; sin embargo éstos saben cuales son sus responsabilidades.<sup>36</sup>

Lo anterior conlleva a que desarrollen las funciones a través de los procedimientos que consideren más adecuados, lo que corrobora la falta de un manual de procedimientos.

**2.2.1.3 Descentralización y delegación.** El tipo de gerencia aplicado en la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda., impide que exista empoderamiento y por consiguiente, los rangos de control son determinados directamente por el gerente de la empresa con asesoría de un contador el cual a su vez desempeña funciones de subgerente en casos en los cuales el gerente no se encuentra en la empresa, lo anterior se puede considerar como único caso en el cual se vislumbra un ápice de empoderamiento.

**2.2.1.4 Toma de decisiones.** El proceso que se hace en la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda. para la toma de decisiones, se desarrolla mediante reunión previa con los socios y parte del personal administrativo al final de cada año, con el fin de plantear los objetivos a cumplir para el año que viene y los recursos con los que se cuenta; con lo que se puede decir que esta sería una forma de presupuesto. Sin embargo, aunque se prevean algunas situaciones, las

---

<sup>36</sup> Entrevista a directivos de la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda.

decisiones que se toman dependen más de los movimientos del mercado comparado con la situación financiera de la empresa; es decir, la toma de decisiones en cuánto a la adquisición de nuevos vehículos depende del número de contratos adquiridos y de la capacidad de endeudamiento de la empresa, así como también hasta dónde es capaz de responder por esta decisión tomada al respecto; también se tiene en cuenta el número de contratos para los que se destinarán estos vehículos de manera que cubran con los costos totales de su inversión y dejen utilidades al respecto; por esta razón, la empresa toma las decisiones basadas en las oportunidades del mercado.

**2.2.1.5 Cultura Corporativa.** A pesar de sus 12 años de funcionamiento, no se ha llegado a un análisis específico de la cultura corporativa de esta empresa; sin embargo, los empleados; sobretudo los directivos, realizan sus labores teniendo en cuenta conocimientos propios y su iniciativa; pero hay que tener claro que todo esto bajo los parámetros y supervisión de la gerencia y después de una pequeña inducción sobre el manejo de la información que es hecha por el gerente y propietario de la empresa. La empresa enfoca su cultura hacia el cliente, prestándole un buen servicio a través de la puntualidad en los recorridos y a la eficacia en estos. En cuanto al conocimiento de los valores y creencias que regulan la vida organizacional, la empresa tiene poco conocimiento acerca de este tema a pesar de que el contador es la única persona en estos momentos que cuenta con un título profesional; tiene muy poco conocimiento acerca de estos

valores y creencias y sus funciones no le dan tiempo para poner en práctica lo mínimo que posee; se puede decir que los valores sobre los cuales se ha forjado la organización no son conocidos por los empleados.

**2.2.1.6 Objetivos y estrategias precisos.** Debido a la manera de cómo se ha venido llevando a cabo la administración de la empresa en sí, cabe precisar que ésta no posee unos objetivos y estrategias claras que le permitan tener una misión y una visión de lo que se quiere para posicionarla en el mercado. A todo lo anterior se debe agregar que la empresa no posee un plan estratégico definido lo cual imposibilita la evaluación de resultados, pues a ciencia cierta no se sabe exactamente lo que se va a realizar, con respecto a donde se quiere llegar. El gerente de la empresa posee una visión de hacia dónde quiere dirigirse pero sólo la conoce él y los socios de la empresa. No obstante, se realizan evaluaciones de resultados al final de cada período (en este caso es anual), en donde se comparan con los del período anterior.

**2.2.1.7 Sistemas de Control.** La empresa no cuenta con ninguna clase de estructura y de fundamentos organizacionales en el cual se manifiesten los diferentes mecanismos de control utilizados dentro de ella y es por esta razón que aún no tiene definidos los objetivos claros en este tema.

Sin embargo, una solución sería dividir por áreas a la empresa para confrontar los resultados organizacionales en ellas, lo cual implicaría convencer al gerente quien lleva 14 años al frente de la empresa y piensa que por ser una empresa pequeña es difícil realizar dicha división; lo cual imposibilitaría que se puedan medir y confrontar resultados. Sumado a esto, la empresa no cuenta con ningún mecanismo en el control de gestión; sin embargo, al ser el contador la persona con mayor autoridad después del gerente, es encargado de realizar todos los controles al respecto incluyendo el del gerente de ésta.

Los controles operativos son manejados por el gerente y el jefe de operaciones quien se encuentra en el área de trabajo de los vehículos. Los otros sistemas de control analizados en la empresa fueron:

**2.2.1.7.1 De control Financiero:** El sistema es manejado directamente por un auxiliar contable y supervisado a la vez por un contador mas experimentado quien es el encargado de presentarle informes al gerente. Además, debido al alto flujo de caja que maneja la empresa; esta es asesorada gratuitamente en ciertos casos por los gerentes de entidades bancarias como Banco de Occidente, Bancolombia y Banco Tequendama quienes en aras de controlar el mayor dinero posible de la empresa; buscan soluciones a crisis suscitadas en último momentos y en oportunidades de inversión.

**2.2.1.7.2** *De ventas:* No se ha determinado un control específico.

**2.2.1.7.3** *De Inventarios:* Sólo aplica para las auto partes utilizadas en la reparación del parque automotor como suministros de llantas, aceites, filtros de aire y aquellos repuestos pequeños necesarios en el mantenimiento y posible reparación de daños menores en los vehículos como los repuestos eléctricos tales como: bujías y cables de conexión.

**2.2.1.7.4** *De gastos:* Es uno de los problemas y quizás él mas grave que afronta la compañía ya que no hay ninguna clase de control, en cuanto al gasto ocasionado por los miembros de la compañía o socios quienes tienen a su disposición todo el dinero de los recaudos que se hacen a diario y es una de las razones por las que la empresa posee una alto costo de funcionamiento; es decir, el gerente de la empresa no tiene un salario establecido; así mismo, ninguno de los socios ha recibido dividendos desde la creación de la empresa puesto que las utilidades que se han presentado se han reinvertido en esta. Además, los socios, quienes son todos miembros de la familia, generan un gasto extra que se lleva en la contabilidad de la empresa como cuenta de socios y es considerada como la fuga de dinero mas grande de la empresa. Esto se ve reflejado en la gran fuga de dinero presentada en los balances ya que la empresa a pesar de tener un alto índice de entrada de dinero; tiene también un mal manejo administrativo reflejado en la falta de seguimiento de los presupuestos que se realizan en la empresa y a

los cuales el gerente hace caso omiso lo que hace que los resultados no se vean. Además hay que resaltar que una de las principales fugas de dinero se debe a la compra excesiva de repuestos que como se dijo anteriormente en el primer semestre del año 2002 fue de aproximadamente 60'000.000 de pesos y la no consecución de diferentes distribuidores nacionales para minorizar los costos de los mismos aunque a mediados del 2002 se realizaron alianzas estratégicas con distribuidores de la ciudad obteniendo así descuentos en los repuestos que se utilizan actualmente.

**2.2.1.7.5 De producción:** La producción en esta empresa la generan los contratos y el dinero diario que generan los buses que tienen la doble función de trabajar particularmente y de prestar el servicio urbano como tal; el error esta en que no se toman los respectivos correctivos en los momentos de alguna falla; lo que hace que la empresa empiece fallando desde un principio y sólo se den cuenta del error cuando ya no se puede hacer mas nada. (no miden realmente la productividad)

**2.2.1.7.6 De Calidad:** La calidad es uno de los principales puntos fuertes de la empresa ya que se presta el servicio con la mejor calidad posible y la mayor eficiencia lo que como consecuencia ha hecho que la empresa sea llamada por otras para tomar el manejo del transporte de sus empleados; cuando comenzó sólo tenía un solo contrato de transporte y en la actualidad se encuentra manejando 7 contratos dentro de los cuales se encuentran: Colegio Comfenalco,

Gimnasio Cartagena de Indias, Gimnasio Cartagena, Preescolar Alborada, Aspaen Pepe Grillo, Embotelladora Román y Hotel Hilton entre otros, ya se prestan servicios adicionales en otras empresas a las cuales no se están vinculadas con un contrato específico. Esto ha contribuido a la creación de un nombre en la ciudad y es por esto que, ha sido invitada a licitar en entidades y empresas como: Colegio Británico de Cartagena, Seatech, Ecopetrol, C.I. Océanos y Hotel Las Américas.

**2.2.1.7.7 De Gerencia:** Con respecto a la gerencia, se podría decir que los controles son deficientes ya que existe un manejo no muy adecuado en ésta puesto que la empresa es manejada como un negocio de bolsillo y no como se debería manejar una empresa que puede estar dentro de las más importantes de Cartagena.

La empresa no posee unos sistemas de control establecidos; pero si se puede determinar que la empresa tiene ciertos controles a las pocas áreas de ésta de manera que siempre se trata de hacer lo mejor que se puede como es el caso del sistema contable y de la producción en la vía. De esta forma, puede tener una clara y oportuna información del desempeño pero sin saber a ciencia cierta cuán efectiva es esta información. Sin embargo, no se han establecido normas y métodos para medir el desempeño y sólo se aplica lo que considere la gerencia

para así tomar las medidas correctivas en caso de percibir algún desempeño inadecuado.

**2.2.1.8 Estilo Gerencial.** Se vienen aplicando nuevas herramientas de trabajo en la empresa y trabajando con profesionales jóvenes; todo en busca de una mejor forma de trabajo. La gerencia, a pesar de muchos años de llevar un sistema autocrático de gestión, esta abierta a cambiar la forma de trabajo, pero esto no es así de fácil cuando se tiene en cuenta que se viene trabajando por mas 12 años de la misma manera. Es por esto que es necesario un sub gerente administrativo y financiero en el organigrama propuesto por los investigadores para que realice esta serie de cambios que necesita la empresa y a la vez, le explique al gerente el por qué de los cambios y los resultados que se obtendrían a partir de éstos.

**2.2.1.9 Capacitación y motivación del empleado.** La motivación del personal que labora en la empresa es consecuencia de la remuneración recibida. Sin embargo la mayoría de los conductores de la empresa se exceden en la confianza brindada por el personal administrativo y directivo lo cual hace que incurran en conductas de indisciplina en contra de la empresa, tales como sacar los vehículos para uso particular y obtener ganancias personales. Cabe anotar que hay que dividir a los trabajadores de la empresa en 2 grupos; los empleados administrativos y los conductores de los vehículos. Los administrativos son los que tienen una motivación mas baja debido a que tienen un sueldo establecido y

muy pocas veces se les premia por el esfuerzo extra realizado y el punto a favor que poseen es que todos los problemas se comentan entre todos y así cada uno aporta para una posible solución. En cambio los conductores de los vehículos son los mas motivados ya que son los que tienen mayor acceso al dinero y diariamente obtienen ganancias ya que trabajan en la vía y en contratos de servicio especial.

Todos los empleados satisfacen sus necesidades individuales en la organización ya que se cuenta con un sistema flexible que pueda brindarle las comodidades necesarias a todos los empleados; por ejemplo, cuando necesitan dinero prestado, la empresa se los facilita y no les cobra recargo ni intereses de ninguna naturaleza. Este tipo de préstamos se realiza con el dinero obtenido de los recaudos y muy pocas veces se llevan a la contabilidad de la empresa porque el gerente así lo decidió desde la primera vez que los realizó y es él quien se encarga de obtener los pagos. A pesar de obtener ciertos beneficios en cuanto a prestaciones, la capacitación de personal en la empresa es nula y es una de las grandes fallas ya que no se le brinda una capacitación adecuada a los empleados precisamente por ser éstos en su gran mayoría personas que aún no han terminado su educación básica o secundaria.

Aunque muchos de los trabajadores no saben lo que es realmente una capacitación, están altamente satisfechos por una simple razón y es que se podría

considerar a los trabajadores de esta empresa como los que mejores salarios obtienen dentro de todas las compañías de transporte según conductores que actualmente se encuentran trabajando en la empresa y que han sido empleados de otras compañías de transporte y es por eso el interés que demuestran de querer estar acá. El promedio de un conductor mensual en ganancias en la vía es de \$900.000 sin contar con un salario mínimo mensual que es pagado por las empresas a las cuales se encuentra afiliado el vehículo mientras que en otras empresas como Metrocar (en la cual se tiene 6 puntos de sus acciones) los conductores entregan todo el dinero recibido en el día y es la misma Metrocar quien se encarga de abastecer de combustible los vehículos y del salario mensual de los conductores.

En cuanto a incentivos se refiere, la empresa no cuenta con ninguna clase de incentivos; cabe anotar que muchos de ellos por no decir el total de los conductores, no saben lo que es exactamente un incentivo. Mientras que en los empleados administrativos el comportamiento de estos incentivos se da dependiendo del mes y de la manera como se sienta en esos momentos el gerente de la empresa. Como ejemplo se puede citar los días en que la empresa adquiere nuevos contratos ya que el gerente en gratitud les ofrece ciertos incentivos a los empleados como dinero extra e integraciones.

**2.2.1.10 Enfoque administrativo.** La definición de las diferentes funciones como lo estipula un buen manual de funciones no están bien definidas como se dijo anteriormente; pero los empleados si tienen conocimiento de cual es la tarea de cada uno. Esto ha llevado a que los empleados en muchos casos tomen decisiones en un momento determinado; si es con respecto al parque automotor, en lo concerniente a la compra de repuestos y la reparación de algún daño ocasionado por un vehículo o dentro del mismo,, se puede decir que la toma de decisiones es ágil y oportuna; pero ya hablando del área administrativa con respecto a una decisión acerca de consignaciones de dineros o de transacciones bancarias, las decisiones son tomadas únicamente por el gerente de la empresa o si éste se encuentra fuera del país; son tomadas por el contador.

El proceso de coordinación es eficiente en todas las labores que se realicen en la empresa siempre y cuando esté el gerente en supervisión de éstas ya que muchas veces si el gerente no está a cargo de la situación, estas no son coordinadas eficientemente. Aunque este proceso se considere eficiente, no existe ninguna clase de mecanismos para el control de gestión ni de ninguna clase de control administrativo; todos los que se llevan a cabo son directamente por la gerencia y a su manera particular de realizarlos.

La empresa tampoco cuenta con sistema de evaluación interno. La cabeza visible de la empresa es el Gerente General quien además de dirigir la empresa es el

encargado de revisar todos y cada uno de los trabajos que se estén realizando dentro de ésta o que estén siendo realizados por empleados de ésta en otras empresas. El liderazgo del gerente es sentido por todos los empleados de la empresa ya que este es quien esta a cargo de todo desde su fundación hace más de 10 años y es precisamente él quien es el encargado de dar todas las indicaciones a los empleados.

Lo anteriormente dicho nos lleva a afirmar que el proceso de delegación que se da en esta empresa, se da en un tamaño muy reducido ya que el gerente quiere realizar todas las cosas a su manera y por cuenta propia; mientras que los empleados de menor rango siempre tienen que esperar órdenes aunque en algunos casos se ha dado a la tarea de delegar ciertas funciones. El empoderamiento dentro de la empresa es muy mínimo; sólo se da cuando el gerente por falta de tiempo o ausencia de la ciudad, delega funciones más no responsabilidad al contador de la empresa, quien como lo dijimos anteriormente; hace las veces de subgerente.

Los niveles de responsabilidad de los empleados están definidos, la responsabilidad de cada uno de los empleados de la empresa es de acuerdo a las tareas asignadas; cada empleado responde por cada uno de los actos o actitudes que tome en materia de decisiones dentro de la organización.

La comunicación en la empresa es eficiente y efectiva aunque si se notan ciertos altibajos en algunos momentos debido a la falta de un canal de comunicación definido; ya que muchas veces cuando se requiere de alguna información existen muchos canales que pueden ser fácilmente eliminados e ir directamente con el problema. Esta comunicación fluye ágilmente de arriba hacia abajo pero viceversa presenta inconvenientes debido a que la mayoría de los empleados no poseen contacto directo con el área administrativa sino a través del jefe operativo; ya que al estar en frente de su área no está siempre en un mismo lugar ya que se mantiene en todos los puntos a donde llegan los vehículos lo que imposibilita muchas veces que esta información llegue a tiempo mientras que de arriba hacia abajo llega bastante rápido.

## **2.2.2 CAPACIDAD DE SERVICIO / OPERACIÓN E INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

**2.2.2.1 Proveedores de la empresa.** Como se ha dicho, la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda., vende servicios a través de un parque automotor de 55 vehículos entre buses, busetas y vans<sup>37</sup> lo cual genera una serie de requerimientos como son: Llantas, combustible, repuestos, talleres de servicio, vehículos y reparaciones de latonería y pintura.

---

<sup>37</sup> Inventario físico realizado por los investigadores.

**2.2.2.1.1 Llantas:** Se cuenta con 2 proveedores principales que son considerados los mayores distribuidores de este producto en la ciudad y son: Tecnillantas y Districandelaria. La empresa establece las condiciones de compra de los productos debido a la cantidad y es ésta quien se encarga de programar los pagos para la compra del producto ya que cada vez que se hace un pedido, el volumen es relativamente alto y no se cuenta con capital disponible para su cancelación de contado por lo que se hace necesario establecer plazos para los pagos.

**2.2.2.1.2 Repuestos, materiales y accesorios:** Se cuentan con varios proveedores como Costa repuestos, Repuestos de la costa, Lujos Rembe, Coéxito S.A., Auto centro La estación, Kike Frenos, La casa del tornillo, rectificadora la Heroica, Semiejes del caribe, Muelles y soportes y taller líder. Al poseer varios proveedores la empresa puede lograr que éstas compitan en cuanto a precio y calidad de manera que se pueda escoger la mejor opción. Sin embargo, debido al aumento de la divisa en lo que va corrido del año, así también han aumentado el valor de los repuestos que se le instalan a los vehículos ya que en su gran mayoría son americanos por ser éstos de muy buena calidad.

**2.2.2.1.3 Combustible:** Se cuenta con 3 proveedores; La estación de GNC en el barrio de Ternera, Estación GNC de Tesca y la Estación de servicios Texaco de la Cruz roja con los cuales se tienen convenios de pagos en plazos de hasta 2 meses para la Estación de Texaco y hasta 3 meses para las otras dos. El 91.3%

de los vehículos funcionan con GNC y sólo el 8.7% restantes<sup>38</sup>, corresponden a las busetas adquiridas últimamente y son las que utilizan los servicios de la estación de Texaco.

**2.2.2.1.4 Latonería y Pintura:** En este se encuentran clientes como: Hijos de José Yacamán, Mundial de aluminio, La Casa del Tornillo, a los cuales les compra la materia prima para la reparación de las carrocerías de los vehículos y cuyo mantenimiento o reparación, se realiza en el parqueadero de la empresa o en los diferentes talleres de reparación en donde se le presta este tipo de servicio a la empresa.

**2.2.2.1.5 Talleres de servicio:** Se encuentra el grupo de los talleres que mantienen el buen funcionamiento de los vehículos y dentro de los cuales se encuentran: Taller Líder, Taller Pile, Taller Servi-Hidráulico, Taller Serviboster y Taller Cárdenas. Cada uno de los anteriores especializado en la reparación de partes específicas del vehículo.

**2.2.2.1.6 Vehículos:** Dentro de los proveedores de la empresa se encuentran: Kia Motors, Vehicosta y Transportes San Carlos. Los dos primeros son proveedores con los cuales se adquieren los vehículos a través de préstamos directos o leasing. El último proveedor es al que se le compran los vehículos de segunda

---

<sup>38</sup> Información suministrada por el personal de la empresa.

mano y que gracias al grado de amistad existente entre el propietario de esa empresa y el Gerente de ésta, se obtienen facilidades de pagos con intereses muy mínimos y con la seguridad de adquirir un vehículo en perfectas condiciones y que cumplen con los requisitos exigidos para el servicio especial ya que esa empresa funciona de igual manera que ésta, en otra ciudad del país.

**2.2.2.2 Condiciones de maquinaria y equipo.** Los empresa cuenta con un parque automotor no muy reciente lo cual impide que se puedan licitar en otros nichos de mercado. Este parque automotor esta compuesto por 51 buses, 2 busetas de servicio especial, una buseta de servicio especial con aire acondicionado y una Mini Van para 19 personas; cabe anotar que los 51 buses están divididos entre buses de servicio urbano y de servicio especial. Dentro de los de servicio urbanos están los intermedios y los llamados corrientes.<sup>39</sup>No obstante estos son obsoletos en su mayoría, punto débil que es aprovechado por los competidores; sin embargo con respecto a los clientes actuales este punto no se ha notado, dado que el servicio se presta a cabalidad y sin queja alguna por parte de ellos, ya que los vehículos se encuentran en óptimas condiciones y con un nivel de mantenimiento óptimo lo cual hace que esta debilidad pase desapercibida y se convierta en una fortaleza puesto que siempre se cuenta con vehículos en caso de haber una anomalía.

---

<sup>39</sup> Inventario físico realizado por investigadores.

**2.2.2.3 Procedimientos y control de servicios.** Los empleados de la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda., realizan los procedimientos de la manera que ellos consideren mas adecuada; teniendo en cuenta como siempre, el punto de vista del gerente de la empresa, esto corrobora la falta de un manual de procedimientos y funciones en dicha empresa. A pesar de esto, el control del servicio se hace muy riguroso ya que en la actualidad se están dotando de equipos de comunicación a los diferentes conductores de los vehículos y así mismo, las labores de coordinación de los diferentes contratos se hacen entre un empleado de la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda., y un empleado de la empresa a la cual se le esta prestando el servicio lo que como consecuencia refleja una mejor calidad en la prestación de éste.

La empresa analiza y anticipa las necesidades de sus principales clientes de manera de que antes de que los clientes traten de hacer algún comentario acerca del servicio prestado ya se ha preparado una respuesta o justificación a las posibles quejas o sugerencias que se presenten.

**2.2.2.4 Instalaciones Apropriadas.** La empresa cuenta con instalaciones efectivamente localizadas; el área administrativa de la empresa esta localizada en la zona céntrica de la ciudad; más exactamente en el centro, la cual permite un mayor contacto con almacenes, bancos y otras instituciones financieras así como también aseguradoras. La parte operativa de la empresa es el parqueadero

privado ubicado un poco más alejado y en donde se encuentra el taller de mantenimiento del parque automotor; esta se encuentra ubicada en los alrededores del supermercado Carulla Buenos Aires, lo que conlleva a un fácil acceso a esta y a los diferentes almacenes de repuestos ubicados estratégicamente por toda la zona, así como también los diferentes mecánicos especializados en ciertas partes de los vehículos; este es el centro de operaciones de los vehículos. Cabe anotar que las instalaciones donde funciona el parqueadero privado y los talleres de la empresa fueron adquiridos en contrato de arrendamiento renovado cada 2 años.<sup>40</sup>

**2.2.2.5 Actualidad de equipos y software.** Actualmente la empresa cuenta con dos (2) computadores desde donde se maneja toda la contabilidad y la información acerca de facturaciones y documentos a través de un software contable llamado TRIDENT y de los programas Microsoft Office; pero la empresa no cuenta con un software que combine la contabilidad con el requerimiento de información básica con respecto al mantenimiento de cada vehículo ya que esta información se lleva de forma manual. Esto quiere decir que al momento de requerir cierta información, el tiempo de respuesta es un poco tardía ya que toda la información se encuentra en libros y carpetas. Es por esto que es necesario la adquisición de un software administrativo y contable de manera que se puedan agilizar los trámites en el manejo de la información.

---

<sup>40</sup> Entrevista a directivos de la empresa.

**2.2.2.6 Distribución Geográfica de la empresa.** Esta ligada mucho al indicador de las instalaciones apropiadas; la empresa cuenta con un parqueadero privado ubicado en el sector de Buenos Aires; sitio estratégico ya que los contratos más importantes de la empresa se encuentran cerca de ese sector, lo que quiere decir que al momento de una revisión mecánica o de una reparación, el tiempo de respuesta es rápido. Así mismo, los almacenes de repuestos y talleres se encuentran cerca de las instalaciones.

Por otro lado, cabe recordar que las oficinas de la empresa se encuentran en el centro de la ciudad, lo cual facilita el acceso rápido a las entidades financieras, así como también a las empresas aseguradoras de la ciudad y actualmente muy cerca a las instalaciones del DATT en Cartagena ubicadas en el sector de Marbella

**2.2.2.7 Actualidad Tecnológica frente al sector.** Actualmente la empresa cuenta con una desventaja en este aspecto si se refiere a la actualidad tecnológica utilizada por las grandes empresas del sector; pero para el nicho de mercado donde actualmente se encuentra la empresa, su actualidad tecnológica esta casi igual al de la competencia. Debido a la crisis que afecta al país, los altos precios de los vehículos nuevos y la falta de una política de pagos del valor real de lo que es el servicio especial en la ciudad, la empresa se ha visto forzada a la adquisición de vehículos de segunda mano pero en buen estado, para poder facilitar la prestación de los servicios en buses de mejores condiciones. Es por esto que la

empresa se encuentra en proceso de venta de los buses más antiguos en mira de actualizar el parque automotor en los próximos 2 años.

### **2.2.3 CAPACIDAD FINANCIERA**

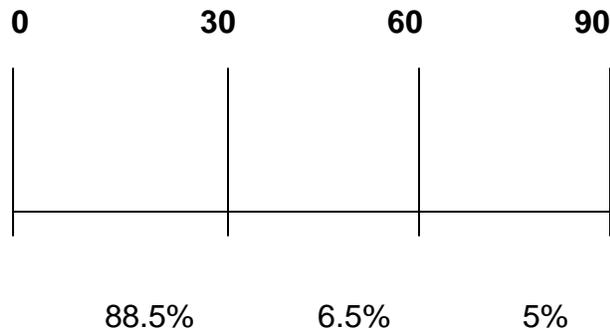
**2.2.3.1 Sistemas de control internos y auditoría.** Esto se puede considerar como una debilidad puesto que la empresa no cuenta con ninguna clase de control internos y a la fecha, no se le ha realizado ninguna clase de auditoría. En el caso de la auditoría financiera, quien se encarga de revisarla es el contador de la empresa y es esa misma persona la que hace las recomendaciones financieras al respecto. La empresa no tiene un sistema concreto de auditoría y mucho menos se hace a través de sistemas operativos, pero si se realiza a través de entrevistas directas hechas por el gerente de la empresa. <sup>41</sup>

**2.2.3.2 Proceso de cobro y recaudos por ventas.** El proceso de cobro utilizado en la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda., se realiza a través de un sistema de facturación; así mismo, ésta se realiza una vez terminado el mes y el recaudo se hace diez (10) después de la fecha de facturación. Cabe anotar que la empresa realiza convenios de cobros dependiendo las políticas de las empresas a las cuales se les presta el servicio.

---

<sup>41</sup> Entrevista a directivos de la empresa.

**Figura 8. Plazo de recaudos de la empresa**



**Fuente:** Rafael Cuesta & Cía. Ltda.

La empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda., cuenta con una cartera 100% sana y a 3 meses. Al realizar la investigación exploratoria para este trabajo se mostraba como una fortaleza, debido a que se factura a 30 días y se recuperaba el 88.5% en este plazo. Luego de un estudio interno y entrevistas con el contador de la empresa quien se encarga de dichos cobros, se confirmó que hay una sola empresa que paga a 60 días y sólo el 5% de los recaudos correspondientes a servicios prestados a empresas del estado se obtienen casi a los 90 días.

Este proceso de cobro se debe a políticas de pago adquiridas con las empresas a las que se les presta el servicio; además, la empresa se abstiene de venderle servicios a clientes de los cuales no se tiene ninguna información.

**2.2.3.4 Sistema de información contable.** La información contable de la compañía es clara y objetiva. Esto evita cualquier tipo de dudas dentro del proceso contable de la empresa; además, la contabilidad se lleva tanto en libros

legales que exige la ley como en un programa de contabilidad (TRIDENT ) en sistema el cual realiza todos los movimientos e imprime balances, comprobantes, etc.

#### **2.2.3.5 Nivel de liquidez.**

##### **2.2.3.5.1 Razón Corriente:**

La razón corriente se obtiene y responde a la pregunta que si los activos a corto plazo cubren las obligaciones contraídas por la empresa en ese mismo período. En este caso el resultado dio 0.38 lo cual quiere decir que la empresa por cada peso que tenía en el año 99; tenía un respaldo de 0.38, en este año la empresa empezó a disminuir sus obligaciones financieras a corto plazo y así mismo, se empezaron a contraer obligaciones financieras a Largo Plazo para cubrir deudas extrabancarias y para la compra de vehículos. En el año 2000 la empresa aumentó la razón corriente a 3.20 lo cual indicaba que la empresa había desaparecido el 99% de sus obligaciones financieras en el corto Plazo pasándolas al largo plazo; por esto en ese año se hizo un aumento del parque automotor al adquirir varias unidades adicionales; además, se amplió y se adecuó la oficina administrativa para el mejor funcionamiento de la empresa. Así mismo, en el año 2001 la empresa tuvo una baja en la razón la cual llegó a ser del 1.08 debido al alto grado de endeudamiento que obtuvo la empresa por la compra de vehículos

adicionales así como también la adquisición de vehículos particulares por parte de socios de la compañía.

#### **2.2.3.5.2 Capital Neto de Trabajo:**

El capital neto de trabajo de la empresa tenía saldo rojo en el año de 1999 debido a que la empresa venía con un arrastre de pasivos desde el momento de su creación. En el año 2000 a pesar de que la empresa hizo préstamos para la adquisición de vehículos; la empresa decidió manejar las deudas con una sola entidad bancaria y centralizó todos sus pagos en un sólo banco saliendo de todas las obligaciones financieras extra bancarias en las cuales se pagaba un interés del 5% mes vencido. Además, al adquirir nuevos vehículos hubo que aumentar también el capital de la empresa y el capital de trabajo se aumentó puesto que la empresa no tendría que subcontratar la misma cantidad de vehículos ya que ahora poseía un mayor número para poder atender la demanda.

**2.2.3.6 Administración del presupuesto.** La planeación del presupuesto que se utiliza en la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda., se realiza mediante reunión previa con los socios y parte del personal administrativo al final de cada año, con el fin de plantear los objetivos a cumplir para el año que viene y los recursos con los que se cuenta. Debido a que la empresa se caracteriza por ser netamente

familiar, se le ha venido dando un manejo como empresa de bolsillo lo cual hace que el gerente y propietario la maneje a su antojo. Sin embargo aunque se prevean algunas situaciones, las decisiones que se toman dependen más de los movimientos del mercado comparado con la situación financiera de la empresa; es decir, la toma de decisiones en cuánto a la adquisición de nuevos vehículos depende de la capacidad de endeudamiento de la empresa y hasta a dónde es capaz de responder por esta decisión tomada al respecto; también se tiene en cuenta el número de contratos para los que se destinarán estos vehículos de manera que cubran con los costos totales de su inversión y dejen utilidades al respecto; por esta razón, la empresa no utiliza enfoque de gerencia estratégica en su toma de decisiones corporativas sino más bien, aplica decisiones basadas en las oportunidades del mercado. Como consecuencia del arrastre de pasivos de la empresa desde sus inicios, la empresa se encuentra en una situación de iliquidez lo cual se demuestra en los estados financieros de los últimos años. (Ver Anexo A). Es por esto que la administración del presupuesto de esta empresa se muestra como una debilidad ya que no se tiene un control en el manejo de esta.

**2.2.3.7 Sistema de compras.** Como la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda., es una entidad prestadora de servicios, el sistema de compras que maneja es muy sencillo y mínimo pero a su vez, a medida que se van estableciendo las diferentes coordinaciones en los procedimientos, se han establecido parámetros en el establecimiento de dichas compras. Anteriormente la empresa compraba al detal

al proveedor que ofrecía los mejores precios; pero en la actualidad, se están haciendo contactos con distribuidores mayoristas de manera que los repuestos, llantas, etc, se adquieran con un precio inferior y ofreciendo las mismas garantías de parte de dichos distribuidores.

**2.2.3.8 Margen operacional.** Los servicios prestados a entidades educativas y empresas con manejo de personal poseen un alto margen operacional; mas alto que los servicios que se prestan a empresas privadas y servicios adicionales.<sup>42</sup> Este margen siempre se maneja con descuento dependiendo de cómo esta el precio por recorrido con los diferentes competidores. Cuando la competencia tiene los precios muy por debajo, la empresa se abstiene de realizar la venta, ya que no tiene ninguna ventaja vender sin una utilidad mayor a lo que normalmente representa un servicio adicional en la empresa; a menos de que sea un contrato mucho mayor en donde la empresa realizaría convenios con los clientes de manera que los contratos si son a un numero de años mayor de 2, se plantean políticas de precios mas bajas y con el aumento de la inflación de cada año. Con estos márgenes, la empresa realiza su programa de flexibilidad de precios.

**2.2.3.9 Capacidad de créditos.** La empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda., mantiene una buena imagen con los bancos debido a la puntualidad en los deberes financieros y la capacidad de pago de la empresa ya que el ingreso que la

---

<sup>42</sup> Información suministrada por la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda.

empresa presenta anualmente le brinda confiabilidad a las entidades financieras a la hora de adquirir algún tipo de crédito. La empresa venía con un arrastre de pasivos bastante altos con todo tipo de entidades financieras y sobre todo, a terceros como se habló en la disponibilidad de créditos en la página 19; lo cual hizo que la empresa se capitalizara a través de un fondo PYME y disminuyera sus pasivos a una tasa de interés mucho mas baja.

**2.2.3.10 Crecimiento de utilidades.** El crecimiento porcentual de las utilidades se puede observar que a excepción del año 2000, todas muestran una tendencia negativa lo cual se puede justificar que en el año 2000 se dejaron de subcontratar la gran mayoría de los vehículos lo cual generó menos gasto y representó más utilidades. Caso contrario a lo sucedido en el año 2001 en donde la empresa disminuyó sus utilidades producto de efectos de la recesión económica.

**Cuadro 10. Crecimiento Porcentual de las utilidades.**

<b>Año</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Porcentaje	-8.99%*	36.99%	-17%
Utilidades	70'667.913	96'814.718	79'991.941

Fuente: Rafael Cuesta & Cía. Ltda.

---

\* El porcentaje mostrado en el año 99 es con respecto al cambio obtenido del año 98.

Esta es una debilidad si se tiene en cuenta que la empresa es manejada como negocio de bolsillo y que de sus movimientos mensuales salen todos los gastos de cada uno de los socios sin repartir dividendos a final de año; lo que quiere decir que si la empresa llega a organizarse y establecer una política de dividendos clara, el aumento porcentual de las utilidades sería mucho mayor.

**2.2.3.11 Gastos de operación.** En el año 99 fue de 30.53% con respecto al año 98, en el año 2000 fue de 16.76% y para el año 2001 fue de 11.22% lo que demuestra claramente que la empresa fue disminuyendo el nivel de subcontratación de vehículos a partir del año 2000, fecha en la que adquirió gran parte de los vehículos y que trajo como consecuencia una disminución significativa en los gastos de operación de la empresa la cual ya no tenía que afrontar el alto costo que contraía por dichas subcontrataciones. A pesar de que los gastos del servicio se disminuyeron, la empresa comenzó a incurrir en nuevos costos por el mantenimiento de ese nuevo parque automotor lo cual generó un incremento en la compra de repuestos para el mantenimiento de los vehículos ya que el parque automotor se le agregó más trabajo para cumplir con los servicios sin necesidad de subcontratar

## **2.2.4 CAPACIDAD COMPETITIVA DE MERCADOS**

**2.2.4.1 Evaluación de servicio al cliente.** La empresa analiza y anticipa las necesidades de sus principales clientes a través de contacto directo con las

personas encargadas dentro de las empresas de manera que antes de que los clientes traten de hacer algún comentario acerca del servicio prestado; ya se ha preparado una respuesta o justificación a las posibles quejas o sugerencias que se presenten. Esto no quiere decir que se evalúe correctamente el cliente; este tipo de comportamiento es innato en el gerente de la empresa quien como propietario se preocupa a su modo de ser, de la manera como se esta prestando el servicio. Actualmente no se cuenta con sistema de evaluación de servicio. Es una debilidad en el corto plazo puesto que ya está ingresando personal nuevo a la empresa con bases de profesionales los cuales se espera le den un giro positivo a la empresa y la encarrilen hacia la creación de ventajas competitivas en el sector.

**2.2.4.2 Participación en el Mercado.** Este indicador es difícil medirlo con todos y cada uno de los contratos de transporte que se realizan en la ciudad; sin embargo, en este caso ya que la empresa Rafael Cuesta & Cía. Ltda., se encuentra en un segmento de mercado al cual pertenecen los clientes *Tipo 2* del cual se habló anteriormente se obtuvo la siguiente información. Este cuadro se realizó con los contratos mas lucrativos de la ciudad de Cartagena conocidos por los directivos de la empresa.

**Cuadro 11. Participación de la empresa**

<b>Empresa</b>	<b>Participación</b>
Cesar Buelvas & Cía. Ltda.	10%
Cootransurb	5%
Rafael Cuesta & Cía. Ltda.	30%
Ignacio navas & Cía. Ltda.	5%
Transporte Hernández y Cía. S. en C.	10%
Transmamonal	10%
Aguas y Aguas y Cía. Ltda.	10%
Line Tours S.A.	10%
Organización de Apoyo Turístico Ltda.	10%

Fuente: Rafael Cuesta & Cía. Ltda..

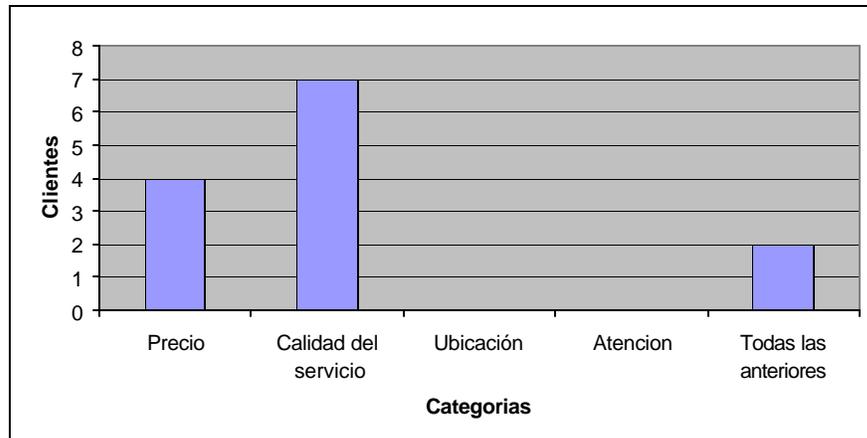
Cabe anotar que este porcentaje de participación es sólo de los contratos más significativos de la ciudad y no se tienen en cuenta los contratos adicionales o servicios que prestan otro grupo de empresas; además hay que dejar claro que no todas las empresas a las cuales se les facilita el servicio, pagan realmente lo que este vale. Un punto válido es el caso de Line Tours S.A. que a pesar de controlar sólo el 10% del segmento de mercado de transporte, éste le aporta casi 3 veces lo que ingresa en el 30% de participación de la empresa en estudio. Este indicador muestra un grado de participación alto en un período no superior a

los 2 años ya que ese es el vencimiento de los contratos con los que actualmente cuenta la empresa.

**2.2.4.3 Calidad del Servicio.** La calidad del servicio es un fuerte en la empresa ya que se cuenta con 55 vehículos los cuales están disponibles para atender cualquiera de los contratos que se tienen en la actualidad. La empresa trabaja con una política de calidad donde prima el servicio al cliente; pero a su vez no se está evaluando; y las quejas y reclamos de los mismos no se están registrando para llevar estadísticas y poder sacar conclusiones para su mejoramiento. Se cree que se esta prestando el servicio que el cliente quiere pero a su vez no se está midiendo ya que el gerente de la empresa es quien se encarga de recibir dichas quejas y de solucionarlas a la manera que crea más conveniente. De acuerdo a encuestas realizadas por los investigadores, la calidad del servicio se encuentra en un excelente nivel puesto que se cumplen a cabalidad todos y cada uno de los recorridos.

#### 2.2.4.4 Precio del servicio.

**Figura 9. Precio del servicio**



La política de precios que maneja la empresa es de acuerdo al comportamiento del mercado en la ciudad al momento de presentarse las licitaciones. Los precios son regidos por el mercado aunque una vez se haya llegado a un acuerdo entre las partes; en el momento de entrar en negociación con los diferentes contratos, es factible llegar a un convenio por debajo del precio establecido. La competencia fija su precio de acuerdo al mercado y de acuerdo al número de recorridos y la duración de cada uno de estos; así como también a través de una investigación con las otras empresas de servicio especial que operan en la ciudad.

Dependiendo el tipo de contrato y las cláusulas estipuladas en estos, es posible ofrecer descuentos, deducciones y créditos, es decir, en ciertos contratos, muchas

veces la contraparte exige deducciones por algún tipo de cláusula que le asegure un buen servicio.

**2.2.4.5 Investigación de mercado.** La empresa no cuenta con un equipo de trabajo dedicado a la investigación de mercados. Cuando se fundó la empresa, se tenía un solo contrato de servicios; gracias a una excelente prestación de este primer contrato, la empresa fue llamada para licitar en otros y así sucesivamente. La empresa nunca ha hecho una investigación de mercados más si se conoce exactamente en dónde se puede llegar a licitar y hasta qué punto es capaz la empresa de ofrecer sus servicios.

### 3. DOFA

#### 3.1 Cuadro 12. Matriz DOFA

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apertura económica.</li> <li>2. Tasas de interés.</li> <li>3. Aspectos fiscales y tributarios.</li> <li>4. Disponibilidad de créditos.</li> <li>5. Desarrollo del sector.</li> <li>6. Leasing.</li> <li>7. Nivel promedio de escolaridad.</li> <li>8. Actitud frente a la calidad del servicio.</li> <li>9. Crecimiento de la población.</li> <li>10. Legislación y reforma laboral.</li> <li>11. Telecomunicaciones</li> <li>12. Disponibilidad de hardware y software.</li> <li>13. Facilidades de acceso a la tecnología.</li> <li>14. Nuevas herramientas de gerencia.</li> <li>15. Alianzas estratégicas.</li> <li>16. Segmentación del mercado.</li> <li>17. Proveedores del sector</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inflación.</li> <li>2. Influencia del desempleo.</li> <li>3. Devaluación.</li> <li>4. Fluctuaciones de precios.</li> <li>5. Congestión de tránsito.</li> <li>6. Preocupaciones éticas.</li> <li>7. Plan económico social del gobierno.</li> <li>8. Plan de Paz Gobierno – Guerrilla.</li> <li>9. Disponibilidad de sistemas de información.</li> <li>10. Resistencia a cambios tecnológicos.</li> <li>11. Estrategias de promoción y publicidad.</li> <li>12. Capacidad tecnológica de la competencia.</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proveedores de la empresa.</li> <li>2. Condiciones de maquinaria y equipo.</li> <li>3. Procedimientos y control de servicios.</li> <li>4. Instalaciones apropiadas.</li> <li>5. Distribución geográfica de la empresa.</li> <li>6. Proceso de Cobro y recaudo por ventas.</li> <li>7. Sistemas de información contable.</li> <li>8. Sistemas de compras.</li> <li>9. Margen operacional.</li> <li>10. Capacidad de créditos.</li> <li>11. Participación en el mercado y posicionamiento.</li> <li>12. Calidad del servicio.</li> <li>13. Precio del servicio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura organizacional clara.</li> <li>2. Estilo Gerencial</li> <li>3. Funciones explicitas del personal.</li> <li>4. Descentralización y delegación.</li> <li>5. toma de decisiones.</li> <li>6. Cultura corporativa.</li> <li>7. Objetivos y estrategias precisos.</li> <li>8. Sistemas de control.</li> <li>9. Capacitación y motivación del empleado.</li> <li>10. Enfoque administrativo.</li> <li>11. Actualidad de equipo y Software.</li> <li>12. Actualidad tecnológica frente al sector.</li> <li>13. Sistemas de control interno y auditoria.</li> <li>14. Nivel e liquidez.</li> <li>15. Administración del presupuesto.</li> <li>16. Crecimiento de utilidades.</li> <li>17. Gastos de operación.</li> <li>17. Evaluación del servicio al cliente.</li> <li>18. Investigación de mercado.</li> </ol>

### 3.2 Matriz de impactos DOFA

**Cuadro 13. Matriz de impactos DOFA**

Fortalezas	Impacto			Oportunidades	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
1..			X	1. Apertura económica.	X		
2. Proveedores de la empresa.	X			2. Tasas de interés.	X		
3. Condiciones de Máq. y equipo.	X			3. Aspectos fiscales y trib.			X
4. Procedimientos y control de Serv.	X			4. Disponibilidad de créditos.	X		
5. Instalaciones apropiadas.		X		5. Desarrollo del sector.	X		
6. Distribución geográfica de la Emp.		X		6. Nivel Prom de escolaridad.	X		
7. Proc. de Cobro y recaudo x venta.	X			7. Act. frente calidad del serv.	X		
8. Sistemas de información contable.		X		8. Crecimiento de la pob.	X		
9. Sistemas de compras.	X			9. Legis. y reforma laboral.		X	
10. Margen operacional.		X		10. Telecomunicaciones		X	
11. Capacidad de créditos.	X			11. Disponibilidad de H y S.		X	
12. Part. en el mercado y pos.		X		12. Facili. de acceso a la tec.			X
13. Calidad del servicio.	X			13. Nuevas herr. de gerencia.		X	
14. Precio del servicio.	X			14. Alianzas estratégicas.	X		
				15. Seg. del mercado.		X	
				16. Proveedores del sector	X		
Debilidades	Impacto			Amenazas	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
1.Estructura organizacional clara		X		1. Inflación.		X	
2.Estilo gerencial		X		2. Influencia del desempleo.	X		
2. Funciones explicitas del personal.		X		3. Devaluación.		X	
3. Descentralización y delegación.	X			4. Fluctuaciones de precios.		X	
4. Toma de decisiones.		X		5. Congestión de tránsito.	X		
5. Cultura corporativa.		X		6. Preocupaciones éticas.			X
6. Objetivos y estrategias precisos.	X			7. Plan eco social del Gob.		X	
7. Sistemas de control.		X		8. Plan Paz Gob. Guerrilla.	X		
8. Cap. y motivación del empleado.	X			9. Disp de sistemas de inf.	X		
9. Enfoque administrativo.		X		10. Resistencia cambios tec.		X	
10. Actualidad de equipo y Software.		X		11. Estrategias de Prom. Púb.		X	
11. Actualidad tec. frente al sector.		X		12. Capacidad tec de la comp.	X		
12 Sis. de control interno y auditoria.	X						
13. Nivel de liquidez.		X					
14. Administración del presupuesto.	X						
15.Crecimiento de utilidades.	X						
16. Gastos de operación.	X						

### 3.3 Análisis DOFA

**Cuadro 14. Análisis DOFA**

	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apertura económica.</li> <li>2. Tasas de interés.</li> <li>3. Disponibilidad de créditos.</li> <li>4. Desarrollo del sector.</li> <li>5. Nivel Prom de escolaridad.</li> <li>6. Act. frente calidad del serv.</li> <li>7. Crecimiento de la pob.</li> <li>8. Alianzas estratégicas</li> <li>9. Proveedores del sector</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Influencia del desempleo.</li> <li>2. Congestión de tránsito.</li> <li>3. Plan Paz, Gob y Guerrilla.</li> <li>4. Disp de sistemas de inf.</li> <li>5. Capacidad tec de la comp..</li> </ol>
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Estrategias</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proveedores de la empresa.</li> <li>2. Condiciones de Máq. y equipo.</li> <li>3. Procedimientos y control de Serv.</li> <li>4. Proc. de Cobro y recaudo x venta.</li> <li>5. Sistemas de compras.</li> <li>6. Capacidad de créditos.</li> <li>7. Calidad del servicio.</li> <li>8. Precio del servicio.</li> </ol>	<p><b>FO</b></p> <p><b>Ver pagina siguiente</b></p>	<p><b>FA</b></p> <p><b>Ver pagina siguiente</b></p>
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Estrategias</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Descentralización y delegación.</li> <li>2. Objetivos y estrategias precisos.</li> <li>3. Cap. y motivación del empleado.</li> <li>4. Nivel de liquidez.</li> <li>5. Crecimiento de utilidades.</li> <li>6. Gastos de operación.</li> <li>7. Evaluación del servicio al cliente.</li> </ol>	<p><b>DO</b></p> <p><b>Ver pagina siguiente</b></p>	<p><b>DA</b></p> <p><b>Ver pagina siguiente</b></p>

### **3.4 RELACION ENTRE INDICADORES INTERNOS Y EXTERNOS.**

El análisis DOFA consiste en realizar un cruce entre los indicadores externos de amenazas y oportunidades, con los indicadores internos de debilidades y fortalezas, a fin de preparar la formulación de estrategias de la organización. La premisa implícita en el análisis DOFA, es que un plan estratégico se elabore considerando de manera simultánea e interrelacionada los factores del entorno con las capacidades internas de la compañía. Para esto se analizan a continuación 4 relaciones entre los indicadores así:

- Relación FO: Fortalezas con Oportunidades.
- Relación DO: Debilidades con Oportunidades.
- Relación FA: Fortalezas con Amenazas.
- Relación DA: Debilidades con Amenazas

#### **3.4.1 Relación Fortaleza - Oportunidad.**

F1 + O1

La buena relación con los proveedores de la empresa quienes gracias a la apertura económica están ingresando mayor cantidad de repuestos de buena calidad y a unos precios competitivos.

#### F1 + O8

Esta buena relación con los proveedores ha hecho que surjan alianzas estratégicas de manera que los proveedores congelen los precios de los repuestos, brinden mejores políticas de pago y ofrezcan descuentos.

#### F1 + O9

La empresa se ha dedicado a contactar proveedores del sector que a su vez le sirvan como proveedores al por mayor y a precios más bajos que el mercado debido a la compra al por mayor de los productos.

#### F2 + O1

Las condiciones de la maquinaria y equipo se han visto renovadas en su mayoría gracias a la apertura económica que ha permitido el ingreso de auto partes usadas y de vehículos nuevos a precios mas cómodos.

#### F2 + O2

La disminución de las tasas de interés ha hecho que la empresa replantee sus deudas; lo cual ha acarreado una disminución en sus pasivos a corto plazo y así ha podido invertir mas dinero en la adecuación de la maquinaria y el equipo.

#### F2 + O3

Los proveedores de la empresa ven en Rafael Cuesta & Cía. Ltda., un fuerte cliente debido a sus facilidades de acceso a crédito debido al flujo de caja que maneja la empresa. Esto representa una solidez económica que respalda el oportuno pago y la seguridad en las facturas generadas por las compras.

F2 + O6

Es sabido que la actitud de la empresa frente a la calidad del servicio es reconocida gracias a las excelentes condiciones en las que se encuentra la maquinaria y el equipo de la empresa a pesar de no ser vehículos último modelo.

F2 + O8

Las excelentes condiciones de esta maquinaria se debe gracias a las alianzas realizadas con los proveedores de partes y servicios quienes han ayudado a que la empresa posea los equipos en excelentes condiciones.

F3 + O6

No es un secreto que una buena actitud frente a la calidad del servicio sea el resultado de un buen control de este y unos buenos procedimientos a la hora de realizar el mismo. Esto ha venido surgiendo a medida que la empresa acumula tiempo de servicio en las diferentes entidades y empresas de la ciudad.

F4 + O3

La manera como se realiza el proceso de cobro y recaudo por venta en la empresa ha abierto las puertas de las diferentes entidades bancarias de la ciudad, de manera que se ofrezca disponibilidad de créditos gracias al pronto pago y a la seriedad de la empresa en este aspecto.

F4 + O6

El excelente proceso de cobro y recaudo por venta ha hecho que la empresa posea una muy buena actitud frente a la calidad del servicio ya que este recaudo

ágil y oportuno hace que se tenga un presupuesto puntual para el mantenimiento y reparación de los vehículos.

F5 + O1

El sistema de compra ha mejorado gracias a la apertura económica ya que se han podido contactar nuevos proveedores de los repuestos a unos precios más competitivos y con unas buenas políticas de pago.

F5 + O2

Cabe anotar que el sistema de compras incluye también la adquisición de nuevos vehículos lo cual, gracias a la disminución de las tasas de interés, ha sido posible adquirir 4 nuevos vehículos.

F5 + O9

El sistema de compras que se viene utilizando en la empresa ha dado como resultados una muy buena relación con los proveedores del sector quienes han establecido convenios con la empresa en lo referente a entrega de productos y a políticas de pago.

F6 + O2

Debido al alto ingreso mensual presentado por la empresa y al nombre que ha forjado; los Bancos y las entidades financieras ofrecen disponibilidad de créditos para la compra de nuevos vehículos y para disminuir los pasivos a corto plazo. Gracias a la disminución de la tasas de interés en el país la empresa se encuentra aprovechando más esta situación como el préstamo PYME que obtuvo en el año 2002.

#### F6 + O3

La empresa tiene un alto índice de endeudamiento 61.59% a diciembre 31 de 2001 pero esto no ha sido impedimento para que las entidades financieras ofrezcan disponibilidad de créditos a la empresa debido a su seriedad y compromiso.

#### F7 + O8

La calidad del servicio se ve representada por buses en perfecto estado y en el cumplimiento de los contratos; debido a la falta de capital, la empresa ha realizado alianzas estratégicas con transportadores muy importantes fuera de la ciudad, lo cual ha permitido aumentar la flota vehicular y mejorar el servicio con buses más recientes.

#### F7 + O9

Como es sabido, para prestar un servicio con calidad es necesario tener todos los vehículos en perfecto estado y es aquí donde los proveedores del sector juegan un papel muy importante debido a las alianzas realizadas con ellos.

#### F8 + O4

Los precios ofrecidos por la empresa son determinados según el mercado, lo cual ha hecho que el desarrollo del sector se haya convertido en una oportunidad gracias a la estandarización en los precios y a la entrada de nuevas empresas.

#### F8 + O7

La empresa maneja un precio de servicio competitivo de acuerdo al nivel de crecimiento de la población estudiantil ya que a mayor número de alumnos; mayor

es el servicio que se requiere. Para el caso de los contratos que se tienen con entidades educativas de la ciudad.

### **3.4.2 Relación Fortalezas – Amenazas**

F1 y F5 + A4

A falta de sistemas de información, la empresa se ha dedicado a desarrollar estrategias con los proveedores de la empresa ya existentes así como también ajustando el sistema de compras a estos mismos proveedores.

F7 + A2

Debido a la alta congestión del tráfico vehicular en la ciudad, la empresa recurre en ciertos casos a recorridos en horas no pico previo acuerdo con las entidades a las que se les brinda el servicio de manera que ni la empresa como las entidades salgan perjudicadas.

F8 + O5

Como la capacidad tecnológica de la competencia es superior a la de la empresa;, esta maneja a sus clientes a través del precio del servicio.

F8 + O1

La influencia del desempleo ha contribuido a que se disminuya el número de servicios prestados, pero gracias al precio que presta la empresa ésta se ha podido mantener en un nivel competitivo en el mercado.

### **3.4.3 Relación Debilidades – Oportunidades**

D2 + O4 + O6

El desarrollo del sector ha hecho que las empresas se pongan a la vanguardia, lo cual ha hecho que la empresa ya esté empezando a desarrollar objetivos y estrategias precisos para lo cual la actitud frente a la calidad del servicio juega un papel muy importante.

D3 + O4

El actual desarrollo del sector va a hacer que la empresa capacite y motive al empleado para que esté preparado para un aumento de posibles competidores y poder así enfrentarlos.

D3 + O5

A medida que aumente el nivel promedio de escolaridad aumentaría también la demanda del servicio, lo cual requeriría de una capacitación y motivación de los empleados puesto que estos siendo una mano de obra mucho mas capacitada se obtendrían mejores resultados.

D3 + O6

La empresa en estos momentos esta prestando un excelente servicio lo que sería fácil de aprovechar para poder aumentarlo teniendo una mano de obra calificada a través de capacitaciones e incentivos.

D4 + O1

Aprovechar los beneficios de la apertura económica importando repuestos directamente para minimizar la compra de repuestos costosos y así aumentar el

nivel de liquidez ya que la mayoría de los ingresos son destinados a la compra de estos materiales de una mala calidad y a unos costos excesivos.

#### D4 + O2

La disminución de las tasas de interés ha hecho que la empresa replantee sus deudas lo cual ha ido aumentando su nivel de liquidez en el corto plazo mediante la adquisición de un crédito PYME para el pago de deudas de pasivos extra bancarios.

#### D5 + O6

La actitud frente al servicio que esta presentando la empresa en estos momentos ayudará al crecimiento de las utilidades mediante el aumento de rutas en los contratos como la adquisición de otros nuevos.

#### D5 + O7

El crecimiento de la población en Cartagena contribuirá al aumento de la población estudiantil y un aumento del empleo harán que se aumenten las utilidades de la empresa si se sigue teniendo el mismo ritmo de trabajo.

#### D5 + O8 + O9

Las alianzas estratégicas con los proveedores y con otras empresas de transporte lograrán un aumento de las utilidades gracias a los acuerdos económicos llegados con ellas, como las bajas tasas de interés en la compra de vehículos así como también el aumento del plazo de 30 a 60 días a la hora de la cancelación de facturas obteniendo el mismo descuento.

D6 + O1

Por ser vehículos de modelos no muy recientes, la apertura económica ayudará a la compra de auto partes de buena calidad a un bajo costo, disminuyendo así los gastos de operación de la empresa.

D6 + O9

Una vez mas, las alianzas estratégicas con los proveedores del sector determinarán una disminución importante en los gastos de operación entre un 20 y un 30% según lo demostrado en junio del año 2002.

D7 + O6

Si la empresa tiene la oportunidad de tener una excelente actitud frente a la calidad del servicio, esta debería evaluarse con encuestas o cuestionarios al cliente final de la empresa para determinar el grado de satisfacción.

D7 + O4

El desarrollo del sector contribuirá a la agilización de las evaluaciones del servicio al cliente para tener conocimiento de los hábitos de consumo de los mismos.

#### **3.4.4 Relación Debilidades – Amenazas.**

D2 + A1+ A2 + A3 + A4 + A5

La amenaza de la influencia del desempleo en el desarrollo del sector aumenta con la falta de objetivos y estrategias precisos. Se deben tener bien establecidos los objetivos y estrategias de manera que se pueda contrarrestar la amenaza y algunos posibles ataques de la competencia. A esto se le debe agregar la

influencia de la congestión de tránsito ya que si no se tiene bien distribuidas las rutas a través de estrategias precisas, el gasto de operación sería mucho ms elevado. Además, la ausencia de sistemas de información y la capacidad tecnológica de la competencia aumentan la amenaza de ésta en los factores del efecto que pueden tener su capacidad tecnológica y sus estrategias.

D6 + A2

Como se dijo anteriormente, es necesario la creación de rutas alternativas de manera que se evite el caos vehicular y se ahorre tiempo y combustible para disminuir los gastos de operación.

D7 + O2

Al no evaluar el servicio que actualmente se esta prestando, se esta cayendo en el error de creer que se esta haciendo todo bien, y a lo mejor se esta fallando en algo importante que no sea de alta satisfacción para el cliente como la demora por la congestión del tránsito en ciertas ocasiones y que a su vez la competencia lo esté realizando y esté tomando las medidas necesarias al respecto.

D7 + O4

La empresa necesita invertir en sistemas de información para poder analizar los datos que se recogerán una vez se implante un sistema de evaluación de servicio al cliente.

D7 + O5

La empresa debería realizar estudios sobre las capacidades de la competencia y determinar los sistemas de evaluación utilizados por ellas para tener una idea de la realización de estos.

## 4. CADENA DE VALOR

Esta herramienta es utilizada para identificar fuentes de ventajas competitivas a través de actividades puntuales que realice la empresa en estos momentos o de lo contrario a través de mecanismos que deberían ser utilizados para la creación de dicho valor.

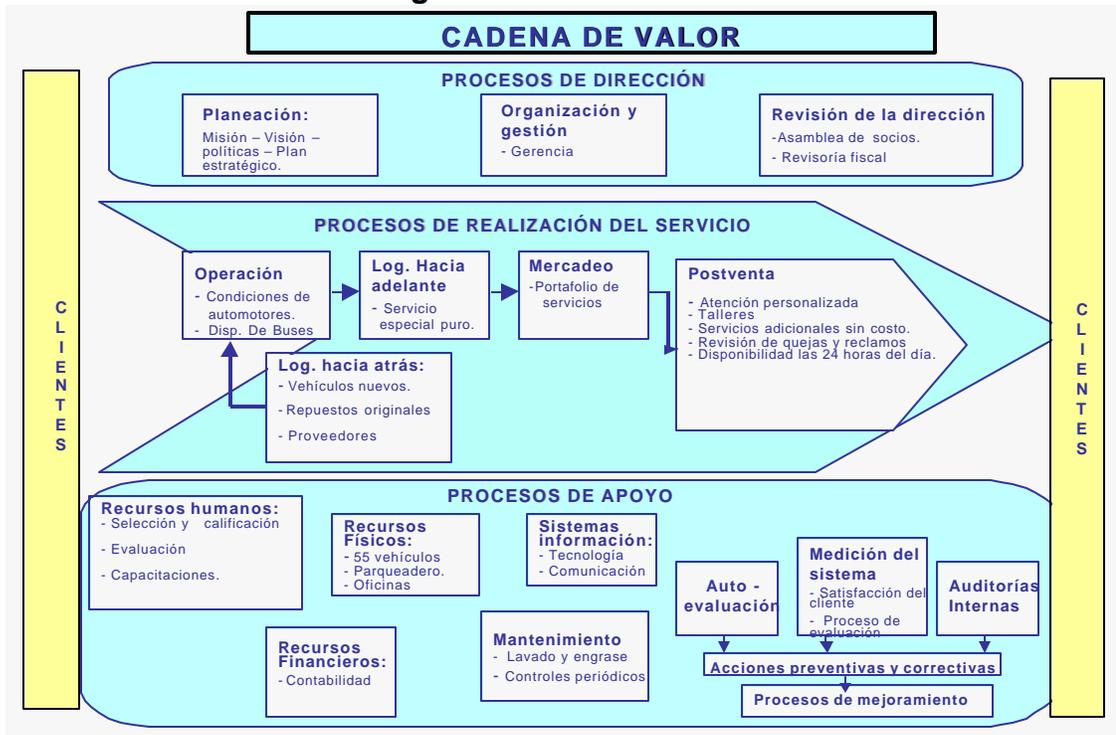
La cadena de valor esta conformada por las actividades primarias y las actividades de soporte que serán definidas a continuación:

- Actividades primarias: Son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- Actividades de apoyo: Ofrecen el respaldo necesario para que se realicen las actividades primarias como son las administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).<sup>43</sup>

---

<sup>43</sup> Ventajas Competitivas. Michael Porter

**Figura 10. Cadena de Valor**



\* En esta gráfica muestra las funciones que le deberían generar valor a la empresa.

#### 4.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS.

En el caso de la empresa en estudio, éstas son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del servicio, la prestación de éste, la logística y comercialización y los servicios de post-venta.

**4.1.1 Logística hacia atrás.** La empresa cuenta con un apoyo logístico por parte de los proveedores la cual ha permitido la prestación óptima del servicio así como de un reconocimiento a nivel local. Para la prestación del mismo, la empresa requiere de vehículos en buen estado así como también de auto partes las cuales

son suministradas por la empresa Transportes San Carlos de Barranquilla para el caso de los vehículos y de distribuidores locales como: Repuestos de la Costa, Kike Frenos, Vehicosta, Lubricamos, etc, para el caso de las auto partes y suministros de los automotores.

Lo anterior se considera como generador de valor en la empresa ya que se cuenta con el apoyo de los proveedores locales, lo cual garantiza un óptimo funcionamiento de los vehículos así como también en la adquisición de vehículos en buen estado lo cual va aumentando su número y así mismo creando una mejor imagen de la empresa.

**4.1.2 Operación (Servicio).** La empresa para prestar un servicio mas eficiente cuenta con un taller de reparación cerca de los puntos donde se encuentran los principales contratos para así poder reparar algún vehículo en caso de alguna falla mecánica. Además, las instituciones o empresas a las cuales se les esta prestando el servicio cuentan con el apoyo de la empresa en caso de solicitar algún vehículo adicional ya que el parqueadero se encuentra cerca de sus puntos de trabajo, la eficiencia generada es mucho mayor.

En la actualidad la empresa tiene planes para renovar su parque automotor a medida que se vayan aumentando las utilidades de la empresa; esta renovación se dará de manera gradual y dependiendo de la demanda que se haya en e

momento; así mismo, se irán vendiendo aquellos buses de modelos inferiores al año 85 y se irán comprando de modelos mas recientes, todo lo anterior con el fin de ofrecer un mejor servicio.

**4.1.3 Logística hacia adelante.** La empresa en busca de establecer un buen servicio, plantea la creación de una serie de medidas para captar clientes como la prestación del servicio especial puro como tal, descuentos en el valor de recorridos según la cantidad de éstos; es decir, si una empresa tiene mas de 2 recorridos diarios por bus el tercer recorrido únicamente se le factura el combustible del vehículo, así como también servicios adicionales prestados sin ningún costo dependiendo del valor del contrato al que se haya hecho un acuerdo.

**4.1.4 Mercadeo:** La empresa no cuenta con un departamento de mercadeo debidamente estructurado y mucho menos con publicidad pagada como: anuncios en los medios ni folletos ya que la capacidad instalada de la empresa se encuentra actualmente al tope con los contratos que se manejan en el momento. Para que este punto genere valor a la empresa es necesario colocarle un nombre más comercial a la empresa y desarrollar folletos con los servicios que se prestan así como la creación de un brochure con la historia de ésta y los contratos que se han manejado y los que se manejan actualmente para que se tenga un conocimiento mas adecuado de la empresa en el caso de llegar a licitar en compañías o entidades que estén apenas solicitando esta clase de servicios.

**4.1.5 Postventa:** Como la empresa posee un parque automotor antiguo, la base de su crecimiento se ha centrado en el servicio lo cual una vez firmado el contrato se hace un excelente servicio de postventa basado en atención personalizada con los clientes en miras a mantener el cliente y a darse a conocer a posibles clientes potenciales para lo cual la empresa lo maneja directamente a través del gerente de la misma quien se encarga de atender quejas y reclamos y a su vez de dar solución a los posibles problemas que se presenten. El punto que más se le da importancia es a los llamados momentos de verdad ya que es ahí donde la empresa se da cuenta de la acogida que puede tener la propuesta de trabajo al ofrecerle al cliente calor humano mostrándole interés por sus necesidades y ayudándolo a resolver las mismas.

Adicional a esto, la empresa cuenta con un jefe operativo quien esta disponible las 24 horas del día en caso tal de que se presente alguna anomalía en cualquiera de los vehículos de la compañía. Este a su vez esta presto a posibles consultas en los procesos de operación previa inducción del gerente de la empresa. Por otro lado, en la empresa se reciben las quejas y reclamos de las entidades a las cuales se les esta prestando el servicio con el fin de mejorar y seguir ofreciendo un óptimo servicio y así poder seguir alcanzando posicionamiento en el mercado.

## **4.2 ACTIVIDADES DE APOYO**

**4.2.1 Actividad Financiera:** A pesar de contar con sistemas contables, de mantener todos sus movimientos financieros y contables en una base de datos y con todo lo que una empresa necesita para la creación y puesta en marcha de un departamento financiero, esta se puede considerar como la falla principal de la empresa ya que a pesar de sus altos ingresos, no presenta un buen manejo de los egresos debido a la dirección que viene presentando la empresa ya alas fugas de dinero presentadas debido al mal manejo administrativo. La empresa no destina ningún porcentaje de las utilidades para reservas de la misma en caso de que se tenga que utilizar en algún plan de contingencia; esto como consecuencia del arrastre de pasivos y del mal manejo en el proceso de adquisición de vehículos ya que no hay un manejo de ninguna clase de presupuestos ni políticas en el sistema de costos.

Para que la empresa genere valor en este aspecto es necesario establecer un sistema de presupuestos y cumplirlos a cabalidad; así como también de un sistema de costos en el cual se vayan determinando los rubros de una y cada unas de las necesidades básicas de la empresa.

**4.2.2 Recurso Humano:** En la empresa laboran distintas clases de personal; dentro de los cuales están los administrativos, los operativos, los de

mantenimiento y taller y los conductores. Actualmente la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos a pesar de contar con mas de 30 empleados lo cual disminuye en cierta medida el desempeño y la eficiencia de los trabajadores debido a que no hay una persona encargada de establecer políticas de incentivos, promociones y reconocimientos por el trabajo realizado.

Es por esto que la empresa debería asignar funciones explícitas al subgerente administrativo y financiero en miras hacia una excelencia en el servicio a través de personal capacitado con cursos, conferencias y a través de psicólogos organizacionales; al contador asignarle la nómina de la empresa y al jefe operativo todo lo relacionado con inasistencia de los conductores y el control de las actividades.

Además de lo anterior, la empresa no posee un manual de funciones debidamente estipulado lo cual es importante crear ya que así se lograría más eficiencia y competitividad por parte de los empleados en el momento en que conozcan debidamente cada una de sus funciones.

**4.2.3 Sistema Gerencial:** En este punto la empresa posee otra gran debilidad y es la de no poseer un organigrama explícito ni procesos de planeación, control y dirección lo cual hace que no se tengan estrategias claras ni políticas adecuadas que le permitan a la empresa lograr mayor rentabilidad, solidez y competitividad en

el mercado. Sumado a esto, la empresa carece de una misión y visión clara por lo cual es necesario establecer hacia donde quiere llegar la empresa y en qué período de tiempo determinado.

**4.2.3 Mantenimiento.** La empresa realiza mantenimiento preventivo de los vehículos cada 15 días así como de un lavado general cada 2 días para la prestación de los servicio en los diferentes contratos de manera que estos se encuentren bien presentados.

## 5. Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

**Cuadro 15. Matriz PEYEA.**

a. Estabilidad Ambiental	Calificación							Pro-medio
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Cambios Tecnológicos.						X		
2. Cambios Políticos.					X			
3. Devaluación.							X	
4. Agresividad de la competencia.							X	
5. Escala de precios de productos.				X				
6. Barreras para entrar al mercado.				X				
7. Inflación						X		
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR</b>				<b>6</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>-4.57</b>
b. Fuerza de la Industria.	Calificación							Pro-medio
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Potencial de crecimiento.				X				
2. Potencial de utilidades.			X					
3. Estabilidad financiera.			X					
4. Aprovechamiento de recursos.				X				
5. Barreras de entrada.						X		
6. Barreras de salida.						X		
7. Sustitución de productos							X	
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR</b>			<b>4</b>	<b>6</b>		<b>10</b>	<b>6</b>	<b>3.71</b>
c. Ventaja Competitiva.	Calificación							Pro-medio
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Participación en el mercado.			X					
2. Calidad del servicio.		X						
3. Imagen Corporativa.			X					
4. Capacidad de respuesta al cliente.			X					
5. Lealtad de los clientes.		X						
<b>CALIFICACIÓN PROMEDIO DEL FACTOR</b>		<b>2</b>	<b>6</b>					<b>-1.76</b>

d. Fuerza Financiera	Calificación							Pro- medio
	0	1	2	3	4	5	6	
1. Liquidez.				X				
2. Acceso a créditos		X						
			X					
					X			
		1	2	6	4			

**Fuente:** Investigación directa realizada por los autores.

El promedio para la EA es  $-32 / 7 = -4.57$

El promedio para la FI es  $26 / 7 = 3.71$

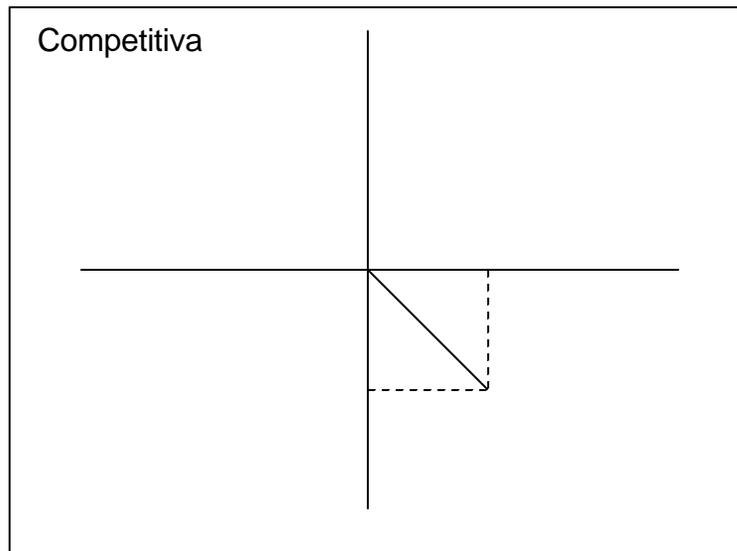
El promedio para la VC es  $9 / 5 = -1.6$

El promedio para la FF es  $13 / 5 = 2.6$ .

El vector direccional coordina: eje X :  $-1.6 + (3.71) = 2.11$

Eje Y:  $-4.57 + (2.6) = -1.97$

**Figura 11. Vector direccional.**



**Fuente:** Resultados de la Matriz PEYEA

**5.1 Posición competitiva:** Esta posición presenta una industria atractiva. La compañía disfruta de una ventaja competitiva en un ambiente relativamente inestable. El factor crítico es la fuerza financiera<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión. Humberto Serna Gómez

## **6. PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA RAFAEL CUESTA & CÍA LTDA.**

Este plan surge como parte de una solución integral a los problemas organizacionales de la empresa, de tal forma que brinde una guía útil para el funcionamiento futuro respecto a los retos internos y externos. De la operacionalización del mismo dependerá el futuro éxito de éste.

### **6.1 MISIÓN:**

Ofrecer seguridad, confianza y cumplimiento a través de un continuo compromiso con la excelencia en el servicio, garantizando la responsabilidad, capacidad, profesionalismo y respeto de nuestro personal; apoyados en la tecnología y capacidad técnica de los vehículos cumplimos con los compromisos adquiridos con la sociedad y el medio ambiente, asegurando a la organización una excelente retribución por el uso de los recursos.

### **6.2 VISIÓN:**

Seremos en el 2006 una organización sólida, reconocida por su cumplimiento, seguridad, servicio, calidad humana de nuestro personal y el compromiso con el

medio ambiente, para lo cual daremos cumplimiento a nuestros objetivos convencidos siempre en que de esta forma llegaremos a ser líderes en la ciudad.

### **6.3 OBJETIVOS**

Después de analizar las falencias, las potencialidades de la empresa la identificación por área de los puntos críticos y de aquellos que sirven como base para la las proyecciones, así como los valores corporativos, se plantean a continuación los siguientes objetivos para la empresa:

### **6.4 OBJETIVO GENERAL**

Alcanzar el reconocimiento en el mercado como líderes en la prestación de servicios de transporte especial, a través de un óptimo funcionamiento interno y una solidez financiera y administrativa que permita la supervivencia de la empresa en el tiempo.

## 6.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos a perseguir por cada área específica serán los que se relacionarán a continuación; de igual forma se establecerán para cada una las respectivas metas necesarias para alcanzarlos.

1. Definir una estructura organizacional que coadyuve a satisfacer las necesidades de la empresa, en donde se defina un orden jerárquico funcional que conlleve a una ágil interacción entre los funcionarios, con el fin de lograr efectividad en los procesos.
2. Establecer políticas financieras que permitan alcanzar niveles de liquidez para garantizar el funcionamiento de la organización con bajos índices de riesgo y un bajo nivel de endeudamiento.
3. Incrementar el nivel de participación en el mercado en un 20%, a través de la obtención de contratos provenientes de invitaciones a licitar con el fin de aumentar los ingresos y así mismo, disminuir el pasivo de la empresa para obtener una mayor utilidad.
4. Aumentar el nivel de conocimiento del personal con respecto a los objetivos de la empresa, mediante capacitaciones y talleres.

5. Motivar al personal a través de incentivos garantizando un óptimo ambiente de trabajo, mediante la implementación de programas de desarrollo que propendan por la calidad de vida de los trabajadores y sus familias.
6. Invertir en vehículos para reemplazar los antiguos y soporte técnico para garantizar el cumplimiento y calidad de los servicios.

#### **6.6 ESTRATEGIAS:**

- 1.1. Elaboración de un organigrama, con el fin de mejorar y definir los niveles jerárquicos y, así mismo, mejorar la comunicación entre los diferentes departamentos de la compañía, con el fin de hacer a la empresa más funcional y por consiguiente más productiva.
- 1.2. Diseño y creación de un manual de funciones y procedimientos en el cual se muestren las responsabilidades y tareas de cada funcionario, esto conllevaría a mejorar y agilizar el desarrollo de las funciones y los trabajos por parte de los empleados de la compañía.

- 2.1. Diseñar un presupuesto con base a los pronósticos de ventas y teniendo en cuenta los costos y gastos promedio, que se obtengan de análisis de datos históricos (estadísticas) y las proyecciones que de éstas se deriven.
  - 2.2. Controlas los pasivos de la empresa a través de disponibilidades presupuestales, así mismo, crear unas políticas de compra que permitan aprovechar al máximo los descuentos ofrecidos por los proveedores.
  - 2.3. Determinar el punto de equilibrio de la empresa, de tal manera que las actividades se programen de acuerdo a unos parámetros que permitan controlar la productividad y el cumplimiento de los objetivos.
- 
- 3.1 Establecer políticas de precios con base en los costos de operación y a las estrategias de diferenciación de la empresa, con el fin de fortalecer el proceso de presentación de propuestas y licitaciones.
  - 3.2 Establecer políticas de promoción, con el fin de posicionar la nueva imagen interna de la empresa, con lo cual se lograría que más clientes se interesen por acceder a nuestros servicios y que los existentes se mantengan, generando de esta forma mayores ventas.

- 3.3 Crear una cultura a nivel interno, que permita promover la filosofía del servicio y así establecer políticas de comunicación para vender la misión, con lo cual la empresa ganará en imagen y posicionamiento.
- 4.1 Elaborar un programa de capacitación en todas las áreas, para incrementar el desempeño de cada uno de los integrantes de la empresa, con lo que se tendría la seguridad de un personal capacitado y eficiente que garantice la productividad y un excelente enfoque hacia el cliente.
- 5.1 Promover actividades de integración entre los trabajadores, sus familias y los directivos o socios de la empresa, como por ejemplo eventos especiales (deportes, fiestas...), lo que se traducirá en motivación y por ende en un mejor desempeño.
- 5.2 Crear un programa de salud ocupacional para garantizar la seguridad física y mental de los trabajadores, de esta forma se puede prever un alto grado de productividad y excelencia en el servicio.
- 6.1 Adquirir vehículos de modelos más recientes o, en su defecto, vehículos completamente nuevos para, de esta forma, prestar el servicio evitando el subcontrato; así mismo, con la compra de vehículos nuevos podemos acceder

a concursos de nuevas licitaciones que en muchos de sus casos solicitan el parque automotor de modelos muy recientes.

6.2 Implementar un software que permita mantener el control total de los vehículos en cuanto a su desempeño y mantenimiento con el fin de obtener información precisa en cuanto a lo que tiene que ver con compra de repuesto, frecuencia y cambios en sus precios a través del tiempo.

## 6.7 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

**Objetivo a lograr:** *Diseñar una estructura organizacional en pro de un orden jerárquico funcional.*

Estrategia 1.1. : Elaboración de un organigrama, con el fin de mejorar y definir los niveles jerárquicos y así mismo mejorar la comunicación entre los diferentes departamentos de la compañía, con el fin de hacer a la empresa mas funcional y por consiguiente mas productiva.

- Actividad: Creación de un comité para la elaboración del organigrama
- Inicio: Enero 4 de 2003
- Fin: Enero 20 de 2003
- Responsable: Directivos y Asesor.
- Fecha de revisión: Enero 21 de 2003
- Persona que revisa: Gerente.
- Resultado esperado: Organización y distribución de jerarquías en la compañía.
- Recursos necesarios: Personal, papelería y computador.

Estrategia 1.2: Diseño y creación de un manual de funciones en el cual se muestre la labor de cada funcionario, esto conllevaría a mejorar en rapidez en el desarrollo de las funciones y los trabajos por parte de los empleados de la compañía.

- Actividad: Diagnóstico de cargos y diseño de funciones. (entrevistas)
- Inicio: Enero 24 de 2003.
- Fin: Marzo 8 de 2003
- Responsable: Gerencia y Asesor.
- Fecha de revisión: Marzo 9 de 2003.
- Persona que revisa: Gerente general y asesor.
- Resultado esperado: Maximizar el desempeño de los trabajadores
- Recursos necesarios: Papelería, computador e impresora.

**Objetivo a lograr: *Establecer políticas financieras.***

*Estrategia 2.1:* Diseñar un presupuesto con base a los pronósticos de ventas y teniendo en cuenta los costos y gastos promedio, que se obtengan de análisis de datos históricos (estadísticas) y las proyecciones que de estas se deriven.

- Actividad: Realizar pronósticos de ventas.

- Inicio: Enero 4 de 2003
- Fin: Enero 14 de 2003
- Responsable: Contador
- Fecha de revisión: Enero 15 de 2003
- Persona que revisa: Gerente
- Resultado esperado: Controlar los ingresos y egresos de la compañía.
- Recursos necesarios: Equipos de Sistema (hardware y software) y humanos.

*Estrategia 2.2:* Reestructurar los pasivos de la empresa y controlarlos a través de disponibilidades presupuestales, así mismo crear unas políticas de compra que permitan aprovechar al máximo los descuentos ofrecidos por los proveedores.

- Actividades: Buscar un crédito bancario que permita centralizar los pasivos. Establecer una caja menor para la compra de repuestos en efectivo.
- Inicio: Enero 17 de 2003.
- Fin: Enero 28 de 2003.
- Responsable: Gerente y contador.
- Fecha de revisión: Enero 29 de 2003.
- Persona que revisa: Gerente y Asesor.
- Resultado esperado: Mayor capacidad de compra y disminución de intereses.
- Recursos necesarios: Personal, sistemas (hardware y software), monetarios (para gastos de representación)

*Estrategia 2.3:* Determinar el punto de equilibrio de la empresa, de tal manera que las actividades se programen de acuerdo á parámetros que permitan controlar la productividad y el cumplimiento de los objetivos.

- Actividades: Hallar el punto de equilibrio.
- Responsable: Contador
- Resultado esperado: Hallar un índice para programar las actividades financieras.
- Recursos necesarios: Personal, sistemas y estadísticos.

**Objetivo a lograr: *Incrementar el nivel de participación en el mercado.***

*Estrategia 3.1.:* Establecer políticas de precios con base a la racionalización de los costos de operación y a las estrategias de diferenciación de la empresa, con el fin de fortalecer el proceso de presentación de propuestas y licitaciones.

Actividad: Conformar un equipo de trabajo que se dedique al estudio y formulación de propuestas de licitación.

- Inicio: Enero 2 de 2003.
- Fin: Indefinido.
- Responsable: Asesor.
- Fecha de revisión: A partir de la implementación del Plan.
- Persona que revisa: Gerente.
- Resultado esperado: Propuesta de mejoras en los procesos de licitación.

- Recursos necesarios: Personal, planillas y sistemas (hardware y software)

*Estrategia 3.2:* Establecer políticas de promoción como descuentos y servicios adicionales gratuitos, con el fin de posicionar la nueva imagen interna de la empresa, con lo cual se lograría que más clientes se interesen por acceder a nuestros servicios y que los existentes se mantengan, generando de esta forma mayores ventas.

- Actividad: Crear un portafolio de servicios de presentación de la compañía.
- Inicio: Mayo 2 de 2003
- Fin: Julio 2 de 2003
- Responsable: Gerente.
- Fecha de revisión: Permanente.
- Persona que revisa: Asesor.
- Resultado esperado: Mayores oportunidades de ventas.
- Recursos necesarios: Personal y sistema (hardware y software)

*Estrategia 3.3:* Crear una cultura a nivel interno, que permita promover la filosofía del servicio y así establecer políticas de comunicación para vender la misión, con lo cual la empresa ganará en imagen y posicionamiento.

Actividad: Talleres y cursos de capacitación.

- Inicio: Marzo 1 de 2003.
- Fin: Indefinido.
- Responsable: Gerente .
- Fecha de revisión: Mensual.
- Persona que revisa: Asesor.
- Resultado esperado: Cambios en el comportamiento del personal enfocándolos hacia el servicio al cliente.
- Recursos necesarios: Personal y económicos.

**Objetivo a lograr:** *Aumentar el nivel de conocimiento del personal con respecto a los objetivos de la empresa, mediante capacitaciones y talleres.*

*Estrategia 4.1:* Elaborar un programa de capacitación en todas las áreas, para incrementar el desempeño de cada uno de los integrantes de la empresa, con lo que se tendría la seguridad de un personal capacitado y eficiente que garantice la productividad y un excelente enfoque hacia el cliente.

- Actividad: Seminarios – talleres sobre políticas y estrategias de la empresa.
- Inicio: Mayo 2 de 2003.
- Fin: Diciembre de 2003.
- Responsable: Asesor.
- Fecha de revisión: Mensual
- Persona que revisa: Gerente.

- Resultado esperado: Mejor desempeño del recurso humano, con relación a los objetivos..
- Recursos necesarios: Humanos, logísticos (Papelería, sistemas) y económicos.

**Objetivo a lograr: *Motivar al personal mediante un óptimo ambiente de trabajo.***

*Estrategia 5.1:* Promover actividades de integración entre los trabajadores, sus familias y los directivos o socios de la empresa, como por ejemplo eventos especiales (deportes, fiestas...), lo que se traducirá en motivación y por ende en un mejor desempeño.

- Actividad: Implementar concursos y actividades cuyos premios sean bonificaciones que generen competitividad sana entre los trabajadores.
- Inicio: Enero de 2003.
- Fin: Indefinido
- Responsable: Gerente general
- Fecha de revisión: Mensual
- Persona que revisa: Asesor y Contador.
- Resultado esperado: Mantener motivado y dispuesto al personal para realizar su trabajo.
- Recursos necesarios: Económicos y personales.

*Estrategia 5.2:* Crear un programa de salud ocupacional para garantizar la seguridad física y mental de los trabajadores, de esta forma se puede prever un alto grado de productividad y excelencia en el servicio.

- Actividad: Implementar un programa de salud ocupacional.
- Inicio: Mayo 15 de 2003
- Fin: Indefinido.
- Responsable: Gerencia.
- Fecha de revisión: Mensual
- Persona que revisa: ARP y Asesor.
- Resultado esperado: Disminuir el grado de accidentalidad laboral
- Recursos necesarios: humanos y económicos para el pago a un asesor externo.

**Objetivo a lograr:** *Invertir en vehículos y soporte técnico para garantizar el cumplimiento y calidad de los servicios.*

*Estrategia 6.1.:* Adquirir vehículos de modelos mas recientes o en su defecto vehículos completamente nuevos dependiendo de las capacidades financieras de la empresa, para de esta forma, prestar el servicio evitando el subcontrato; así mismo, con la compra de vehículos nuevos podemos acceder a concursos de nuevas licitaciones que en muchos de sus casos solicitan el parque automotor de modelos muy recientes.

- Actividad: Reformar el parque automotor.
- Inicio: Julio de 2003.
- Fin: Diciembre de 2008.
- Responsable: Gerente.
- Fecha de revisión: Trimestral
- Persona que revisa: Asesor.
- Resultado esperado: Mayor participación en el mercado y mejoramiento del parque automotor.
- Recursos necesarios: Económicos.

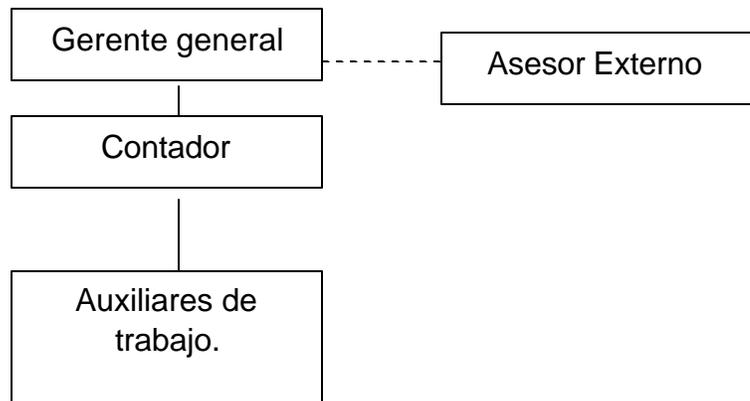
*Estrategia 6.2.:* Implementar un software administrativo desarrollado exclusivamente para las necesidades de la empresa, que permita mantener el control total de los vehículos en cuanto a su desempeño y mantenimiento con el fin de obtener información precisa en cuanto a lo que tiene que ver con compra de repuesto, frecuencia y cambios en sus precios a través del tiempo.

- Actividad: Adquirir e implementar un software de control administrativo.
- Inicio: Marzo de 2003
- Fin: Julio de 2003
- Responsable: Gerente y Contador.
- Fecha de revisión: Mensual
- Persona que revisa: Asesor.
- Resultado esperado: Agilización en los procesos administrativos

- Recursos necesarios: Humanos y económicos para el pago a un Ingeniero de sistemas.

Ahora luego de haber operacionalizado las estrategias, se continúa mostrando el diseño organizacional del plan:

**Figura 12. Diseño Organizacional del Plan**



El comité estará conformado por Tres personas que son: Gerente, Contador y un asesor. Las actividades serán coordinadas por el Contador y aprobadas por el gerente, y se tendrá en cuenta para poder optimizar, los criterios de los asesores externos.

Los equipos de trabajo serán los encargados de realizar las actividades en cada área de acción de la empresa, de acuerdo con la estrategia a utilizar, y estarán

conformados por el responsable de la actividad y el grupo de trabajadores que éste designe o que por iniciativa propia deseen participar.

### **6.8 Impacto organizacional:**

Con este plan se espera que la empresa mejore organizacionalmente para que así se tomen mejor y mas rápido las decisiones, se incrementen las ventas, mejore el servicio, los procesos, exista un orden lógico de las actividades y pueda la compañía tomarle ventaja a la competencia, ganar mayor participación en el mercado y por ende utilidades, de esta manera podrá mantener la supervivencia en el tiempo.

### **6.9 Estrategia de implantación.**

La empresa utilizará los equipos de trabajo conformados por miembros de los distintos niveles de la empresa y en cabeza de un trabajador asignar la responsabilidad sin que esto implique que los demás queden eximidos de la misma, se trabajará tratando de alcanzar los logros y se presentarán estadísticas de cumplimiento, con el fin de determinar el nivel alcanzado en el proceso, así:

**6.9.1 Estructura:** Se revisará que lo propuesto se implemente y lleve a los niveles de jerarquía necesarios para el óptimo desempeño.

**6.9.2 Cultura:** A través de evaluaciones en cada área específica como las nombradas en el anexo (C) se percibirá el impacto del plan y el nivel de apropiación del mismo por parte de los empleados.

**6.9.3 Recursos:** Se buscará la optimización de los recursos tratando de programar las actividades de tal forma que se puedan utilizar estos en diferentes estrategias, basados siempre como recurso primordial las personas.

**6.9.4 Procesos:** Se dará prioridad a los procesos que conformen el sistema de información de la compañía y se diseñarán de acuerdo a las necesidades de cada área con relación a datos y recursos con el fin de disminuir costos y prestar un mejor servicio.

**6.9.5 Liderazgo:** La estrategia en liderazgo con respecto al mercado será encaminada a mostrar los diferenciadores logrados durante la implementación del plan a partir de los cambios que de este resulten; para el caso interno se dará a conocer la importancia de ser todos líderes y mejores.



## 6.11 CRONOGRAMA PLAN ESTRATEGICO

**Cuadro 17. Cronograma**

Actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización
Creación un comité para la elaboración del organigrama.	Enero 4 de 2003	Enero 20 de 2003
Diagnosticar cargos y diseño de funciones.	Enero 24 de 2003	Marzo 8 de 2003
Realización de pronósticos de ventas.	Enero 4 de 2003	Enero 14 de 2003
Buscar un crédito bancario que permita centralizar los pasivos. Establecer una caja menor de máximo un millón de pesos y con limite de gasto de \$ 100.000 para la compra de repuestos en efectivo.	Enero 17 de 2003	Enero 28 de 2003
Hallar el punto de equilibrio de la empresa.	N / D	N / D
Conformar un equipo de trabajo que se dedique al estudio y formulación de propuestas de licitación.	Enero 2 de 2003	Indefinido
Crear un Portafolio de presentación de presentación de la compañía.	Mayo 2 de 2003	Julio 2 de 2003
Talleres y cursos de capacitación.	Marzo 1 de 2003	Indefinido
Seminarios – talleres sobre políticas y estrategias de la empresa.	Mayo 2 de 2002	Diciembre de 2003
Implementar concursos y actividades que generen competitividad sana entre los trabajadores.	Enero de 2002	Indefinido
Implementar un programa de salud ocupacional.	Mayo 15 de 2003	Indefinido.
Reformar el parque automotor.	Junio de 2003	Diciembre de 2008
Adquirir e implementar un software de control administrativo que se especifico para cada área.	Marzo de 2003	Julio de 2003

## 7. INDICADORES DE GESTION

Con el fin de poder ejercer un control estricto de las actividades del plan con respecto a los logros planteados, se presentan a continuación una ilustración sobre los índices a utilizar para tal efecto:

Con respecto a los objetivos organizacionales se medirá el porcentaje de organización en las tareas por área, a través del grado de cumplimiento de los objetivos, lo cual se realizará a través de un análisis de lo trazado y comparado con lo alcanzado teniendo en cuenta que se mantenga la visualización del propósito inicial y la continuidad en las acciones de cada área. Ahora bien podemos plantear la medición de la eficiencia en las funciones que llevan al cumplimiento de los objetivos, no obstante no existe una escala de valores con la que pueda medirse con exactitud el grado de eficiencia con la que se cumple una función o actividad. Tales valores quedan a juicio y criterio de quien realiza el trabajo de revisión y los directivos de la empresa involucrados en esta.

Por lo anterior, el único camino lógico y aceptable para medir el grado de eficacia de una función es establecer parámetros e indicadores teóricos ideales para cada

una y comprobarlos con los desempeños reales, con el fin de contar con una base para la evaluación.<sup>45</sup>

Se medirá la productividad por vehículo para luego compararla con lo ejecutado en el plan y así poder medir el impacto del mismo ejemplo:

Recorridos realizados por vehículo.

Para los demás procesos se establecerán metas intermedias y se ponderarán con la participación de los equipos de trabajo para de esta forma poder medir los logros de cada uno.

A continuación se mostrarán los índices más importantes a aplicar por cada estrategia y su respectiva actividad:

### **Estrategia 1.1**

**Índice:** La existencia del comité en la fecha determinada será el índice y el resultado se medirá así: si lo hay = 100% No existe = 0%.

---

<sup>45</sup> Fleitman Jack, Evaluación Integral. Pag 50.

Ahora bien un organigrama muestra en cierta forma el grado de organización de los cargos y niveles jerárquicos, es así, como la falta de este se presenta como un índice negativo, es decir, 0% de organización.

Se utilizará el índice  $\# \text{ cargos asignados} / \text{total de cargos} = \text{índice de ocupación}$ , este nos permite saber el porcentaje de cargos asignados con respecto al total disponible según el organigrama.

### **Estrategia 1.2.**

**Índice:** Ahora cada cargo presenta unas funciones y la existencia de un manual que las compile y organice se medirá de igual forma que el organigrama, es decir, existen = 100% y no existen = 0%.

Es así como para medir el cumplimiento de estas funciones en la organización podemos utilizar el siguiente índice:

$\text{Funciones realizadas} / \text{total de funciones asignadas} = \text{grado de cumplimiento de las funciones}$ .

### **Estrategia 2.1.**

**Índice:** La existencia de un Presupuesto nos indicará el resultado de esta estrategia y se medirá así: si lo hay = 100% No existe = 0%.

Un presupuesto muestra la proyección de los ingresos y los egresos de la empresa, la carencia del mismo repercute grandemente en las decisiones financieras de la misma y se indicará como 0% de planeación financiera, lo cual aplicará cuando exista y no se cumpla.

### **Estrategia 2.2.**

**Índice:** Se utilizará el índice (pasivo total / Activo total). Este índice nos dará la proporción de los activos que pertenecen a los acreedores.

**Índice:** (Pagos realizados a través de disponibilidad/ # total de pagos); permitirá medir la cantidad de dinero utilizada del presupuesto.

### **Estrategia 2.3.**

**Índice:** La existencia del punto de equilibrio permite programar las actividades y planear las utilidades apoyados en los pronósticos de venta y se medirá: si lo hay = 100% No existe = 0%.

### **Estrategia 3.1.**

**Índice:** Se mide a través de la existencia de las políticas de precios. Si existen políticas de precios basados en los costos y en la diferenciación; el indicador será 100%; así mismo la no-existencia se indicará como 0%.

### **Estrategia 3.2.**

**Índice:** Se mide a través de la revisión de la existencia de las políticas de promoción; así mismo, cada una de ellas se medirá comparadas con los resultados que generen.

**Índice:** Se utilizará el índice, clientes nuevos / total de clientes, para vislumbrar el porcentaje de clientes nuevos reclutados con la política de promoción, y clientes claves / total de clientes, para analizar el porcentaje de clientes excelentes que se han mantenido.

### **Estrategia 3.3.**

**Índice:** Número de cambios adoptados por la organización / Cambios establecidos; lo cual permitirá medir el nivel de apropiación del personal con respecto a lo que se esta planeando.

### **Estrategia 4.1.**

**Índice:** Se utilizará el grado de capacitación que se medirá: Personal capacitado / Total de personal. Esto mostrará el porcentaje de personal que está calificado para desarrollar profesionalmente su trabajo.

### **Estrategia 5.1.**

**Índice:** Se mide con el Número de trabajadores de buen desempeño / Numero Total de Trabajadores.

### **Estrategia 5.2.**

**Índice:** Existencia de un programa de salud ocupacional (Comité paritario) que a la vez contemplará índices como: Inasistencia/ días hábiles en el cual nos muestra el grado de inasistencia o de ausentismo laboral en la compañía comparado con los días hábiles laborales.

### **Estrategia 6.1**

**Índice:** Número de contratos de la empresa / Numero de vehículos requeridos; esto con el fin de medir el numero de vehículos necesarios para de esta forma realizar un estudio para la compra de los mismos y así ampliar la capacidad productiva.

### **Estrategia 6.2.**

**Índice:** Porcentaje de automatización de la empresa. Se mide de acuerdo a la diferencia del tiempo empleado en la consecución de datos a través de una computadora y la consecución de datos manualmente

## 8. CONCLUSIONES

Luego de realizar el estudio y analizar todas las situaciones que han permitido un análisis y diagnóstico de los factores críticos de la empresa Rafael Cuesta y Cía. Ltda. enfocados hacia un esquema de competitividad futura en el sector, podemos concluir lo siguiente:

- Con respecto a la situación interna de la empresa se puede decir que la principal debilidad consiste en el manejo de carácter familiar que se le da a la empresa, el cual refleja la falta de organización en el estilo de dirección (autócrata) y en la falta de controles de gestión que garanticen el óptimo funcionamiento de la compañía.
  
- Se perciben en el entorno aspectos amenazantes; sin embargo, la empresa tiene identificados y conoce que las leyes que regulan esta actividad hace que se deban mantener prestos a cualquier cambio que afecte la operación normal de ella. Por otra parte, la competencia aunque es reñida, permite que se trabaje con cierta libertad debido a las características del mercado dividido en tres tipos de clientes.

De igual manera, se puede concluir que aspectos tales como el manejo que se le da a la utilización de los vehículos, tienen gran impacto en el *Modus Operandi* de la empresa, viéndose afectado la producción en la vía y trayendo como consecuencia un alto grado de deterioro en los vehículos ya

que hacen la doble función de trabajar en la vía y en contratos de servicio especial.

- Se puede afirmar que de acuerdo a la problemática presentada por la empresa, la solución más adecuada para imprimir organización en ella y proyectarla hacia un mejor futuro es la implementación de un Plan Estratégico como se planteó en esta investigación; sin embargo, éste debe ir acompañado de medidas desde el punto de vista financiero y organizacional.
- Financieramente hablando, se puede decir que la empresa no posee mayores inconvenientes con respecto al recaudo de los ingresos; no obstante, la carencia de políticas claras en cuanto a costos, pagos, compras y aún más, el no separar las finanzas personales de los asociados de las finanzas de la empresa hacen del aspecto financiero una debilidad que se refleja en la falta de liquidez.

Por otro lado, la siguiente metáfora resume claramente la situación de riesgo que esta asumiendo la empresa al colocar el 72% de sus ingresos en manos de un sólo cliente (Colegio Comfenalco) “ Qué sucedería si un granjero apuesta por transportar el 80% de los huevos de su gallinero en una sola canasta y ésta se cae?”

Sin embargo la empresa es consciente de esto y en los últimos 2 años ha logrado incrementar el número de clientes de uno (1) a siete (7) para aliviar el riesgo latente.

- Desde el punto de vista administrativo, la empresa presenta los mayores problemas; pues la carencia de una estructura organizacional y unos manuales de funciones y procedimientos acordes a las necesidades, hace que se dedique mayor esfuerzo del requerido dejándose de lado análisis de este tipo que aporte mayor valor agregado a la organización.

Otro punto muy importante que se debe tener en cuenta es que esta empresa, a pesar de estar fundada hace 12 años, todavía se encuentra en proceso de formación y por ser una empresa de carácter familiar, existe una dependencia financiera directa por parte de los miembros de la familia; lo que hace que las decisiones se tomen ligadas a sentimientos o aspectos personales de sus miembros.

## 9. RECOMENDACIONES

- Dado lo analizado y concluido anteriormente, la recomendación mas importante que se le puede hacer a esta empresa es aplicar al pié de la letra lo contenido en el desarrollo de esta investigación; ya que es la primera vez que se le hace un estudio exhaustivo y concienzudo del comportamiento y desempeño administrativo, financiero y operativo de esta empresa logrando detectar un sin número de fallas que siendo corregidas en la mayor brevedad posible, garantizarán el cumplimiento de la visión planteada en el Plan Estratégico.
- Partiendo de la visión planteada en el Plan Estratégico, es necesario buscar los mecanismos de financiamiento teniendo en cuenta las demandas del servicio con el fin de aumentar la capacidad de producción de la empresa y así poder cumplir con los objetivos planteados.
- Es necesario la contratación de un subgerente administrativo y financiero con la capacidad de poner en marcha todas las propuestas mencionadas en la investigación, así como también un direccionamiento estratégico hacia la creación de ventajas competitivas partiendo de los recursos con que cuenta la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ PIEDRAHITA, Iván. Finanzas estratégicas y creación de valor. Bogotá: Profesional Finance. 2000. Pág. 246

BELTRÁN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. Bogotá: 3R Editores. 2002. Págs. 33-97.

FRED, David. Conceptos de administración estratégica. Bogotá: Pearson education. 1.997. Págs. 85-211

GARCÍA S. Oscar León. Administración Financiera. Cali: Prensa moderna impresores. 2.000. Págs. 65-122

HITT, IRELAND, HOSKISSON. Administración estratégica. México: International Thomson Editores. 1.999. Pág. 315

PORTER, Michael. Competencia estratégica. The Free Press. 1980. Pág. 145

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R editores, Séptima edición. 2.000 . Págs. 17-171

VARELA, Rodrigo. Innovación empresarial. Bogotá: Prentice Hall. 2.001. Págs. 287-308



# ANEXOS

**ANEXO A: Balance General**

<b>Balance</b>			
<b>ACTIVO</b>			
	<b>Diciembre-98</b>	<b>Diciembre-99</b>	<b>Diciembre-00</b>
<b>CORRIENTE</b>			
<b>Disponible</b>			
Cuentas de ahorro	7.019.263,00	28.456.856,00	13.190.111
Caja	21.308.975,00	0,00	0
Banco	0,00	0,00	196.111
Inversiones temporales	0,00	6.000.000,00	2.144.000
<b>Deudores</b>			
Deudores clientes	65.630.425,00	7.921.700,00	12.067.000
Anticipo de impuestos	54.138.090,00	12.087.107,00	37.429.291
Anticipos y avances	9.500.000,00	0,00	89.450.072
Ingresos por cobrar	0,00	0,00	0
Cuentas por cobrar a trabajadores	0,00	1.440.000,00	0
Otros deudores	1.410.000,00	835.602,00	4.406.361
<b>Inventario</b>			
Mercancia no fabricada	8.500.000,00	0,00	0
<b>Total activo corriente</b>	<b>167.506.753,00</b>	<b>56.741.265,00</b>	<b>158.882.946</b>
<b>NO CORRIENTE</b>			
<b>Propiedades plantas y equipos</b>			
Maquinaria y equipo	0,00	0,00	1.006.776
Equipo de oficina	977.840,00	2.976.496,00	3.256.462
Equipo de computacion y com.	2.892.250,00	3.170.774,00	3.448.851
Flota y equipo de transporte	464.217.728,00	661.905.258,00	887.151.579
Depreciacion acumulada	-84.065.265,00	-156.546.550,00	-196.954.831
<b>Total propiedad planta y equipo</b>	<b>384.022.553,00</b>	<b>511.505.978,00</b>	<b>697.908.837</b>
<b>Otros activos</b>	0,00	12.480.214,00	0
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>551.529.306,00</b>	<b>580.727.457,00</b>	<b>856.791.783</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>CORRIENTE</b>			
Obligaciones financieras C.P.	106.974.774,00	75.250.579,00	0
Proveedores	18.281.590,00	6.328.420,00	26.681.673
Costos y gastos por pagar	7.556.758,00	62.451.463,00	12.573.942
Impuestos y gravámenes	60.320.420,00	5.778.000,00	6.315.444
Obligaciones laborales C.P.	1.038.420,00	744.000,00	2.576.003

<b>Total pasivo corriente</b>	<b>194.171.962,00</b>	<b>150.552.462,00</b>	<b>48.147.062</b>
<b>NO CORRIENTE</b>			
Obligaciones financieras L.P.	0,00	70.000.000,00	390.735.574
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>194.171.962,00</b>	<b>220.552.462,00</b>	<b>438.882.636</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social	102.000.000,00	102.000.000,00	102.000.000
Reserva legal	8.803.549,00	16.655.539,00	16.655.539
Revalorizacion del patrimonio	136.437.543,00	170.851.543,00	202.438.890
Resultado del ejercicio	77.656.945,00	70.667.913,00	96.814.718
Resultado de ejercicio anteriores	32.459.307,00	0,00	0
<b>Total del patrimonio</b>	<b>357.357.344,00</b>	<b>360.174.995,00</b>	<b>417.909.147</b>
<b>Total del pasivo y patrimonio</b>	<b>551.529.306,00</b>	<b>580.727.457,00</b>	<b>856.791.783</b>

#### ANEXO B: Estado de resultados

<b>Estado de Resultados</b>			
	<b>Diciembre-98</b>	<b>Diciembre-99</b>	<b>Diciembre-00</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>			
Por prestacion de servicio	1.493.421.192,00	1.238.201.235,00	1.035.221.772
<b>Total ingresos operacionales</b>	<b>1.493.421.192,00</b>	<b>1.238.201.235,00</b>	<b>1.035.221.772</b>
<b>COSTO DEL SERVICIO</b>			
costo del servicio	1.195.278.628,00	646.056.314,00	748.224.421
<b>Total costo del servicio</b>	<b>1.195.278.628,00</b>	<b>646.056.314,00</b>	<b>748.224.421</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>298.142.564,00</b>	<b>592.144.921,00</b>	<b>286.997.351</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>			
de administracion	100.309.561,00	402.877.650,00	173.579.925
<b>Total gastos operacionales</b>	<b>100.309.561,00</b>	<b>402.877.650,00</b>	<b>173.579.925</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>197.833.003,00</b>	<b>189.267.271,00</b>	<b>113.417.426</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>			

Financieros	596.000,00	20.340.765,00	26.726.467
<b>total ingresos no operacionales</b>	<b>596.000,00</b>	<b>20.340.765,00</b>	<b>26.726.467</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>			
Financieros	65.682.089,00	99.322.184,00	54.693.953
<b>total gastos no operacionales</b>	<b>65.682.089,00</b>	<b>99.322.184,00</b>	<b>54.693.953</b>
<b>Resultado antes de ajuste por inflacion</b>	<b>132.746.914,00</b>	<b>110.285.852,00</b>	<b>85.449.940</b>
<b>CORRECCION MONETARIA</b>			
Movimiento credito		53.023.000,00	62.996.000
Movimiento debito		-42.509.000,00	-45.316.222
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>132.746.914,00</b>	<b>120.799.852,00</b>	<b>103.129.718</b>
<b>MENOS</b>			
Provision impuesto de renta	46.461.420,00	42.279.949,00	6.315.000
Reserva legal	8.628.549,00	7.851.990,00	
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>77.656.945,00</b>	<b>70.667.913,00</b>	<b>96.814.718</b>

## ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

EN DICIEMBRE 31 DE :

### FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIV. DE OPERACIÓN

UTILIDAD DEL PERIODO

PARTIDAS QUE NO AFECTAN EL EFECTIVO :

DEPRECIACION

REVALORIZACION DEL PATRIMONIO

### EFFECTIVO GENERADO EN OPERACIÓN

CAMBIOS EN PARTIDAS OPERACIONALES:

INCREMENTO EN DEUDORES CLIENTES

DISMINUCION EN ANTICIPOS Y AVANCES

INCREMENTO EN ANTICIPO DE

IMPUESTOS

INCREMENTO EN DUDORES VARIOS	
AUMENTO EN PROVEEDORES	
DISMINUCION EN COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	
AUMENTO EN IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	
AUMENTO EN OBLIGACIONES LABORALES C.P.	
AUMENTO EN ANTICIPOS RECIBIDOS	
<b>FLUJO DE EFECTIVO NETO EN EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>	-
<b>FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIV. DE INVERSION:</b>	
INCREMENTO EN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	
INCREMENTO EN CARGOS DIFERIDOS	
<b>FLUJO DE EFECTIVO NETO EN EN ACTIVIDADES DE INVERSION</b>	-
<b>FLUJO DE EFECT. EN ACTIV. DE FINANCIACION:</b>	
INCREMENTO EN OBLIGACIONES FINANCIERAS L.P.	
DISTRIBUCION DE UTILIDADES	
<b>FLUJO DE EFECTIVO NETO EN EN ACTIVIDADES FINANCIACION</b>	
AUMENTO (DISMINUCION) DEL EFECTIVO	-
DISPONIBLE A PRINCIPIO DE AÑO	
<b>SALDO DE DISPONIBLE A FINAL DE AÑO</b>	
<b>\$</b>	-

## RAFAEL CUESTA & CIA LTDA

### ENCUESTA CLIENTE INTERNO – ANEXO C

1. ¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando en **RAFAEL CUESTA & CIA**?  
\_\_\_\_\_.
2. ¿Cómo es el ambiente y comunicación entre usted y sus compañeros de trabajo?
  - Excelente. \_\_\_\_
  - Bueno. \_\_\_\_
  - Regular. \_\_\_\_
  - Deficiente. \_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_
3. ¿Como considera usted el servicio que empresa ofrece a sus clientes.?
  - Excelente. \_\_\_\_
  - Bueno. \_\_\_\_
  - Regular. \_\_\_\_
  - Deficiente. \_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_
4. ¿Está conforme con el salario que usted recibe en la empresa.?  
Sí. \_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_  
No. \_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_
5. ¿Recibe alguna clase de reconocimiento por parte de sus superiores?  
No. \_\_\_\_  
Sí. \_\_\_\_ Cual? \_\_\_\_\_
6. ¿Esta usted de acuerdo con que se implemente un plan de capacitación para mejorar el servicio que se presta en la empresa?  
Sí. \_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_  
Sobre qué temas le interesarían \_\_\_\_\_  
  
No. \_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_
7. Evalúe su área de trabajo.

- Excelente. \_\_\_\_
- Buena . \_\_\_\_
- Regular. \_\_\_\_
- Deficiente. \_\_\_\_

Explique su respuesta:\_\_\_\_\_

8. ¿Cómo califica usted la calidad del servicio en la empresa?

- Excelente. \_\_\_\_
- Buena. \_\_\_\_
- Regular. \_\_\_\_
- Deficiente. \_\_\_\_

Explique su respuesta:\_\_\_\_\_

9. ¿Esta usted en capacidad y tiene la libertad de solucionar cualquier inconveniente y de dar respuesta a los clientes, sin tener que acudir a sus superiores?

Sí. \_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

No. \_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿ Conoce usted claramente sus funciones en la empresa)

Sí. \_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

No. \_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

11. ¿Conoce usted el (los) método(s) para realizar sus tareas?

Sí. \_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

No. \_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_

10. Qué recomendaciones o aportes para el servicio y operación de la empresa **Rafael Cuesta & Cía Ltda.** Propone usted?

---



---



---



	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Estado de los Automotores.					
Distribución de sillas.					
Presentación de los empleados.					
Ambiente de la compañía.					
Limpieza de los vehículos					
Distancia o separación entre sillas.					
Estado de la cojinería de los automotores.					
Comodidad de las sillas.					
Cumplimiento en los horarios.					

5. Sugerencias y observaciones para mejorar nuestro servicio hacia usted.

---



---



---



---

## ENTREVISTA DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

### ANEXO E

#### **Organización.**

1. Es clara la estructura organizacional de la empresa?
2. Existe un organigrama explícito?
3. Todo el personal conoce con claridad sus funciones?
4. Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades?
5. Todo el personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas?
6. Están definidos en forma clara los rangos de control de la organización?
7. Existe departamentalización en la empresa?
8. Se han definido sistemas de control y evaluación?
9. Son claros los procesos organizacionales?

#### **Planeación.**

1. Se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa?
2. La compañía utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas?
3. Se ha analizado la cultura corporativa?
4. Se conocen los valores y creencias que regulan la vida organizacional?
5. Se ha realizado una auditoría interna de la organización?
6. Se conoce la competencia, su capacidad, objetivos y estrategias?

7. La organización observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal?
8. La empresa analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, acreedores y accionistas?
9. Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?
10. La compañía tiene una visión definida y divulgada?
11. la compañía ha definido su misión en forma explícita?
12. La empresa ha precisado objetivos y estrategias globales?

### **Control.**

1. Se han definido los objetivos del control?
2. La organización tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, inventario, gastos, producción, calidad y gerenciales?
3. Se tiene un sistema de control asistido por computador?
4. Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño?

### **Personal.**

1. La organización cuenta con un departamento de personal o de recursos humanos?

2. Son bajas las tasas de ausentismo en la empresa?
3. La organización ofrece sistemas de incentivos y sanciones?
4. Se utiliza un proceso para la selección de personal?
5. Existe un proceso de inducción del personal?
6. Se ofrece capacitación al empleado?

#### **Dirección.**

1. Existe una clara definición de funciones?
2. Existe un proceso de delegación o es una organización centralizada?
3. Cuales son los niveles de empoderamiento?
4. La gerencia utiliza un estilo participativo?
5. El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?

#### **Auditoría de la producción.**

1. La empresa cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas?
2. Cuál es el nivel de productividad de la compañía?
3. La fuerza de trabajo está suficientemente motivada?

4. Se mide el desempeño de la fuerza de trabajo? De qué manera?
5. Se utilizan horas extras para aumentar la capacidad de producción?

### **Calidad.**

1. Existe un proceso de calidad en su empresa?
2. Están definidos los estándares de calidad?
3. Existe una cultura de calidad en su empresa?
4. Existe un manual de calidad en su empresa?

### **Auditoría Financiera.**

1. Puede la empresa cumplir con sus obligaciones exigibles en el corto plazo?
- 2.Cuál es la rentabilidad del negocio y cómo ha evolucionado?
3. Cuales son las estrategias de apalancamiento financiero?
4. Es eficiente y efectiva la empresa en el uso de sus recursos?
5. Cómo han evolucionado las razones financieras de liquidez, actividad, crecimiento, rentabilidad y apalancamiento?
6. Cómo han variado en los últimos años los rubros del balance general y el estado de resultados?

### **Mercadeo.**

1. Cómo ha evolucionado la participación en el mercado de la compañía?
- 2.Cuál es el mercado objetivo de la empresa?
3. Se realiza competencia en precios?
4. Con qué criterios se maneja el concepto precio?
5. Existen políticas objetivas y estratégicas específicas?
6. Qué se sabe del manejo del precio de la competencia?
- 7.Cuál es la elasticidad del precio?
8. Se ofrecen descuentos deducciones y créditos?

### **Análisis de la Competencia.**

1. Cuáles son los principales competidores de la compañía?
2. Cuáles son las características del sector en el cual participa la empresa?
3. Cuáles son los factores claves de éxito en el sector o segmento definido?
4. Tiene su organización una base de datos de la competencia?

### **Auditoría de Servicio al cliente.**

1. Cuenta su organización con una base de datos del cliente?

2. Existen perfiles y hojas de vida de los clientes?
3. Tiene un sistema de auditoría del servicio y la realiza sistemáticamente?
4. Se compara con el servicio y niveles de calidad de el servicio de su competencia?
5. Existe en su organización una cultura del servicio?

ANEXO F: Análisis de opción de leasing

**RAFAEL CUESTA &**

NIT:800.022.40

**FLUJO DE CAJA PRC**

PERIODO:	Opcion de compra					
	1	2	3	4	5	6
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JU
<b><u>INGRESOS DE EFECTIVO</u></b>						
VENTAS (INGRESOS)	3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.250.000
RECAUDO DE CARTERA NETO						
PRODUCCIÓN EN LA VÍA						
OTROS INGRESOS	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
<b>2.TOTAL INGRESOS</b>	<b>3.750.000</b>	<b>3.750.000</b>	<b>3.750.000</b>	<b>3.750.000</b>	<b>3.750.000</b>	<b>3.750.000</b>

---

---

**EGRESOS OPERATIVOS**

REPUESTOS	74.150	74.150	74.150	74.150	74.150	74
MANO DE OBRA	309.000	309.000	309.000	309.000	309.000	309
COMBUSTIBLE (GNC)	281.804	281.804	281.804	281.804	281.804	281
FILTROS Y ACEITES	31.384	31.384	31.384	31.384	31.384	31
TRTAMITES IMPUESTOS	109.250	109.250	109.250	109.250	109.250	109

<b>PARQUEO</b>	<b>47.500</b>	<b>47.500</b>	<b>47.500</b>	<b>47.500</b>	<b>47.500</b>	<b>47</b>
<b>DEPRECIACION</b>	<b>1.656.000</b>	<b>1.656.000</b>	<b>1.656.000</b>	<b>1.656.000</b>	<b>1.656.000</b>	<b>1.656</b>
<b>POLIZAS</b>	<b>156.098</b>	<b>156.098</b>	<b>156.098</b>	<b>156.098</b>	<b>156.098</b>	<b>156</b>
<b>CHOFER</b>	<b>233.000</b>	<b>233.000</b>	<b>233.000</b>	<b>233.000</b>	<b>233.000</b>	<b>233</b>
<b>FACTOR PRESTACIONAL</b>	<b>50.841</b>	<b>50.841</b>	<b>50.841</b>	<b>50.841</b>	<b>50.841</b>	<b>50</b>
<b>FACTOR APORTES PARAFISCALES</b>	<b>59.724</b>	<b>59.724</b>	<b>59.724</b>	<b>59.724</b>	<b>59.724</b>	<b>59</b>

<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>2.315.088</b>	<b>2.273.319</b>	<b>2.230.577</b>	<b>2.186.839</b>	<b>2.142.082</b>	<b>2.096</b>
---------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	--------------

---

-

---

<b>3.TOTAL EGRESOS</b>	<b>5.323.838</b>	<b>5.282.069</b>	<b>5.239.327</b>	<b>5.195.589</b>	<b>5.150.832</b>	<b>5.105</b>
------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	--------------

**EMPRESTITOS Y OTROS**

<b>AMORTIZACION O CANON</b>	<b>(1.792.651)</b>	<b>(1.834.420)</b>	<b>(1.877.162)</b>	<b>(1.920.900)</b>	<b>(1.965.657)</b>	<b>(2.011)</b>
-----------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	----------------

<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>(3.366.489)</b>	<b>(3.366.489)</b>	<b>(3.366.489)</b>	<b>(3.366.489)</b>	<b>(3.366.489)</b>	<b>(3.366)</b>
----------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	----------------

VPN = 94.993.283,72 \$ -

**Tabla de amortizacion Compra**

Periodo	Saldo	Interes	Cuota	Amortizacion
0	99.360.000,00	0,00	0,00	0,00
1	97.567.348,82	2.315.088,00	4.107.739,18	1.792.651,18
2	95.732.928,87	2.273.319,23	4.107.739,18	1.834.419,95
3	93.855.766,93	2.230.577,24	4.107.739,18	1.877.161,94
4	91.934.867,12	2.186.839,37	4.107.739,18	1.920.899,81
5	89.969.210,34	2.142.082,40	4.107.739,18	1.965.656,78
6	87.957.753,76	2.096.282,60	4.107.739,18	2.011.456,58
7	85.899.430,25	2.049.415,66	4.107.739,18	2.058.323,52
8	83.793.147,79	2.001.456,72	4.107.739,18	2.106.282,46
9	81.637.788,96	1.952.380,34	4.107.739,18	2.155.358,84
10	79.432.210,26	1.902.160,48	4.107.739,18	2.205.578,70
11	77.175.241,58	1.850.770,50	4.107.739,18	2.256.968,68
12	74.865.685,53	1.798.183,13	4.107.739,18	2.309.556,05
13	72.502.316,82	1.744.370,47	4.107.739,18	2.363.368,71
14	70.083.881,62	1.689.303,98	4.107.739,18	2.418.435,20
15	67.609.096,88	1.632.954,44	4.107.739,18	2.474.784,74
16	65.076.649,66	1.575.291,96	4.107.739,18	2.532.447,22
17	62.485.196,42	1.516.285,94	4.107.739,18	2.591.453,24
18	59.833.362,31	1.455.905,08	4.107.739,18	2.651.834,10
19	57.119.740,48	1.394.117,34	4.107.739,18	2.713.621,84
20	54.342.891,25	1.330.889,95	4.107.739,18	2.776.849,23
21	51.501.341,43	1.266.189,37	4.107.739,18	2.841.549,81
22	48.593.583,51	1.199.981,26	4.107.739,18	2.907.757,92
23	45.618.074,83	1.132.230,50	4.107.739,18	2.975.508,68
24	42.573.236,79	1.062.901,14	4.107.739,18	3.044.838,04
25	39.457.454,03	991.956,42	4.107.739,18	3.115.782,76
26	36.269.073,52	919.358,68	4.107.739,18	3.188.380,50
27	33.006.403,76	845.069,41	4.107.739,18	3.262.669,77
28	29.667.713,79	769.049,21	4.107.739,18	3.338.689,97
29	26.251.232,34	691.257,73	4.107.739,18	3.416.481,45
30	22.755.146,87	611.653,71	4.107.739,18	3.496.085,47
31	19.177.602,61	530.194,92	4.107.739,18	3.577.544,26
32	15.516.701,57	446.838,14	4.107.739,18	3.660.901,04
33	11.770.501,54	361.539,15	4.107.739,18	3.746.200,03
34	7.937.015,05	274.252,69	4.107.739,18	3.833.486,49
35	4.014.208,32	184.932,45	4.107.739,18	3.922.806,73
36	0,19	93.531,05	4.107.739,18	4.014.208,13

ANEXO H

**RAFAEL CUESTA**

NIT:800.0

**FLUJO DE CAJA**

Opcion de

PERIODO:	1	2	3	4	5
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY
<hr/>					
<b><u>INGRESOS DE EFECTIVO</u></b>					
VENTAS (INGRESOS)	3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.250.000
RECAUDO DE CARTERA NETO					
PRODUCCIÓN EN LA VÍA					
OTROS INGRESOS	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
<hr/>					
<b>2.TOTAL INGRESOS</b>	<b>3.750.000</b>	<b>3.750.000</b>	<b>3.750.000</b>	<b>3.750.000</b>	<b>3.750.000</b>

---

---

**EGRESOS OPERATIVOS**

REPUESTOS	74.150	74.150	74.150	74.150	74.150
MANO DE OBRA	309.000	309.000	309.000	309.000	309.000
COMBUSTIBLE (GNC)	281.804	281.804	281.804	281.804	281.804
FILTROS Y ACEITES	31.384	31.384	31.384	31.384	31.384
TRTAMITES IMPUESTOS	109.250	109.250	109.250	109.250	109.250

<b>PARQUEO DEPRECIACION</b>	<b>47.500</b>	<b>47.500</b>	<b>47.500</b>	<b>47.500</b>	<b>47.500</b>
<b>POLIZAS</b>	<b>156.098</b>	<b>156.098</b>	<b>156.098</b>	<b>156.098</b>	<b>156.098</b>
<b>CHOFER</b>	<b>233.000</b>	<b>233.000</b>	<b>233.000</b>	<b>233.000</b>	<b>233.000</b>
<b>FACTOR PRESTACIONAL</b>	<b>50.841</b>	<b>50.841</b>	<b>50.841</b>	<b>50.841</b>	<b>50.841</b>
<b>FACTOR APORTES PARAFISCALES</b>	<b>59.724</b>	<b>59.724</b>	<b>59.724</b>	<b>59.724</b>	<b>59.724</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>2.315.088</b>	<b>2.277.478</b>	<b>2.238.991</b>	<b>2.199.608</b>	<b>2.159.307</b>

---

<b>3.TOTAL EGRESOS</b>	<b>3.667.838</b>	<b>3.630.228</b>	<b>3.591.741</b>	<b>3.552.358</b>	<b>3.512.057</b>
------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

**EMPRESTITOS Y OTROS**

<b>AMORTIZACION O CANON</b>	<b>1.614.178</b>	<b>1.651.788</b>	<b>1.690.275</b>	<b>1.729.658</b>	<b>1.769.959</b>
-----------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	<b>(1.532.016)</b>	<b>(1.532.016)</b>	<b>(1.532.016)</b>	<b>(1.532.016)</b>	<b>(1.532.016)</b>
----------------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

VPN = **\$ -54.118.177,40**

**Tabla de amortización Leasing**

Periodo	Saldo	Interes	Cuota	Amortizacion
0	99.360.000,00	0,00	0,00	0,00
1	97.745.822,00	2.315.088,00	3.929.266,00	1.614.178,00
2	96.094.033,65	2.277.477,65	3.929.266,00	1.651.788,35
3	94.403.758,64	2.238.990,98	3.929.266,00	1.690.275,02
4	92.674.100,21	2.199.607,58	3.929.266,00	1.729.658,42
5	90.904.140,75	2.159.306,53	3.929.266,00	1.769.959,47
6	89.092.941,23	2.118.066,48	3.929.266,00	1.811.199,52
7	87.239.540,76	2.075.865,53	3.929.266,00	1.853.400,47
8	85.342.956,06	2.032.681,30	3.929.266,00	1.896.584,70
9	83.402.180,93	1.988.490,88	3.929.266,00	1.940.775,12
10	81.416.185,75	1.943.270,82	3.929.266,00	1.985.995,18
11	79.383.916,88	1.896.997,13	3.929.266,00	2.032.268,87
12	77.304.296,14	1.849.645,26	3.929.266,00	2.079.620,74
13	75.176.220,24	1.801.190,10	3.929.266,00	2.128.075,90
14	72.998.560,17	1.751.605,93	3.929.266,00	2.177.660,07
15	70.770.160,62	1.700.866,45	3.929.266,00	2.228.399,55
16	68.489.839,37	1.648.944,74	3.929.266,00	2.280.321,26
17	66.156.386,62	1.595.813,26	3.929.266,00	2.333.452,74
18	63.768.564,43	1.541.443,81	3.929.266,00	2.387.822,19
19	61.325.105,98	1.485.807,55	3.929.266,00	2.443.458,45
20	58.824.714,95	1.428.874,97	3.929.266,00	2.500.391,03
21	56.266.064,81	1.370.615,86	3.929.266,00	2.558.650,14
22	53.647.798,12	1.310.999,31	3.929.266,00	2.618.266,69
23	50.968.525,82	1.249.993,70	3.929.266,00	2.679.272,30
24	48.226.826,47	1.187.566,65	3.929.266,00	2.741.699,35
25	45.421.245,53	1.123.685,06	3.929.266,00	2.805.580,94
26	42.550.294,55	1.058.315,02	3.929.266,00	2.870.950,98
27	39.612.450,41	991.421,86	3.929.266,00	2.937.844,14
28	36.606.154,50	922.970,09	3.929.266,00	3.006.295,91
29	33.529.811,90	852.923,40	3.929.266,00	3.076.342,60
30	30.381.790,52	781.244,62	3.929.266,00	3.148.021,38
31	27.160.420,24	707.895,72	3.929.266,00	3.221.370,28
32	23.863.992,03	632.837,79	3.929.266,00	3.296.428,21
33	20.490.757,05	556.031,01	3.929.266,00	3.373.234,99
34	17.038.925,69	477.434,64	3.929.266,00	3.451.831,36
35	13.506.666,65	397.006,97	3.929.266,00	3.532.259,03
36	3.885.371,99	314.705,33	9.936.000,00	9.621.294,67

