

Universidad EAN

Facultad de Administración Finanzas y Ciencias Económicas

Programa de Administración de Empresas

Bogotá D.C

Junio de 2013

Modelo de Modernización de la Gestión de las Organizaciones Plan de Mejoramiento para la
empresa Transporte Rápido los Centauros

Natalia Rojas Moreno

Nicolás Silva Gutiérrez

Director de trabajo de grado:

Juan Carlos Plazas Gil

Universidad EAN

Facultad de Administración Finanzas y Ciencias Económicas

Bogotá D.C

Junio de 2013

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios, a mi madre por guiarme a lo largo de mi vida y a mi padre que desde el cielo me observa y son ellos quienes me han apoyado para sacar adelante mis sueños

Agradezco especialmente a Antonio Mesa por ser una de mis mejores guías en todo mi progreso profesional.

Natalia Rojas Moreno

Agradezco a mis padres y a mi hermana que sin el apoyo de ellos no estuviera donde estoy, a mis amigos que estuvieron al lado del camino para apoyarme y mantenerme con ánimo para cumplir mis metas.

Nicolás Silva Gutiérrez

Como grupo les damos las gracias a todos los profesores que aportaron sus experiencias y conocimiento en cada una de las materias, a Vicky Olaya por el trabajo en equipo y el esfuerzo en conjunto para sacar este proyecto adelante.

Tabla de contenido

Glosario.....	8
Glosary.....	12
Resumen Ejecutivo	15
Executive Summary	16
Introducción	17
1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO DE LA EMPRESA.....	19
1.1 Descripción General de la Empresa	19
1.2 Historia, Evolución y Localización Geográfica	19
1.3 Estructura Organizacional.....	21
1.4 Sistema de finalidades de la empresa.....	23
1.4.1 Misión.....	24
1.4.2 Visión.....	24
1.5 Portafolio de Productos y Servicios	24
1.6 Cifras del negocio.....	26
1.6.1 Resumen de los Estados Financieros.....	27
1.6.2 Análisis de los Estados Financieros.....	29
2. MARCO REFERENCIAL	32
2.1 Situación Actual Del Sector	32
2.2 Perspectivas Del Sector	37
3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA.....	42
3.1 MMGO – Informe Integral.....	42
3.2 Direccionamiento Estratégico	45
3.3 Estructura organizacional.....	46
3.4 Gestión Financiera.....	48
3.5 Comunicación E Información	49
4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	51
5. OBJETIVOS.....	53
5.1 Objetivo general	53
5.2 Objetivos específicos.....	53
6. JUSTIFICACIÓN.....	55

7.	MARCO METODOLÓGICO	56
7.1	Entrevista.....	56
7.2	Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones – MMGO	58
7.3	Las Cinco Fuerzas De Porter.....	61
7.4	Matriz del Perfil Competitivo MPC.....	62
7.5	Benchmarking	64
8.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	65
8.1	Propuesta para mejorar el componente de: Direccionamiento Estratégico.....	65
8.1.1	Propuesta sistema de finalidades	67
8.1.2	Desarrollo de las certificaciones.....	71
8.1.3	Desarrollo de la gestión humana	72
8.2	Propuesta para mejorar el componente de: Estructura Organizacional.....	72
8.3	Propuesta para mejorar el componente de: Gestión Financiera	73
8.4	Propuesta para mejorar el componente de: Comunicación e Información.....	74
9.	PROPUESTA DEL PLAN DE INTERVENCIÓN	77
9.1	Retorno de la Inversión	88
9.2	Proyección Financiera.....	89
10.	CONCLUSIONES	98
11.	ANEXOS	99
12.	BIBLIOGRAFÍA	99

Lista de Tablas

Tabla 1: Balance General.....	27
Tabla 2: Estado de pérdidas y ganancias P&G	28
Tabla 3: Asignación de cupos para vehículos de servicio público y privado	34
Tabla 4: Pasajeros transportados a nivel nacional	38
Tabla 5: Venta de vehículos.....	39
Tabla 6: Tipos de Entrevista	57
Tabla 7: Ventajas y Desventajas de la Entrevista	57
Tabla 8: Ventajas y Desventajas del Balanced Score Card	60
Tabla 9: Las cinco fuerzas de Porter.....	62
Tabla 10: Ventajas y Desventajas Matriz MPC.....	63
Tabla 11: Ventajas y desventajas Benchmarking Interno.....	64
Tabla 12: Ventajas y desventajas Benchmarking Funcional o Industrial	65
Tabla 13: Cuadro de Mando Integral	66
Tabla 14: Conceptos de Administración Estratégica	67
Tabla 15: Cuadro Estructura Organizacional – Plan de Mejora	72
Tabla 16: BSC – Componente de Gente.....	75
Tabla 17: Matriz del perfil competitivo MPC.....	77
Tabla 18: Plan de Mejora.....	79
Tabla 19: Precios de una empresa de Abogados.....	83
Tabla 20: Sueldo y Prestaciones de Ley profesional financiero	85
Tabla 21: Precios de empresa de publicidad.....	87
Tabla 22 Inversión por Componente.....	88
Tabla 23: Balance General Proyectado.....	93
Tabla 24: Estado de pérdidas y ganancias P&G Proyectado	95

Lista de Ilustración

Ilustración 1: Estructura empresarial sector de transporte	21
Ilustración 2: Organigrama	22
Ilustración 3: Mapa de Procesos	23
Ilustración 4: Fotografías de vehículos de servicios especiales	25
Ilustración 5: Fotografías de vehículos de servicios colectivos	25
Ilustración 6: Fotografías de vehículos de servicios intermunicipal	26
Ilustración 7: Tasa de Crecimiento del PIB Sector Transporte Terrestre y el PIB total	35
Ilustración 8: Pasajeros Movilizados por Vía Terrestre	36
Ilustración 9: Pasajeros Movilizados por Vía Terrestre	36
Ilustración 10: PIB Regional.....	38
Ilustración 11: MMGO - Informe Integral	42
Ilustración 12: Componente en Estado Crítico Direccionamiento Estratégico	45
Ilustración 13: Componente en Estado Crítico Estructura Organizacional.....	46
Ilustración 14: Componente en Estado Crítico Gestión Financiera	48
Ilustración 15: Componente en Estado Crítico Comunicación e Información.....	49
Ilustración 16: Formulario de auto-presupuesto Normas ISO	81
Ilustración 17: Cronograma del Plan de Intervención del componente de Direccionamiento Estratégico .	82
Ilustración 18: Cronograma del Plan de Intervención del componente de Estructura Organizacional.....	84
Ilustración 19: Cronograma del Plan de Intervención del componente de Gestión Financiera	86
Ilustración 20: Cronograma del Plan de Intervención del componente de Comunicación e Información..	87
Ilustración 21: Cronograma General del Plan de Intervención	89

Glosario

- **COPASO:** El Comité Paritario de Salud Ocupacional es el organismo que debe velar por la promoción y vigilancia de las normas y reglamentos de salud ocupacional (medicina, higiene, medio ambiente laboral y seguridad industrial) dentro de la empresa, minimizando los riesgos profesionales. (Copaso de Colombia, 2013)

- **DANE:** El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), es la entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia. Pertenece a la rama ejecutiva del estado colombiano, y tiene cerca de 60 años de experiencia. La entidad cumple con los más altos estándares de calidad y ofrece al país y al mundo más de 70 investigaciones de todos los sectores de la economía, industria, población, sector agropecuario y calidad de vida, entre otras. (Departamento Administrativo de Estadísticas, 2013)

- **Empresa de Transporte:** Es quien legalmente cuenta con el permiso concebido por el Ministerio de Transporte para prestar el servicio público o privado de transporte de pasajeros. La empresa es una unidad que debe contar con la capacidad de combinar los recursos humanos, técnicos, financieros y de información indispensables para la prestación del servicio con altos niveles de calidad y eficiencia. (Oficina de Regulación Económica, 2010)

- **HSEQ:** En todas las ramas de la industria aumentan las exigencias en materia de seguridad, protección medioambiental y control de Calidad. Esto se resume en la

abreviatura HSEQ (Health, Safety, environment and Quality). Este tema reviste una importancia fundamental para todas las organizaciones y su personal, pues se trata, en última instancia, de que nadie resulte lastimado en su entorno laboral. (Sistema HSEQ, 2011)

- **Ministerio de Transporte:** Es el organismo del Gobierno Nacional encargado de formular y adoptar las políticas, planes, programas, proyectos y regulación económica del transporte, el tránsito y la infraestructura, en los modos carretero, marítimo, fluvial, férreo y aéreo del país. El Ministerio de Transporte es la cabeza del Sector Transporte, el cual está constituido por el Ministerio, El Instituto Nacional de Vías (INVIAS), la Agencia Nacional de Infraestructuras (ANI), la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil (AEROCIVIL) y la Superintendencia de Puertos y Transporte (SUPERTRANSPORTE). (MinTransporte, 2011)

- **Normas ISO:** Las normas ISO son normas de "calidad" establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se componen de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión, aplicables en cualquier tipo de organización y de herramientas específicas como los métodos de auditoría (el proceso de verificar que los sistemas de gestión cumplen con el estándar). Su implantación en las empresas, aunque supone una cierta dedicación, ofrece una gran cantidad de ventajas. Los principales beneficios son: reducción de rechazos e incidencias en la producción o prestación del servicio, aumento de la productividad, aumento de la productividad, mayor compromiso con los requisitos del cliente, mejora continua, más fácil acceso a grandes clientes y

administraciones públicas y mayor y mejor acceso a los mercados internacionales (Consulting, 2013)

- **Pyme:** Según la ley 905 de 2004 la pequeña empresa es aquella con una planta de personal entre 11 y 50 trabajadores o activos entre 501 y 5000 salarios mínimos legales mensuales vigentes; por último la mediana empresa es aquella que cuenta con una planta de personal entre 51 y 200 trabajadores o activos totales entre 5001 y 30000 salarios mínimos legales mensuales vigentes. (Congreso de la Republica de Colombia, 2005).
- **Servicio Público De Transporte Terrestre Automotor Especial y/o Servicios especiales y turísticos:** Es de una empresa legalmente constituida y debidamente habilitada en esta, aquel servicio que se presta bajo la responsabilidad de una empresa a un grupo específico de personas ya sean estudiantes, asalariados, turistas (prestadores de servicios turísticos) o particulares, que requieren de un servicio expreso y que para todo evento se hará con base en un contrato escrito celebrado entre la empresa de transporte y ese grupo específico de usuarios (Ministerio de Transporte, 2011)
- **Servicio Colectivo Intermunicipal:** Es aquel servicio diseñado para el transporte de personas, dentro de diferentes ciudades y/o municipios que cuenta con un trayecto fijo que se presta bajo la responsabilidad modalidad. (Autores)
- **Servicios Colectivos y Urbanos:** Es aquel servicio diseñado para el transporte de personas, dentro de la misma ciudad y/o pueblo que cuenta con un trayecto fijo que se

presta bajo la responsabilidad de una empresa legalmente constituida y debidamente habilitada en esta modalidad. (Autores)

- **Taxis Urbanos:** Es un servicio de transporte de uno o un grupo pequeño de pasajeros por contrato, en modos de transporte público, los lugares donde se recoge y se deja el pasajero se deciden por el proveedor (oferente), mientras que en el caso del taxi, el usuario (demandante) los determina. Es decir, a diferencia de los otros tipos de transporte público, el servicio ofrecido por el taxi se caracteriza por ser puerta a puerta. (Quijano, 2011).

- **TIC:** Las TIC conforman el conjunto de recursos necesarios para manipular la información: los ordenadores, los programas informáticos y las redes necesarias para convertirla, almacenarla, administrarla, transmitirla y encontrarla. Se pueden clasificar las TIC según: Las redes, los terminales, los servicios. (Tecnología de la Información y las Comunicaciones, 2012)

- **Transporte de Carga:** El transporte de carga por carretera en Colombia es un pilar fundamental en la dinámica de la economía del país, ya que constituye una herramienta básica para colocar los productos al alcance el consumidor en el territorio nacional. (Operación del Transporte de Carga por carretera en Colombia, 2001)

Glosary

- COPASO: The Joint Occupational Health Committee is the body that should ensure the promotion and monitoring of standards and occupational health regulations (medicine, hygiene, work environment and industrial safety) within the company, minimizing occupational hazards. (Copaso de Colombia, 2013)

- DANE: The National Administrative Department of Statistics (DANE), is responsible for planning, collecting, processing, analysis and dissemination of official statistics of Colombia. It belongs to the executive branch of the Colombian state, and has nearly 60 years of experience. The entity meets the highest standards of quality and offers the country and the world more than 70 investigations of all sectors of the economy, industry, population, agriculture and quality of life, among others. (Departamento Administrativo de Estadísticas, 2013)

- Transportation Company: Is a person legally have permission conceived by the Ministry of Transport to provide public and private passenger transport. The company is a unit must have the ability to combine human, technical, financial and information necessary to provide the service with high levels of quality and efficiency. (Oficina de Regulación Económica, 2010)

- HSEQ: In all branches of industry demands increase safety, environmental protection and quality control. This is summarized in the abbreviation HSEQ (Health, Safety, environment and Quality). This issue is of fundamental importance to all organizations

and their staff, because it is, ultimately, no one gets hurt in their working environment.
(Sistema HSEQ, 2011)

- **Ministry of Transport:** Is the Government agency responsible for formulating and adopting policies, plans, programs, projects and economic regulation of transportation, transit and infrastructure, between road, sea, river, rail and air transport in the country . The Ministry of Transportation is the head of the Transport Sector, which is constituted by the Ministry, the National Roads Institute (INVIAS), the National Infrastructure Agency (ANI), the Special Administrative Unit of Civil Aeronautics (AEROCIVIL) and the Superintendency Ports and Transport (supercarrier). (MinTransporte, 2011)
- **ISO:** ISO standards are standards of "quality" established by the International Organization for Standardization (ISO) consisting of standards and guidelines relating to management systems, applicable in any type of organization and specific tools and methods audit (the process of verifying that management systems comply with the standard). Its implementation in the companies, but is a certain dedication, offers a lot of advantages. The main benefits are: reduced rejects and incidents in production or service delivery, increased productivity, increased productivity, greater commitment to customer requirements, continuous improvement, easy access to large customers and government and more and better access to international markets (Normas ISO, 2013)
- **SME:** According to Law 905 of 2004, the small business is one with a personal plant between 11 and 50 or between 501 and 5000 assets current monthly minimum wage, and finally the mid-market is one that has a number of staff between 51 and 200 employees

and total assets between 5001 and 30000 legal monthly minimum wage. (Congreso de la Republica de Colombia, 2005).

- Public Service Ground Transportation Special Automotive and / or special services and tourist is a company incorporated and duly empowered in this one service provided under the responsibility of a company incorporated and duly empowered in this mode, a group specific persons whether students, employees, tourists (tourist services) or individuals who require an express service for all event and will be based on a written contract between the carrier and the specific group of users (Ministerio de Transporte)
- Collective Intermunicipal Service: this service is designed to transport persons in different cities and / or municipalities that have a fixed path that is provided under the liability method. (Authors)
- Collective and Urban Services: this service is designed for the transport of persons, within the same city and / or town that has a fixed path that is provided under the responsibility of a company incorporated and duly empowered in this mode. (Authors)
- Urban Taxi: A shuttle from one or a small group of passengers for hire, in modes of public transport, places where it is collected and allowed the passenger to decide by the supplier (bidder), whereas in the case taxi, you (applicant) are determined. That is, unlike other types of public transport, the service offered by the taxi is characterized by door to door. (Quijano, 2011)
- ICT: ICT make up the set of resources required to manipulate information: computers, software and networks necessary to convert, store, manage, transmit and find. ICT can be

classified as: Networks, terminals, services. (Tecnología de la Información y las Comunicaciones, 2012)

- Freight: Freight transport by road in Colombia is a mainstay in the dynamics of the economy, since it is a basic tool to place the products available to the consumer in the country. (Operación del Transporte de Carga por carretera en Colombia, 2001)

Resumen Ejecutivo

La empresa Rápido los centauros, es una compañía que presta servicios de transporte para la región Orinoquía en su afán de ser una empresa competitiva dentro del sector de transportes en la región y siendo una empresa pyme desarrollada a través de un modelo empírico familiar de más de 25 años, se encuentra en la necesidad de gestionar el cambio para sostenerse en el mercado por mucho más tiempo.

Por tal motivo a esta empresa, se le aplicará un estudio utilizando la herramienta de diagnóstico denominado Modelo De Modernización de la Gestión De Las Organizaciones para que a través de la información proporcionada por su representante legal Flaminio Millán, directivos (Familiares) y colaboradores administrativos, definan los componentes que sean más críticos dentro de la empresa y aplicando las matrices de gerencia estratégica, se desarrolle un plan de mejoramiento adecuado con las necesidades del sector, del mercado y del entorno de la empresa.

Permitiendo así dar como resultado final un documento específico que indique que a través de la aplicación del MMGO y su resultado de diagnóstico, se desarrolle un plan estratégico para que la compañía mejore su estructura organizacional, y así realizar una serie de

sugerencias que permitan que la organización cuente con una estructura interna que le dé opción de aprovechar las oportunidades que ofrece actualmente la dinámica del sector del transporte en esta zona.

Executive Summary

Centaurs Fast Company, is a company that provides transportation services to the Orinoco in his desire to be a competitive company in the transport sector in the region and be a SME company developed through an empirical model family over 25 years is the need to manage change to survive on the market for much longer.

For this reason this company, you will be a study using the diagnostic tool called Model Management Modernization Of Organisations that through the information provided by its legal representative Flaminio Millan, managers (Family) and administrative staff, define the components that are most critical in the company and applying strategic management matrices, develop an improvement plan suitable to the needs of the industry, market and business environment.

Allowing end result a specific document stating that through the application of MMOGs and diagnostic results, develop a strategic plan for the company to improve its organizational structure, and so a series of suggestions to allow the organization has an internal structure that gives opportunities option currently offered by the dynamics of the transport sector in this area.

Introducción

Los llanos orientales se ha caracterizado por tener avances en diferentes actividades económicas que se desarrollan allí ya que, en su terreno permite que exista una actividad agropecuaria que dominaba la economía de la Orinoquia hasta la década de 1980. A fines de la década de 1990, Casanare y Arauca se volvieron departamentos petroleros (Meta ya lo era); Casanare se volvió un departamento gasífero; y en Meta y Vichada el sector de servicios superó al sector agrícola. El área cultivada de la Orinoquia creció de 274,931 hectáreas (1996) a 430,205 hectáreas (2007), un 56%; mientras que en ese mismo período la producción creció en 51% Meta y Casanare tienen el 63% y el 25%, respectivamente, del total del área cultivada de acuerdo con el informe de desarrollo económico de la Orinoquia Contraloría General de la República la Orinoquia (Fedesarrollo - Debates Presidenciales, 2012)

En este sentido la ganadería extensiva de carne ha sido una adaptación histórica a las condiciones de los ecosistemas regionales. En 2008, se usaron 9.75 millones de hectáreas para sostener un inventario ganadero de 5.727.131, cabezas, equivalentes al 21.3% del total nacional. En 2008, Meta pasó a ocupar el primer lugar de hato ganadero departamental. La ganadería extensiva genera 160 mil empleos directos en la Orinoquia (Fedesarrollo - Debates Presidenciales, 2012)

Por lo cual se puede decir, que en los últimos años desde 2010 el PIB total fue de \$543.747 miles de millones de pesos. En este año Bogotá participó con el 25,4%, seguido de Antioquia, Valle del Cauca, Santander, Cundinamarca y Meta, estos representan el 65,1% de la economía nacional. De igual manera, los crecimientos de los departamentos del Meta (20,7% en

2009 y 27,7% en 2010) se explican por aumentos en la producción de petróleo. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2012).

De acuerdo a lo anterior y el crecimiento que está teniendo la Región Orinoquia, el servicio de transporte es uno de los sectores que se beneficiará con este buen momento de la zona.

Transporte Rápido los Centauros debe evolucionar y acoplarse a este nuevo entorno de la región en el que la población tiene necesidades de movilidad y de esta manera apoyar el desarrollo económico local lo cual se convierte en una oportunidad para consolidarse como una de las empresas líderes de esta actividad en el sector.

Por lo tanto, el presente trabajo aplica la metodología MMGO creada por la Universidad EAN, de modo que se sus resultados resaltan los puntos sobre los cuales la empresa debe focalizar su atención para mejorar. Luego del diagnóstico hecho, se describe y sustenta la propuesta de un conjunto de acciones encaminadas a resolver las situaciones antes identificadas, siendo netamente potestad de los directivos de la empresa su implementación, y que finalmente pretenden contribuir a que el sector transportador que funciona en los llanos orientales sea más competitivo y aproveche el entorno favorable que en este momento existe.

1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO DE LA EMPRESA

1.1 Descripción General de la Empresa

Transporte Rápido los Centauros es una empresa ubicada en Villavicencio departamento del Meta que presta servicio de transporte de pasajeros, desde hace más de 25 años, desde esta ciudad opera para toda la región Orinoquia de Colombia.

Poseen políticas de calidad ISO 9001 desde el 2011 la cual acredita a la organización en sistemas de gestión calidad lo que se refleja en la estructura operacional de trabajo, caracterizada por estar bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales que asegura la satisfacción del cliente. En cuanto al servicio al cliente se centra en conocer las necesidades de los clientes, mostrar una imagen personal como parte del servicio (utilización de uniforme) y utilización de un buzón y líneas de atención a quejas y reclamos.

Así mismo la empresa, cuenta con una infraestructura moderna ya que, dentro de sus instalaciones cuenta con un centro de servicios para mantenimiento del parque automotor disponible las 24 horas del día, lo cual le ha permitido mantener una buena reputación dentro de la comunidad.

La organización cuenta con una característica importante en la que los servicios de transporte, son cobrados a corto plazo debido a que uno de los servicios que prestan, servicios especiales son pagados a contra – servicio.

1.2 Historia, Evolución y Localización Geográfica

La organización nació en el año de 1987, en Villavicencio, Meta después de que el señor Flaminio Millán aprovechando su experiencia en el sector decidió dar inicio a un emprendimiento que consistía en crear una empresa de transporte, así fue como radicó la

empresa ante cámara y comercio, ministerio de transporte y registrando el cupo en la prestación del servicio público, dio inicio a la operación.

Después de esto, puso en operación los taxis a servicio de la nueva empresa y buscó estrategias para poder hacer parte de los contratos de servicio de transporte urbano dentro de la ciudad de Villavicencio, lo que le permitió comprar 2 buses necesarios para cubrir rutas dentro de la ciudad; con este contrato y con los taxis adicionales que se inscribieron a la empresa, comenzó a obtener fortaleza económica para así seguir aumentando el posicionamiento en la región.

Posteriormente el empresario analizó la idea de invertir en buses para la prestación del servicio intermunicipal, por lo cual adquirió una flota compuesta por 8 buses y cubrió las rutas que hay entre las ciudades de: Villavicencio, Granada, San Martín y Fuente de oro. La anterior decisión condujo a tener que aumentar la flota y generar nuevas afiliaciones a nuevos buses.

Dadas las acciones expansionistas como la anterior, se comenzó a adquirir vehículos para la prestación del servicio de transporte especial, lo cual le permitió cubrir nuevas rutas en el departamento del Meta, hasta poder llegar a realizar contratos de servicios especiales para transportar mercancías y personas desde Bogotá, con la experiencia adquirida en este servicio, la compañía tuvo la posibilidad de prestar el servicio al sector de empresas petroleras, con lo cual enfocó una línea de servicios a estas empresas y con los contratos ofrecidos por estas. Es así que la compañía se convirtió en la única autorizada en el corregimiento para prestar el servicio de transporte para cualquier tipo de licitación.

1.3 Estructura Organizacional

Las empresas de transporte respetando la regulación que hace el Ministerio de Transporte, deben guiarse teniendo en cuenta un esquema de transporte que contempla una estructura empresarial como se evidencia en el siguiente gráfico:

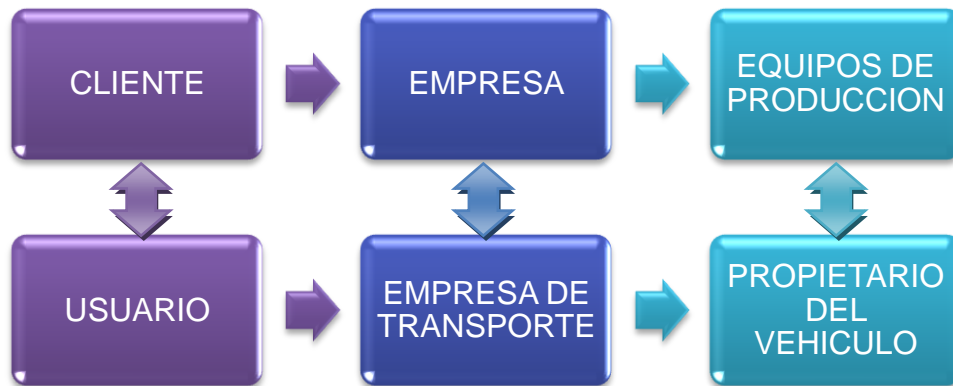


Ilustración 1: Estructura empresarial sector de transporte

Fuente: (Autores)

La anterior ilustración indica que, el servicio de transporte de pasajeros funciona como una cadena productiva, igual que una empresa, debido a que considera tres elementos importantes en el que uno depende directamente del otro, estos elementos son los siguientes: los usuarios o personas que utilizan el servicio, la empresa de transporte y el proveedor o propietario del vehículo.

Ahora bien, al inicio de constitución de la empresa está únicamente contaba con algunos conductores; que no sobrepasaban de 5 personas más el dueño de la empresa que apoyado en su esposa realizaban todas las actividades administrativas. Pero en la actualidad la nómina está representada en 30 empleados en el área administrativa y 50 conductores contratados directamente por la empresa, adicional existen empleados indirectos los cuales se dividen en: servicios urbanos con 143 conductores y servicio intermunicipal con 33 empleados.

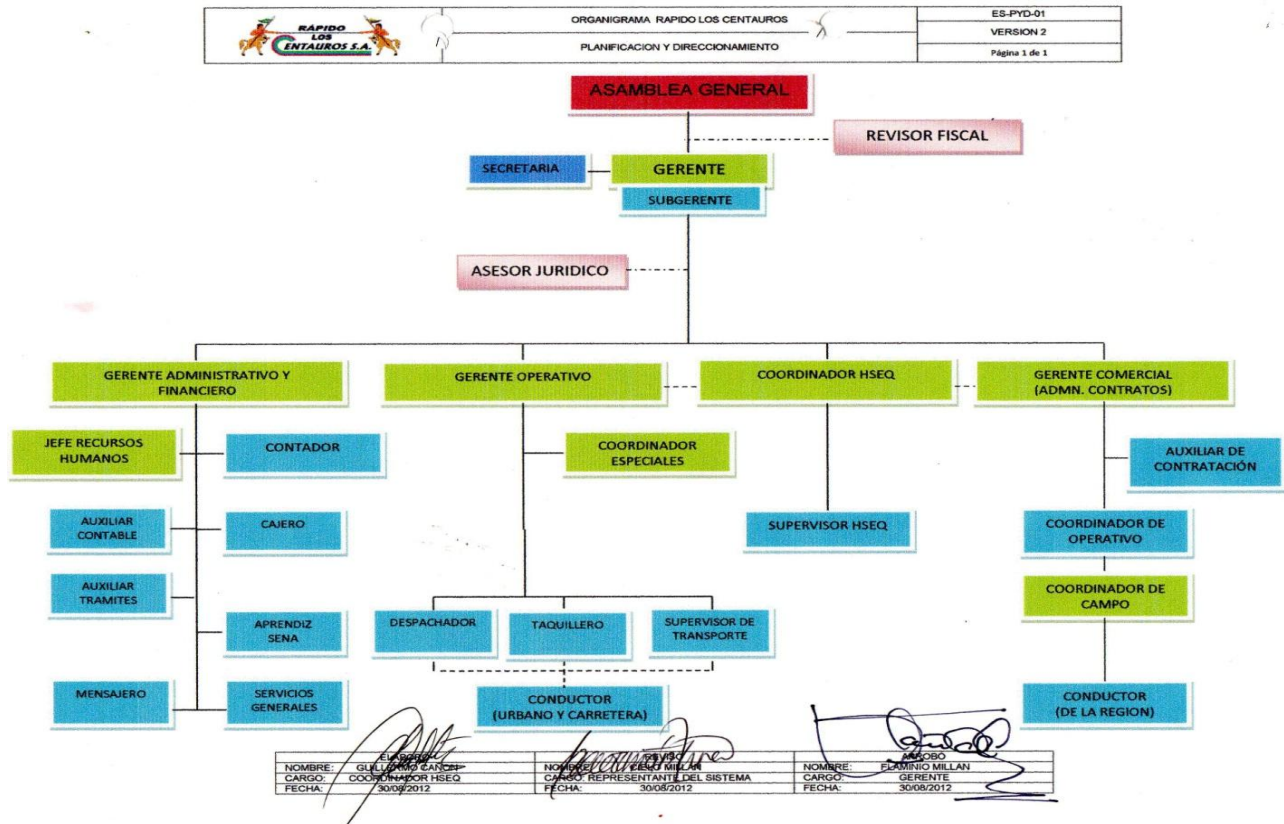


Ilustración 2: Organigrama
Fuente: (Transporte Rápido Los Centauros, 2012)

En la anterior ilustración se identifica que la empresa cuenta con un coordinador de HSEQ lo que evidencia, que la organización se preocupa por la salud ocupacional, la seguridad industrial, la gestión ambiental y la calidad en la prestación del servicio y el entorno laboral. Por otro lado, posee una gerencia comercial, la cual se encarga de gestionar todos los procesos para participar y adquirir nuevas licitaciones, la coordinación HSEQ le informa a la gerencia comercial que requerimientos posee o hacen falta para ganar las licitaciones de acuerdo a los recursos que tiene la empresa.



Ilustración 3: Mapa de Procesos

Fuente: (Transporte Rápido Los Centauros, 2012)

En la ilustración anterior muestra el mapa de procesos de la empresa, en el que se puede afirmar que dividen las actividades en tres procesos que son: procesos de dirección, procesos operativos y procesos de apoyo. Con los anteriores, según la gerente administrativa Victoria Olaya, la empresa busca fijar los pasos para cubrir las necesidades y expectativas de los clientes, evaluando cada proyecto de acuerdo a las compras, recurso humano, infraestructura y documentación que posee para así, posteriormente definir el tipo de servicio que es más apto para el cliente y finalmente obtener la satisfacción de estos.

1.4 Sistema de finalidades de la empresa

En la siguiente sección se presentará de forma detallada en la actualidad cual es la misión, la visión de la empresa.

1.4.1 Misión

“La empresa Transporte Rápido los Centauros se propuso investigar minuciosamente dentro del ámbito comercial, seleccionando los mejores recursos, se ha propuesto utilizar los últimos adelantos tecnológicos en audio-video y en cuanto a las especificaciones técnicas ofrecen transportes aerodinámicos, con finos acabados de lujo y confort, teniendo especial cuidado en el diseño de materiales utilizados en el habitáculo de pasajeros, el principal objetivo de nuestras directivas y administradores ha sido posicionar a la organización como una de las empresas con mayor liderazgo y presencia en la región del departamento del Meta, por eso somos una empresa llanera con proyección país.” (Transporte Rápido Los Centauros, 2012)

1.4.2 Visión

“La empresa Transporte Rápido los Centauros convencida de los cambios permanentes que se vienen presentando, en el transporte y especialmente en la necesidad de brindar cada vez que el usuario requiera un servicio seguro, económico y cómodo ha querido involucrar, todo su capital humano y financiero para ofrecer en este proceso toda la infraestructura, abriendo la posibilidad de servir con calidad total al usuario, partiendo estos preceptos, apoyar solidariamente a las entidades gestoras y reguladoras del transporte, para lograr conjuntamente prestar un servicio renovado y acorde con las tecnologías del nuevo milenio, en servicios especiales. Que queremos ser, queremos ser líderes, en la prestación de servicios de transporte de personas en las modalidades de transporte por carretera, urbano y servicio especial. (Transporte Rápido Los Centauros, 2012)

1.5 Portafolio de Productos y Servicios

Los servicios que presta la compañía son los siguientes:

- Servicios Especiales y Turísticos: La organización cuenta con 15 buses con aire acondicionado, televisión, DVD. Presta servicios para excursiones, congresos, seminarios, convenios y servicio de chiva turística. Estos buses tienen una capacidad entre 25 a 40 personas. También se ofrecen camionetas 4 x 4 doble cabina con platón para 5 personas más la carga. La mayoría de los vehículos son marca Mercedes Benz, Scania, Chevrolet, y Nissan, estos vehículos son modelos entre: 1982 al 2004.



Ilustración 4: Fotografías de vehículos de servicios especiales
Fuente: (Transporte Rápido Los Centauros, 2012)

- Servicios Colectivos y Urbanos: La empresa tiene afiliados 142 microbuses que realizan rutas urbanas a los sectores de la ciudad de Villavicencio. Estos cuentan con capacidad entre 12 y 19 personas, estos vehículos son de marca Nissan, Chevrolet, Daihatsu y Kia los cuales, son modelos desde 1998 hasta 2013.



Ilustración 5: Fotografías de vehículos de servicios colectivos
Fuente: (Transporte Rápido Los Centauros, 2012)

- Servicio Colectivo Intermunicipal: La compañía cuenta con 33 micro buses afiliados que prestan el servicio a poblaciones aledañas a las ciudades de Villavicencio – Granada – Fuente de Oro. Tienen una capacidad entre 12 y 19 personas y las marcas son: Nissan y Mercedes Benz. Por normas del Ministerio de Transporte esta categoría de servicio no puede tener vehículos mayores a 10 años de fabricación por lo tanto, el modelo más antiguo es 2008.



Ilustración 6: Fotografías de vehículos de servicios intermunicipal
Fuente: (Transporte Rápido Los Centauros, 2012)

- Taxis Urbanos: Cuenta con 160 carros con los cuales se ofrece los servicios de puerta a puerta en la ciudad de Villavicencio. Tienen una capacidad entre 2 y de 5 personas y las marcas son Hyundai y Atos 2008.

1.6 Cifras del negocio.

En esta sección se muestran los resultados financieros obtenidos desde el año 2008 al 2011 y en seguida se hace un análisis para presentar cómo ha sido el desarrollo financiero que ha tenido la empresa.

1.6.1 Resumen de los Estados Financieros

El balance general que se ilustra en la siguiente tabla nos muestra una foto de la situación actual de la empresa y nos permite identificar el comportamiento financiero que se ha generado a través de los últimos años debido a las decisiones que se han tomado dentro de la empresa. Los datos recopilados fueron tomados hasta el año 2011 ya que a la fecha de recolectar la información no se contaba con el cierre del año 2012

Balance General - TRANSPORTE RÁPIDO LOS CENTAUROS S.A.					
	Estados financieros cortados a 31 Dic.	2008	2009	2010	2011
Datos en miles de pesos (\$000,00)					
10	Activos	836.301.339	1.600.425.621	1.900.705.211	2.525.308.616
11	Subtotal disponible	13.977.857	161.314.000	86.902.008	185.981.238
12	Subtotal inversiones	5.435.000	40.435.000	45.435.000	45.467.000
13	Subtotal deudores	549.995.644	314.942.043	391.769.390	929.681.385
1305	- Deudores – clientes	7.313.750	482.618.690	851.015.795	1.000.419.954
	Total activo corriente	576.722.251	999.309.733	1.375.122.193	2.161.549.577
15	Propiedades planta y equipo	811.795.965	1.153.332.765	1.162.429.895	1.120.199.092
	- Depreciación acumulada	553.883.544	553.883.544	648.013.544	767.606.720
16	Subtotal intangibles	1.666.667	1.666.667	11.166.667	11.166.667
	Total activo no corriente	259.579.088	601.115.888	525.583.018	363.759.039
20	Pasivos	285.312.722	1.006.291.098	1.090.987.705	1.378.138.575
21	Obligaciones financieras	30.721.103	15.530.459	43.687.870	148.516.284
3	Subtotal cuentas por pagar	44.937.089	735.896.064	642.534.384	633.759.354
24	Impuestos gravámenes tasas	36.639.000	44.182.968	224.217.000	279.161.000
26	Subtotal Pasivos Esti. Prov	25.984.399	57.150.271	84.105.962	128.011.581
28	Subtotal otros pasivos	105.870.562	101.131.336	96.442.489	188.690.356
0	Total pasivo corriente	244.152.153	953.891.098	1.090.987.705	1.378.138.575
21	Obligaciones financieras	41.160.569	52.400.000		
0	Total pasivo no corriente	41.160.569	52.400.000	-	-
30	Total patrimonio	550.988.617	594.134.523	809.717.506	1.147.170.041
31	Subtotal capital social	380.000.000	380.000.000	380.000.000	380.000.000
33	Reservas	9.377.549	9.377.549	18.954.190	40.512.488
34	Revalorización Patrimonio	98.003.207	98.003.207	98.003.207	98.003.207
36	Resultados del ejercicio	52.620.515	43.145.906	215.582.984	337.452.535
37	Resultados Ejercicios Ant.	10.987.346	63.607.861	97.177.125	291.201.811
	Total pasivo y patrimonio	836.301.339	1.600.425.621	1.900.705.211	2.525.308.616

Tabla 1: Balance General

Fuente: (Transporte Rápido Los Centauros, 2012)

Según el Balance General proporcionado por la empresa podemos observar los rubros más significativos como son:

1. Propiedad planta y equipo: Propio de una empresa de éste sector, ya que los buses y los equipos que posee la empresa para prestar el servicio de transporte
2. Depreciación acumulada : Correspondiente a los desgastes que tienen los buses por la operación
3. Deudores: Las cuentas por cobrar a los clientes a los cuales se les prestó el servicio de transporte
4. Obligaciones financieras: Préstamos adquiridos por la empresa para cumplir con sus obligaciones

Estado de Pérdidas y Ganancias - TRANSPORTE RÁPIDO LOS CENTAUROS S.A.					
	Estados financieros cortados a 31 Dic.	2008	2009	2010	2011
Datos en miles de pesos (\$000,00)					
41	Ingresos operacionales	1.092.960.743	3.345.845.660	6.718.624.751	7.763.239.359
	Devoluciones y descuentos				-
1	Costo de ventas y de prest servicios	552.159.942	3.065.589.104	4.818.615.707	5.109.484.672
	Utilidad bruta	540.800.801	280.256.556	1.900.009.044	2.653.754.687
51	Gastos operacionales de administración	437.932.154	186.758.562	1.011.175.300	1.415.479.423
5105	- Gastos de personal	350.557.374	186.758.562	917.045.300	1.295.886.247
5160	- Depreciaciones	87.374.780	-	94.130.000	119.593.176
52	Gastos operacionales de ventas	-	-	322.822.384	594.415.582
5205	- Gastos de personal			322.822.384	594.415.582
	Utilidad operacional	102.868.647	93.497.994	566.011.360	643.859.682
42	Ingresos no operacionales	22.844.598	22.160.340	34.247.762	39.638.099
	- Gastos financieros.	29.224.581	41.283.939	91.168.142	73.064.021
53	Gastos no operacionales	17.798.147	9.977.521	26.801.661	28.851.850
	Utilidad antes de impuestos	78.690.517	64.396.874	482.289.319	581.581.910
54	Impuesto de renta y complementarios	26.070.000	21.250.968	266.706.335	244.129.375
59	Ganancias y perdidas	52.620.517	43.145.906	215.582.984	337.452.535

Tabla 2: Estado de pérdidas y ganancias P&G

Fuente: (Transporte Rápido Los Centauros, 2012)

La información financiera relacionada en el estado de pérdidas y ganancias, identifica el crecimiento porcentual de los ingresos operacionales, correspondientes a los servicios de transporte que toman los clientes, se identifica los costos operacionales que representan una cifra significativa dentro del PyG, Gastos correspondientes a la contratación de personal profesional administrativo.

1.6.2 Análisis de los Estados Financieros

Definen la situación financiera actual de la compañía y permite resaltar cómo ha sido su desarrollo a través de los últimos años.

Análisis Vertical

Según el análisis vertical realizado a las cifras presentadas en las anteriores tablas # 1 y # 2 se pudo identificar lo siguiente:

Para el año 2011, los activos son de \$2.525.308.616 donde se identificó representativa la siguiente información:

Esta es una compañía que el 37% de sus activos (\$2.525.308.616) están soportados por cuentas por cobrar, lo que significa que la empresa es altamente dependiente de las ventas a crédito a corto plazo. Lo que les permite manejar una cartera a corto plazo y recibir el dinero máximo a los 60 días siguientes de prestar el servicio.

El 44% de su activo está representado en activos fijos, representado en su gran mayoría por vehículos de transporte de pasajeros.

El 86% del Activo, está representado en activos corrientes. Lo cual tenemos disponible para soportar la operación.

El total de pasivos y patrimonio reportados fueron en pasivos \$1.378.138.575 y en patrimonio \$1.147.170.041, donde su total \$2.525.308.616 está dado en su mayoría por deuda

equivalente al 55%, de la cual el 25% corresponde a deudas de corto plazo. Lo que nos permite identificar que esta compañía no posee créditos a largo plazo ya que sus obligaciones son canceladas máximo 60 días después de contraídas, lo que nos da como conclusión que si se maneja mejor este rubro no se generaría un mayor costo de capital, el 45% está dado por capital propio y se podría utilizar el apalancamiento financiero lo que podría traer mejores resultados al final del ejercicio.

Según el análisis financiero se determinó la situación de la liquidez por la que pasa la compañía y se identificó lo siguiente:

El Margen de contribución es 34%, nos indica la rentabilidad que tenemos por la prestación del servicio.

El margen operacional es del 8%, lo que indica como son los costos sobre las ventas y el margen neto es del 4%. Lo que nos muestra es la rentabilidad que tenemos sobre las ventas y que se encuentra en un nivel bajo.

El 17% de las ventas son utilizadas en gastos de personal, siendo el rubro más grande del PYG. Debido a que se requiere de un volumen de personal para mantener la operación y prestación del servicio

Con el activo corriente podemos cubrir 1,56 veces la deuda a corto plazo, esto significa que la compañía tiene un buen indicador de liquidez. Ya que puede soportar sus obligaciones con su activo de corto plazo y tiene el fortalecimiento financiero para cubrir sus obligaciones.

Analizando la información financiera proporcionada se puede identificar la situación de Apalancamiento de la compañía. El patrimonio cubre 1,2 veces las obligaciones financieras, lo que permite que la compañía tenga el soporte para desarrollar apalancamiento financiero para aumentar el parque automotor y suplir la demanda que se está generando en el sector.

El recaudo de cartera en la compañía se demora en promedio 43 días, ya que es una política para que se preste el servicio de transporte y es lo común en el sector. También La compañía tiene un equilibrio entre los días que cobra cartera y los días en que paga sus obligaciones, siendo 43 días para el cobro y 44 días para los pagos, lo que permite que no exista un endeudamiento por parte de la compañía

ROI

Del capital invertido por los socios de la compañía se están generando utilidades del 89 %, lo que muestra que para los socios el negocio tiene buena rentabilidad. Y por tal motivo estos han aumentado la inversión en los últimos años, buscando así aumentar la operación.

Según las cifras correspondientes al balance y al PyG, podemos identificar que la compañía posee liquidez para cumplir con sus obligaciones, se puede identificar que las deudas se están pagando a corto plazo, lo que identifica es que debe existir una mejor utilización de este rubro, ya que puede ser mucho más costoso para la compañía, los días de pago de las cuentas por cobrar y por pagar se encuentran en equilibrio, con un buena gestión y análisis se puede determinar que se realicen acuerdos que beneficien a la compañía para obtener más días de las cuentas por pagar para obtener mayor rentabilidad, el costo de las ventas es representativo por lo cual se deben reducir para obtener mejores resultados.

Análisis Horizontal

Los activos totales de la compañía crecieron del 2010 al 2011 un 33%, ya que se obtuvo la certificación de calidad ISO 9001 y se aumentó la operación debido a la contratación de los servicios de transporte por parte de las compañías de petróleo.

Los pasivos totales de la compañía crecieron un 26% para el 2011, se identificó también que las obligaciones financieras a corto plazo en el año 2010 aumentaron un 181% frente al 2009

y para el año 2011 aumentaron 240% frente al año anterior, esto se ve reflejado ya que las compañías petroleras de la región aumentaron sus contratos con la compañía.

En el 2011 el patrimonio crecieron un 42% frente al año 2010 y el total pasivo más patrimonio creció un 33%. Lo que muestra la inversión que se ha tenido en el último año para soportar el crecimiento de la operación.

Los ingresos operacionales en el 2010 aumentaron 101% frente al año anterior y se mantuvo para el año siguiente con un crecimiento adicional del 16%. Mostrando así que la certificación de calidad y la inversión mejoraron el indicador de ingresos.

En el año 2010 la utilidad bruta creció un 578%, lo que se debió a que se obtuvieron las licitaciones para la prestación de servicios con las petroleras de la región, para el 2011 la utilidad bruta aumento un 40%

Para las ganancias y pérdidas en el año 2011 la compañía creció un 57%. Permitiendo identificar el crecimiento de la compañía ha aumentado en más de la mitad que lo creció el año anterior.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Situación Actual Del Sector

Las empresas pymes en Colombia son el foco de atención del gobierno nacional pues las “Pymes conforman el 96 por ciento de las empresas; generan el 63 por ciento del empleo industrial; realizan el 25 por ciento de las exportaciones no tradicionales; pagan el 50 por ciento de los salarios y aportan el 25 por ciento del PIB, según datos del Ministerio de Desarrollo” (Aguilar, 2011)

Lo anterior se logra mediante la adopción de una legislación propia, siendo la más importante “la aprobación de la Ley 590 del 2000, mejor conocida como la Ley MIPYME en la cual, se le

dio prioridad a cuatro temas buscando un mayor desarrollo de éste importante sector con el fin de que esté preparado para ser más productivo y competitivo:

- I. Incentivos a la PYME
- II. Promoción del espíritu empresarial
- III. Apoyo técnico especializado
- IV. Financiamiento sectorial” (Aguilar, 2011)

A nivel nacional el servicio de transporte de pasajeros funciona bajo un esquema diseñado por el Estado el cual, se caracteriza en asignar por región una determinada cantidad de cupos tanto para vehículos de servicio público como de servicio privado. Dado lo anterior, estos cupos son regulados por las empresas de transporte. A continuación se muestra la cantidad de empresas de este sector que existe en Colombia agrupados por departamentos y la participación porcentual correspondiente en la tabla # 3

De acuerdo a la tabla # 3, está en primer lugar Antioquia, quien es la que concentra el mayor número de empresas de transporte terrestre de pasajeros con un 15,2% (78 empresas). Le siguen Valle del Cauca con 9,0% (46 empresas) y Bogotá con el 8,6% (44 empresas), aunque si le sumáramos las del departamento de Cundinamarca, serían 84, ocupando el primer lugar por departamentos con 16,4%. Ahora bien, la región Orinoquia está representada por el departamento del Meta que ocupa el puesto 20 entre los 28 departamentos allí mostrados, pero está en primer lugar a nivel regional con 1,8% (9 empresas) las cuales son: Transporte Rápido los Centauros, Transportes Escotour S.A, Transportes Pubadi S.A.S, Transportes Ejecutivo Del Llano Ltda, Transportes AutoLlanos S.A.S, Asprovespulmeta S.A., Transportes el Dorado, Logística Empresarial y Turística S.A.S, Transporte Rápido Arijuaana Ltda. Le sigue Arauca que ocupa el puesto 22 entre los 28 departamentos, ubicada en segunda posición a nivel regional con

1,4% (7 empresas), posteriormente está Casanare que ocupa el puesto 26 entre los 28 departamentos, la cual está en tercera posición a nivel regional con 0,8% (4 empresas) y finalmente a nivel regional esta Vichada, departamento que no cuenta con ninguna participación dentro del mercado transportador según como la muestra la tabla anterior.

TERRITORIO O DEPARTAMENTO	N° DE EMPRESAS	PARTICIPACIÓN
Antioquia	78	15,2%
Valle del Cauca	46	9,0%
Bogotá	44	8,6%
Cundinamarca	40	7,8%
Nariño	32	6,3%
Boyacá	28	5,5%
Quindío	23	4,5%
Caldas	22	4,3%
Tolima	20	3,9%
Norte de Santander	17	3,3%
Risaralda	15	2,9%
Bolívar	14	2,7%
Cesar	14	2,7%
Santander	14	2,7%
Atlántico	13	2,5%
Sucre	13	2,5%
Huila	10	2,0%
Córdoba	9	1,8%
Guajira	9	1,8%
Meta	9	1,8%
Magdalena	8	1,6%
Arauca	7	1,4%
Cauca	7	1,4%
Putumayo	7	1,4%
Caquetá	4	0,8%
Casanare	4	0,8%
Chocó	3	0,6%
Guaviare	1	0,2%
Sin Identificar	1	0,2%

Tabla 3: Asignación de cupos para vehículos de servicio público y privado
Fuente: (MinTransporte, 2011)

Según los datos del Ministerio de Transporte, “la mayor participación en los vehículos de pasajeros para el servicio intermunicipal por carretera, clasificados por modelos y por clases de vehículos, corresponde a los buses con casi un 25%, seguido por los microbuses con el 23% y automóviles con el 18%; luego se encuentran las busetas y las camionetas, y en el último lugar los camperos solo representan el 7.49 % del total de vehículos de pasajeros” (BPR Benchmark, 2011)

Ahora se presenta un análisis del sector transportador con respecto al PIB, tomado del informe sectorial transporte terrestre de pasajeros Benchmark, el cual indica que al cierre de 2011 el sector representó el 3,11% del PIB nacional y el sector registró un crecimiento de 5,5% después de haber tenido una expansión moderada de 3,8% en 2010, como se evidencia en la siguiente ilustración y la siguiente tabla.

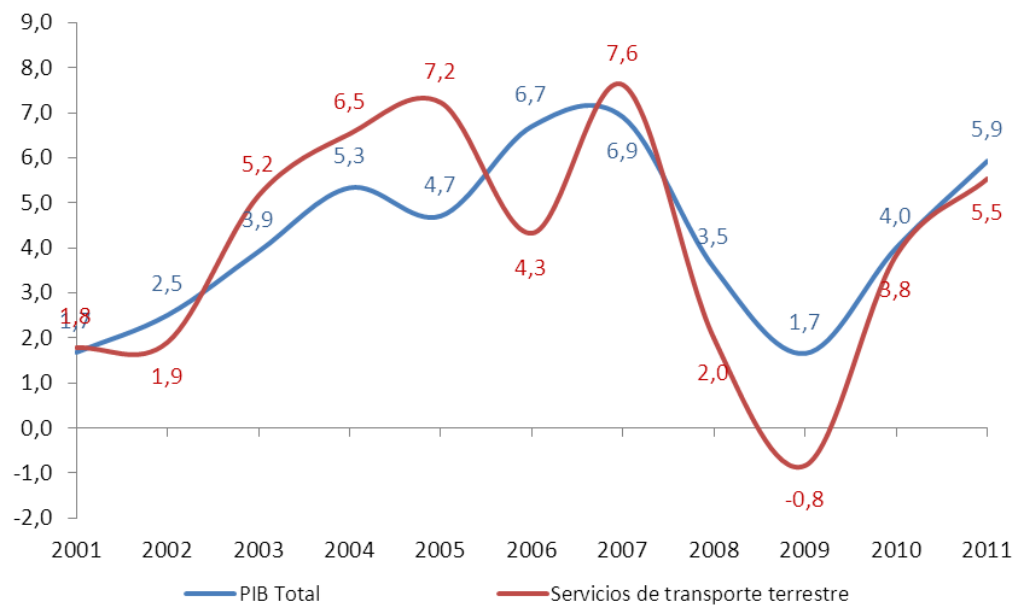


Ilustración 7: Tasa de Crecimiento del PIB Sector Transporte Terrestre y el PIB total
Fuente: (BPR Benchmark, 2011)

Gracias al anterior gráfico el informe sectorial transporte terrestre de pasajeros Benchmark concluye que “en el primer semestre de 2011, el PIB de todo el sector transporte fue \$11,6 billones y específicamente el PIB de servicio de transporte terrestre fue \$8,8 billones, equivalente al 3,24% del PIB nacional” (Sectorial, 2012).

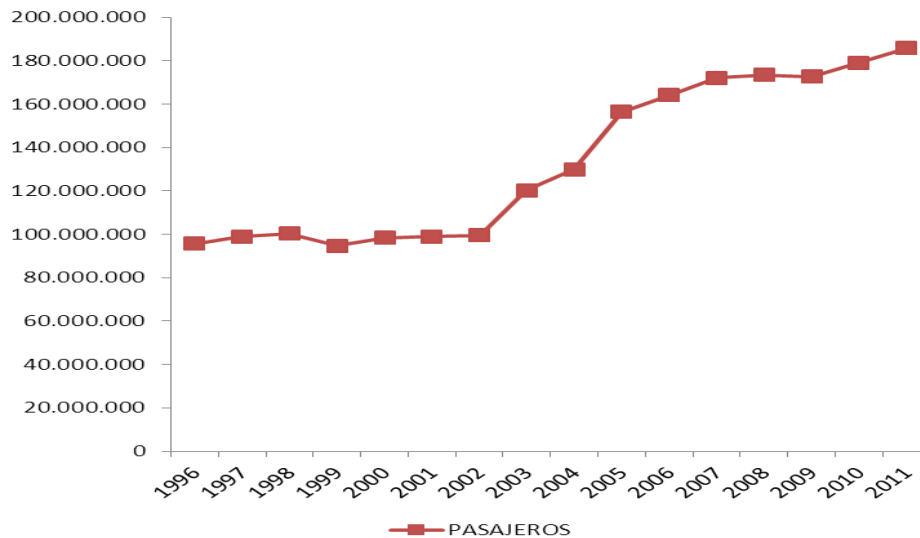


Ilustración 8: Pasajeros Movilizados por Vía Terrestre
Fuente: (BPR Benchmark, 2011)

Gracias a las anteriores graficas se puede decir que el aumento del PIB se ve influenciado por el crecimiento del ingreso mensual lo que hace que, la población decida viajar y es allí donde el servicio de transporte de pasajeros terrestre asciende, como se observa en la siguiente gráfica.

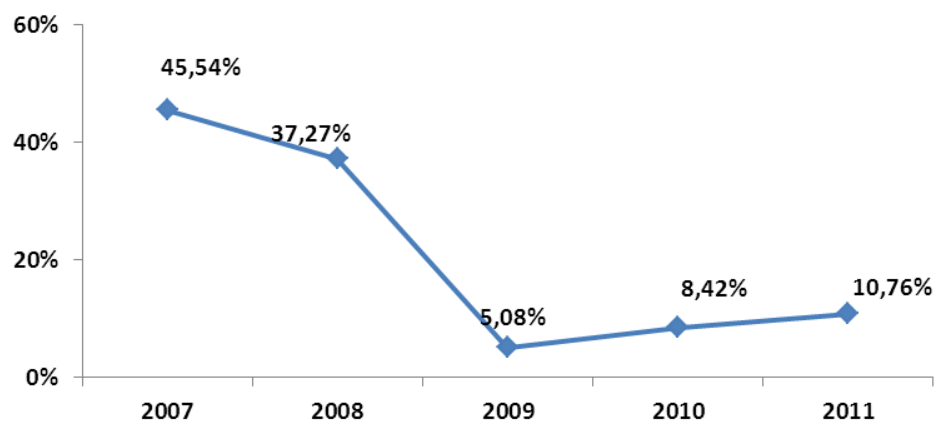


Ilustración 9: Pasajeros Movilizados por Vía Terrestre
Fuente: (BPR Benchmark, 2011)

2.2 Perspectivas Del Sector

Partiendo de lo que afirma el informe coyuntural de economía regional, el cual indica que el departamento del Meta se ha caracterizado en los últimos años por la explotación de minas y canteras más exactamente de la extracción de hidrocarburos, el informe indica que dicha explotación afecta directamente el sector del transporte terrestre de pasajeros puesto que para ingresar a los diferentes campamentos se necesitan vehículos perfectamente acondicionados para transportar todo la mano de obra necesaria para desempeñar las actividades. (Informe de Coyuntura Económica Regional, 2011)

Por lo tanto, “la explotación de minas y canteras es uno de los sectores de mayor expansión (14,3%), cuyo comportamiento se explica por importantes tasas de crecimiento en la producción de crudo y gas natural (17,5%) y de carbón mineral (15,4%); mientras que el de transporte, almacenamiento y comunicaciones tuvo el segundo mejor desempeño (6,9%) y, junto con el primero, fueron los únicos que superaron el promedio nacional” (Informe de Coyuntura Económica Regional, 2011)

Es así como, el PIB regional depende de manera directa de la extracción de petróleo como consecuencia, “en el año de mayor crecimiento (en 2010 registró 27,7%), los sectores que tuvieron un incremento mayor fueron explotación de minas y canteras (51,4%), transporte y almacenamiento (14,5%), construcción (11,5%), industria (10,2%) y comercio (6,1%). En el año de menor crecimiento (6,4% para 2007) la industria decreció 1,0%” (Informe de Coyuntura Económica Regional, 2011), dicha información se presenta en la siguiente gráfica:

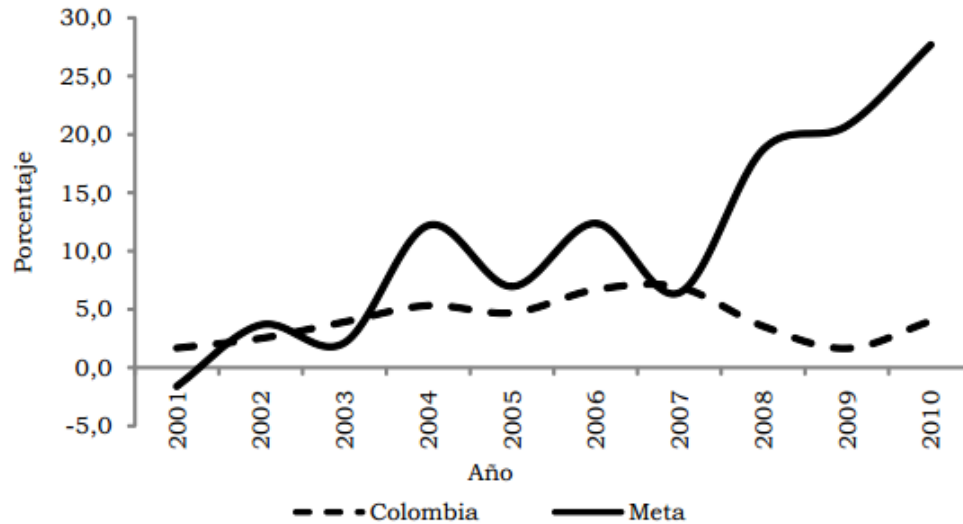


Ilustración 10: PIB Regional

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2012)

Análisis del sector del transporte de pasajeros a nivel local

Áreas Metropolitanas y Ciudades	Promedio Mensual de vehículos afiliados	% Vehículos	Promedio Mensual de vehículos en servicio	% Vehículos	Pasajeros Transportados (miles)	% Pasajeros
Total General	41.733	100%	36.133	100%	755.542	100%
Barranquilla	3.200	7,7%	2.938	8,1%	70.498	9,3%
Bogotá	16.793	40,2%	14.427	39,9%	293.638	38,9%
Bucaramanga	1.332	3,2%	1.299	3,6%	26.798	3,5%
Cali	2.630	6,3%	2.221	6,1%	47.702	6,3%
Cúcuta	2.231	5,3%	1.822	5,0%	27.144	3,6%
Manizales	933	2,2%	776	2,1%	18.365	2,4%
Medellín	5.344	12,8%	4.836	13,4%	110.854	14,7%
Cartagena	1.849	4,4%	1.520	4,2%	38.745	5,1%
Ibagué	1.178	2,8%	1.059	2,9%	17.866	2,4%
Santa Marta	904	2,2%	758	2,1%	29.570	3,9%
Resto	5.339	12,8%	4.476	12,4%	74.361	9,8%

Tabla 4: Pasajeros transportados a nivel nacional

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2012)

Según el informe del DANE y la tabla 4 en el primer trimestre de 2012, la ciudad que concentró la mayor parte del parque automotor de transporte tradicional urbano de pasajeros y en donde se movilizó el mayor número de usuarios, fue Bogotá con 40,2% de los vehículos afiliados, 39,9% de los vehículos en servicio y 38,9% de los pasajeros. Esto reunió un parque automotor en servicio de 14.427 vehículos y 293,6 millones de pasajeros. Las principales ciudades del país (Medellín, Barranquilla, Cali, Cúcuta, Bucaramanga, Manizales, Cartagena, Santa Marta e Ibagué) concentraron, en conjunto, 47,7% de los vehículos en servicio, y transportaron 51,3% de los usuarios del sistema de transporte tradicional.

El resto de las ciudades analizadas (Villavicencio, Neiva, Pasto, Popayán, Tunja, Armenia, Valledupar, Montería, Sincelejo, Quibdó, Florencia, Riohacha y Pereira) participaron con 12,4% del parque automotor en servicio y con 9,8% de los pasajeros transportados en el período.

Unidades				
Tipo	2010	2011	Variaciones	
			Absoluta	Porcentual %
Total	3.924	6.234	2.310	58,9
Automóviles	1.914	3.168	1.254	65,5
Taxis	280	452	172	61,4
Utilitarios	658	873	215	32,7
Vans y Furgonetas	101	182	81	80,2
Pick Up	760	1.019	259	34,1
Comerciales de Carga	199	527	328	164,8
Comerciales pasajeros	12	13	1	8,3

Tabla 5: Venta de vehículos

Fuente: (Econometría S.A., 2009 - 2011)

La tabla anterior expone el nivel de ventas según el tipo de vehículos es así como, se hace preciso identificar el nivel de venta de vehículos en donde “Villavicencio presento un alza importante de 58,9% en el número de unidades comercializadas al pasar de 3.924 en 2010 a

6.234 en 2011, resultado que se explicó en gran medida por el auge en la venta vehículos comerciales de carga, subió 164,8% en 2010, lo que se tradujo en un aumento de 328 unidades” (Informe de Coyuntura Económica Regional, 2011)

Competencia Directa

El análisis de este punto se hará haciendo una presentación rápida de las empresas que ofrecen los mismos servicios que la compañía estudiada.

1. TRANSPORTES ESCOTOUR S.A: Esta empresa tiene la sede principal en Bogotá con diferentes sucursales a nivel nacional entre ellas Villavicencio – Meta lo que hace que sea una de las principales competencias debido a que, como se mencionó anteriormente, esta organización opera a nivel nacional generando que tenga un mayor reconocimiento de marca dentro del mercado, lo que hace que los clientes los prefieran, entre ellos: empresas privadas, publicas y/o usuarios particulares al momento de solicitar algún tipo de servicio.

Esto se evidencia en el hecho que, el canon de contratación es el más alto lo que significa que, ha ganado las licitaciones de mayor cuantía a nivel departamental en la región del Meta; por un monto aproximado de hasta \$3.500 millones de pesos. Cabe aclarar que esto se genera porque en gran parte ayuda que Escotur tiene un parque automotor de modelos recientes.

Así mismo, la empresa asegura que goza de un sistema de gestión de calidad que se soporta en el cumplimiento de políticas que refleja el compromiso que tiene la empresa frente al acatamiento de los requisitos y la satisfacción de las necesidades de los clientes, para lograrlo se establecieron los objetivos de calidad que miden el desempeño de cada uno de las actividades que intervienen en el mapa de procesos, los cuales son revisados dependiendo de la periodicidad de la medición y los integrantes del equipo de trabajo, de tal forma que se establezcan planes de

acción para ser cada vez más eficaces y cumplir con la política de calidad. (Lineas Escotur , 2013)

2. TRANSPORTES PUBADI S.A.S: Tiene la sede principal de operación en Madrid – Cundinamarca, pero esto no ha sido un impedimento para que esta empresa funcione en Villavicencio.

Adicional y a pesar de no ser una empresa con normas de calidad o certificaciones Iso como sucede con la organización, esta empresa se ha hecho notar dentro del gremio transportador porque cuenta con la mayor cantidad de buses con mayor capacidad de pasajeros es decir, cuentan con 80 buses de 40 pasajeros, mientras que Rápido Los Centauros solamente tiene 22 buses con capacidad para 40 pasajeros.

3. TRANSPORTES EJECUTIVO DEL LLANO LTDA: Es una empresa con sede principal en Villavicencio – Meta que centra la atención del servicio en el transporte de hidrocarburos logrando abarcar y ganar gran parte de las licitaciones de transporte de pasajeros de las petroleras ubicadas en Apiay, Puerto Rubiales y Castilla. Es considerada una competencia directa porque estas licitaciones en algún momento únicamente pertenecieron a la empresa y esta las ido perdiendo a pesar de que Ejecutivo del Llano no cuenta con certificaciones o reconocimientos especiales.

3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

3.1 MMGO – Informe Integral

En la siguiente sección se presentará de forma detallada el resultado por componente, obtenido después de diligenciar los ítems expuestos en la matriz MMGO, donde se realiza una comparación entre los cuatro componentes mejor calificados, presentando en términos generales qué se encontró en la empresa que justifica esta buena calificación, para así compararlo con aquellos cuatro componentes con menor calificación, que serán los componentes a los que se les realizará el plan de mejora. Es importante establecer que los componentes de importaciones y exportaciones aparecen en cero porque, la empresa diagnosticada tiene su operación a nivel nacional.

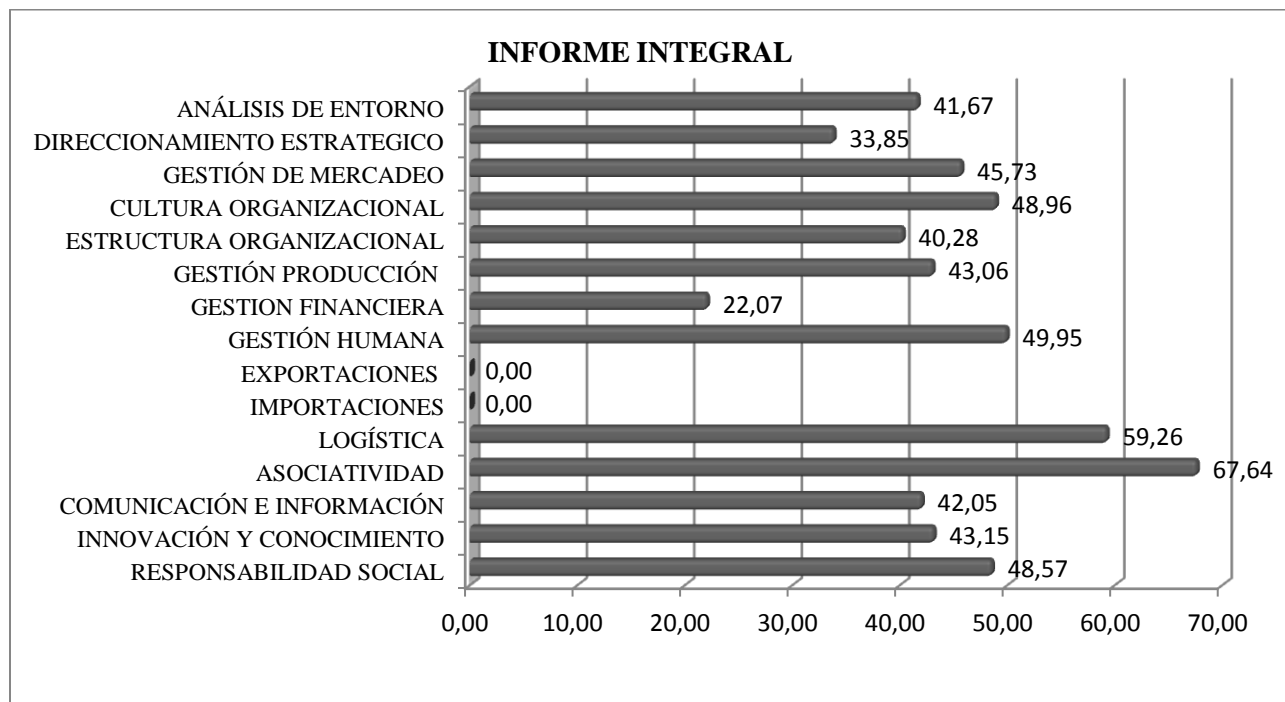


Ilustración 11: MMGO - Informe Integral

Fuente: (Autores)

La anterior gráfica muestra todos los componentes analizados en la empresa en los que es importante enfatizar en las cualidades de la organización por consiguiente, el factor de

Asociatividad presenta la mayor calificación en 67,64% esto debido a que, de acuerdo a las licitaciones o requerimientos se realizan alianzas empresariales con la competencia. Así mismo, la empresa ya está posicionada en el mercado, con una trayectoria de 35 años, se consideran autónomos dentro del mercado y por ende, gozan de respeto dentro de la región y el sector transportador, la prestación del servicio, es primordial en la compañía estar en contacto con las decisiones que tome el gremio y mantener una relación de apoyo mutuo.

Así mismo, el factor de Logística con una calificación 59,26% posee cualidades en las que se controla el desarrollo de la operación en los terminales y existe un control estricto de esto en los puestos de control ubicados en Villavicencio, y Fuente de Oro. Los vehículos manejan un sistema GPS apoyado con un sistema llamado Tramigo el cual, se caracteriza por identificar la ubicación de los vehículos y cuenta con una herramienta de notificación de eventos. La compañía posee certificación en ISO 9001 versión 2008 para todos los procedimientos logísticos dentro del servicio de transporte por lo cual, existe una medición del comportamiento logístico de los proveedores, donde se tienen en cuenta el cumplimiento en los tipos de entrega de los repuestos y aceite, también se identifica la calidad de los productos de manera exhaustiva, lo que permite que los buses no tengan inconvenientes de mantenimiento en el corto plazo.

Otro componente con resultado positivo es el de gestión humana 49,95% esto indica que existen planes estratégicos pero está alineado de manera informal con el direccionamiento estratégico, es decir, la empresa cuenta con misión, visión políticas y metas, pero aún falta apoyo por parte de la gerencia general para que haya una correcta integración frente a las otras áreas esto hace que, no exista un correcto seguimiento.

El plan estratégico de gestión humana en la etapa de implementación se considera que está iniciando puesto que no existen comunicados o herramientas de información formales que

reflejen los planes a elaborar, todo se realiza de manera informal entre cada área. Es importante señalar que existen incentivos para los mejores empleados (conductores) buscando planes de motivación. Además existe un reglamento interno de trabajo para estos pero este no es el ideal, aún faltan allí normas para regular el comportamiento vial entre los conductores por lo tanto, hace falta modificarlo para mejorar su cumplimiento. También existe un sistema de liquidación definido, pero por factores externos el pago de este ítem posee problemas ya que, por conducta de los transportadores (deudas y daños de los vehículos) no se realiza el pago de la obligación, hasta solucionar dichos inconvenientes. Respecto al tema de salud ocupacional se está mejorando para buscar la calidad.

El componente de cultura organizacional corresponde 48,96%, De acuerdo a los datos arrojados por la matriz, en el componente de cultura organizacional, se evidencia como los factores de liderazgo se encuentran a un 50%. Esto debido, a la falta de compromiso por parte de la gerencia en promover el desarrollo de las capacidades de liderazgo existentes entre los colaboradores y a su vez mejorar la cultura organizacional; con el mismo porcentaje se encuentra el factor de participación y compromiso, pues en la organización se conforman equipos de trabajo para lograr los objetivos de la organización en conjunto.

Es necesario mejorar junto con desarrollo y reconocimiento que con un 29,17%, indica que no se cuenta con una planeación y preparación en cuanto a procedimientos de desarrollo. Finalmente se muestra como el ambiente laboral es un factor con una puntuación del 66,67%, sobrepasando los porcentajes de liderazgo y compromiso mostrando así que, se puede afirmar que es una organización que se preocupa por el bienestar de los trabajadores.

Gracias a lo anterior se puede afirmar que según la filosofía del MMGO, no deben ser motivo de estudio para proponer un plan de mejora.

Es así como, según los resultados que aparecen en la ilustración # 11 determina que los componentes sobre los cuales se debe enfocar la propuesta de mejora son los siguientes:

- Direccionamiento Estratégico
- Estructura Organizacional
- Gestión Financiera
- Comunicación e Innovación

3.2 Direccionamiento Estratégico



Ilustración 12: Componente en Estado Crítico Direccionamiento Estratégico

Fuente: (Autores)

Análisis

De acuerdo al direccionamiento estratégico los principios de planeación dan un resultado del 31,25%, debido a que en la organización no se encuentra personal capacitado en las áreas administrativas, áreas de calidad y operacionales, en cuanto al 41,67% arrojado por el sistema de finalidades, lo toman como un instrumento de trabajo pero no ha sido socializado ni sistematizado, por lo que esto genera poco conocimiento de los mismos trabajadores dentro de la organización. Es decir, que la comunicación entre los colaboradores de la empresa no es la ideal.

No obstante los valores corporativos dan un 37,50% y estos se tienen en cuenta pero no son promulgados ni medidos de alguna manera por los colaboradores, sin embargo la gerencia cree que los valores generan una ventaja competitiva.

Sin embargo el 25% que arroja el factor estrategia evidencia que pasar impulsar hacia adelante una empresa no se puede fiar únicamente de la experiencia, la memoria e incluso las anécdotas de un gerente – dueño, sino por el contrario aunque se piense que el producto se vende solo se necesita de una formulación e implementación de estrategias para así lograr un desarrollo y manejo óptimo de la organización.

3.3 Estructura organizacional

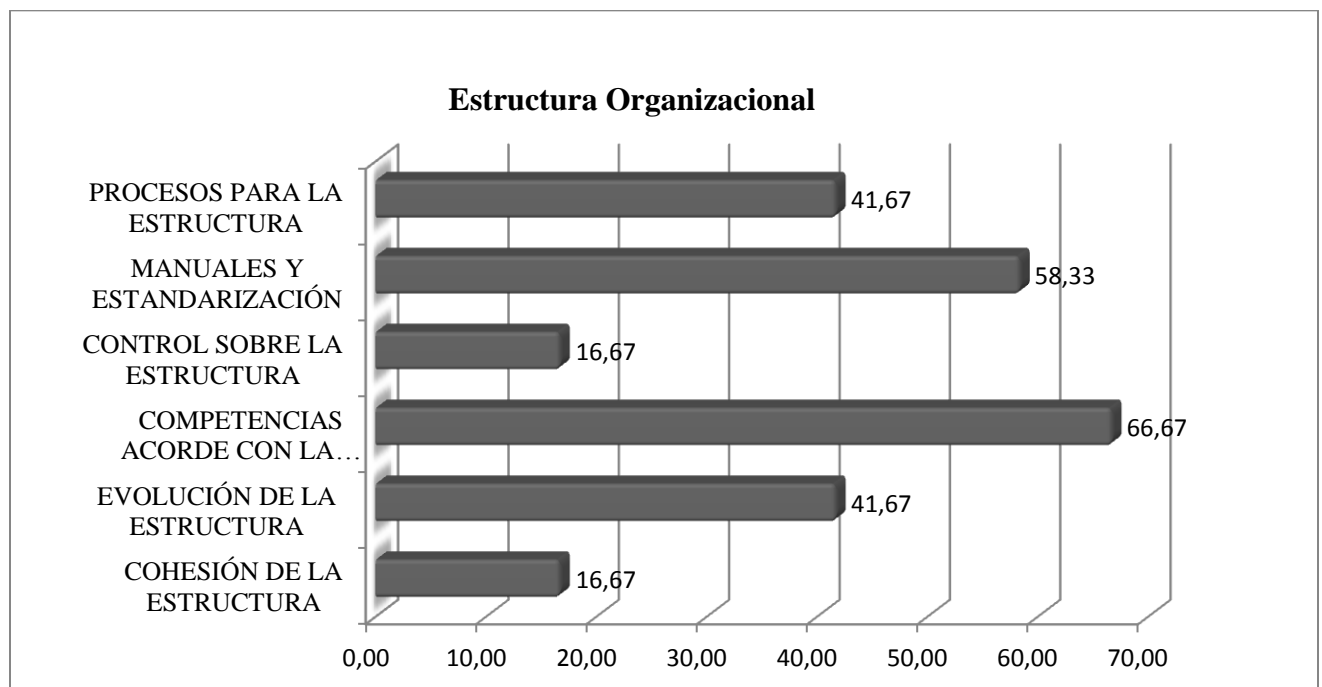


Ilustración 13: Componente en Estado Crítico Estructura Organizacional

Fuente: (Autores)

Análisis

En el componente de estructura organizacional los indicadores más bajos de 16,67% se evidencian en el control sobre la estructura y cohesión de la estructura, de acuerdo a la información suministrada por la organización Transporte Rápido los Centauros, el primero hace

referencia a la adaptación de la estructura organizacional, la matriz indicó que está en etapa de desarrollo que muestra que los roles están establecidos y se controla su cumplimiento, el segundo referente al sistema de información, está en etapa de desarrollo inexistencia de un soporte adecuado para la toma de decisiones.

Los indicadores referentes a procesos para la estructura y evolución de la estructura cuentan con un resultado de 41,67% dado que, la estructura ajustada a la estrategia está en etapa de inicio debido a que, la estructura es clara, al igual que los roles, y además existe un soporte tecnológico que la hace integral, pero las decisiones acorde a la planeación estratégica están en etapa de madurez en lo que indica que la toma de decisiones es responsabilidad del propietario. Ahora bien la evolución de la estructura en cuanto al indicador de registros se determinó que la organización está en desarrollo puesto que, el principal criterio para modificar la estructura es el volumen de trabajo o la rotación del personal.

Lo anterior se determina gracias a la información y los datos recolectados de la entrevista realizada en la empresa.

Sin embargo los indicadores más altos de este componente se muestran en: manuales y estandarización 58,33% y competencias acorde con la estructura 66,67%, por lo cual, el primero se evalúa según la matriz MMGO teniendo en cuenta, la estandarización contra la planeación estratégica que se ubica en etapa de inicio porque, la división y especialización del trabajo, ha originado contratación de profesionales, y el segundo referente al trabajo por proyectos está en etapa de desarrollo debido a que, se está trabajando en los perfiles de los colaboradores y en el ambiente para establecer una estructura armónica, esto se determinó de acuerdo a la información suministrada por el gerente general quien ha visto la necesidad de contratar profesionales para así lograr alcanzar las acreditaciones de alta calidad.

3.4 Gestión Financiera

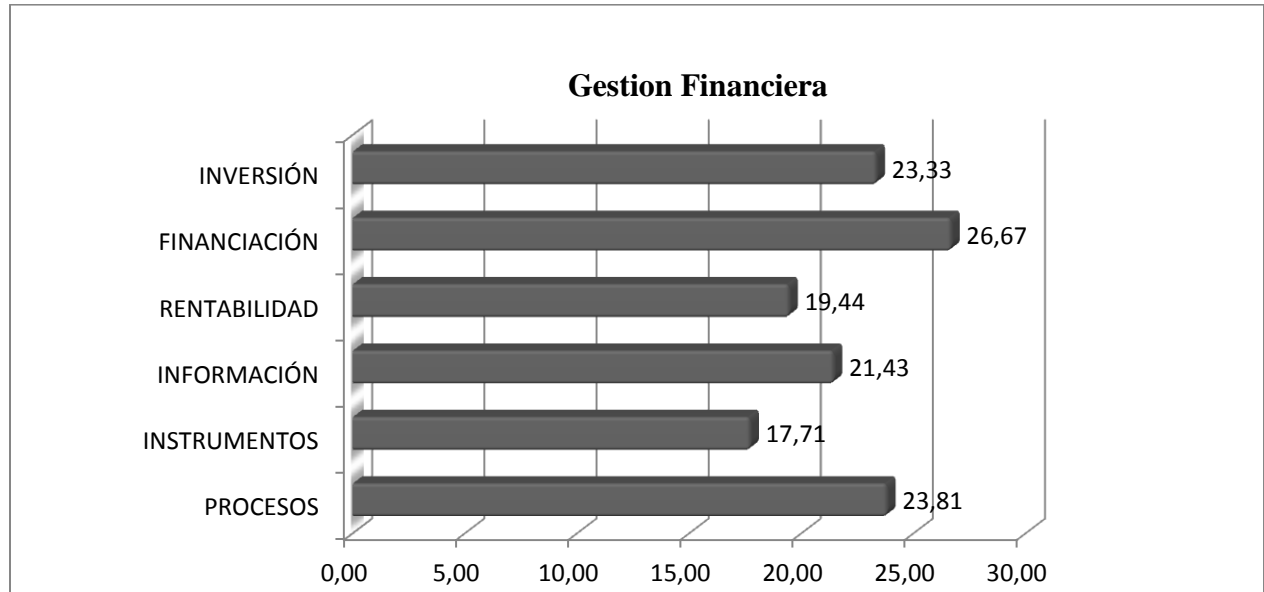


Ilustración 14: Componente en Estado Crítico Gestión Financiera

Fuente: (Autores)

Análisis

Es evidente que este componente de financiación es el que más bajo puntaje arroja en sus diferentes factores, vemos como la inversión con un 23,33% tanto en capital de trabajo como de cartera es muy baja aunque la inversión fija aumenta lento pero seguro a medida que se incrementan las ventas, pues se necesita aumentar el parque automotor para así poder responder con el servicio adecuadamente.

La rentabilidad arroja un resultado de 19,44% aún más bajo que la inversión, debido a la disminución de inversión de capital de trabajo, haciendo que no se pueda satisfacer a los diferentes grupos de interés, pues no habría las herramientas adecuadas y suficientes.

Los diferentes instrumentos utilizados dentro de la organización como lo son los estados financieros, inventarios, presupuestos, etc., están bastante marginados de la operación debido a que la contabilidad la tienen como requisito, lo que hace que no existe una revisión exhaustiva de

los estados financieros, y adicional la sistematización de los costos está en proceso de desarrollo, no existe un área financiera, la información recae sobre el área de contabilidad, debido a eso se puede contar con un 17,71%.

El factor de información se encuentra con un 21,43%, lo que quiere decir que solo se utiliza la que día a día es requerida por el gerente, las metas y objetivos solo se sustentan con las ventas realizadas y por el cubrimiento de los gastos generados por la operación.

Los procesos arrojan un 23,31% debido a la falta de un experto en cuanto a planeación, el sistema de acopio de información es solo contable, el uso y manejo de la información financiera únicamente se encuentra al alcance de contabilidad sin contar que la administración del flujo de caja la realiza el dueño – gerente.

En cuanto al factor de financiación se observa un resultado de 26,67%, el más alto dentro del presente componente, y esto se debe gracias a que a medida que incrementan los negocios la organización se visualiza la necesidad de invertir para poder competir con el mercado actual.

3.5 Comunicación E Información

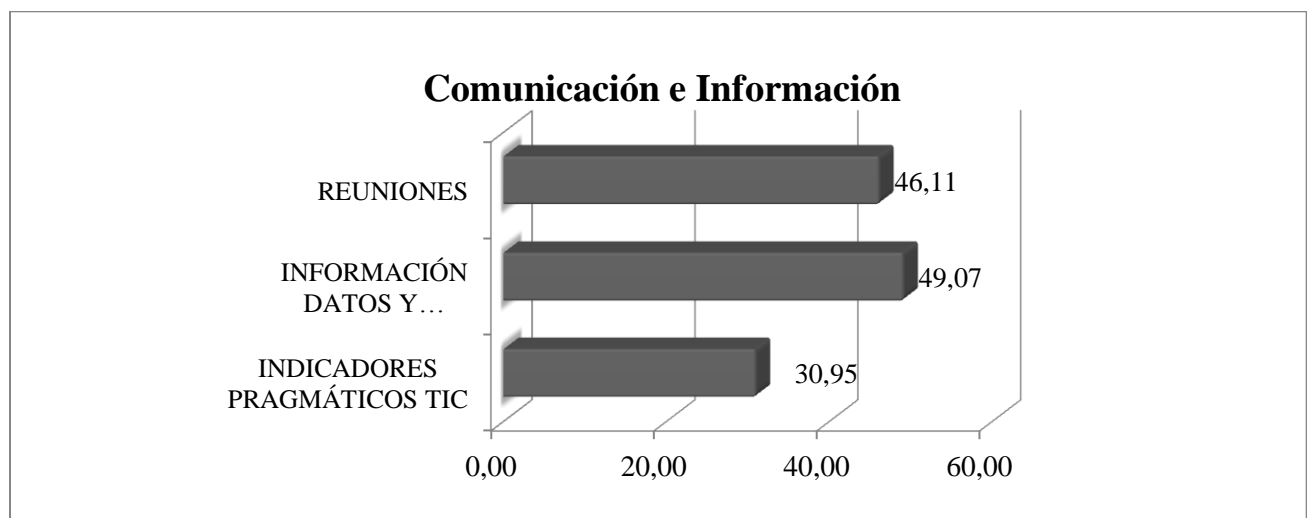


Ilustración 15: Componente en Estado Crítico Comunicación e Información
Fuente: (Autor)

Análisis

La comunicación e información al evaluar los indicadores pragmáticos TIC obtiene una calificación total de 30,95% a causa de que, según como lo informan los colaboradores de la empresa y como se evalúa según la matriz MMGO, la página web está teniendo en cuenta que: la organización posee página web <http://rapidoloscentauros.com/> pero ésta es apenas conocida por algunos de sus miembros, así mismo, la página web presenta un diseño afín a la imagen corporativa lo que hace que se ubique en etapa de madurez debido a que, la web de la organización está actualizada pero no ofrece hipervínculos ni mapa de navegación por lo cual, se ubican en la etapa de inicio, esto se presenta debido a que no hay nadie a cargo de la administración de contenidos de la web y adicional, la página no presenta ningún nivel de interacción, por lo cual estos factores se ubican en etapa de desarrollo. A pesar de lo anterior la página web de la organización promulga la misión y la visión institucionales, pero esto está en etapa de desarrollo, finalmente la organización no cuenta con ningún sistema de intranet.

Ahora bien, el indicador de reuniones al considerar los cuatro ítems de: comienzo de la reunión, durante la reunión, final de la reunión y seguimiento obtiene un calificación total de 46,11% esto porque, que los colaboradores de la compañía informan que cuentan con fortalezas en el sentido que, la organización acomoda la agenda a contenidos y las pausas son decididas por los convocantes por lo cual, según la matriz se sitúan en etapa de inicio.

Pero hace falta mejorar en cuanto a que la participación se ajustada al momento y se inicia cuando llega el convocante, adicional durante la reunión existe una actitud condescendiente por lo cual, se discuten los temas como vayan apareciendo y finalmente, se termina la reunión por el convocante, dicha información es indicada por los asistentes a las reuniones de la empresa es así como, según la matriz MMGO se ubican en etapa de madurez.

En este orden de ideas algunos factores se ubican en etapa de desarrollo debido a que, al inicio de la reunión se hace un resumen de lo dicho y cada participante habla según sus conocimientos, y se usa cualquier estilo para dialogar (etapa de madurez) pero, durante la reunión está se desvía según el poder del hablante, por consiguiente al final de la reunión se determinan las tareas a seguir y se establecen taxativamente las acciones (etapa de inicio)

Información datos y conocimiento está compuesto por evaluar ítems como la información, los datos, el conocimiento, el almacenamiento, la distribución, innovación, redacción y ciclo de redundancia del papel, los cuales dan como resultado un total posible de 27% pero este resultado depende de las características enmarcadas en cada uno de los estadios en la que, la información se define de manera aislada y se genera de acuerdo a las necesidades que se van presentando día a día, la información se clasifica y se ordena a pesar de que no existe una sistematización ideal lo cual, se refleja en el sentido que la adquisición de información nueva y la documentación importante histórica no poseen backup por lo cual, estas características obtienen una suma total de 13,25% para un gran total para el componente de 49,07%.

4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Transporte Rápido los Centauros se encuentran como la mayoría de Pymes en nuestro país en etapa de inicio en varios de sus componentes debido a que es una empresa que se ha desarrollado empíricamente y solo con el apoyo y gestión por parte de la familia del propietario. Por tal motivo es necesario solucionar los puntos críticos que se identificaron con la aplicación del MMGO en la empresa.

Los problemas identificados según los componentes son:

1. **Direccionamiento Estratégico:** Ya que como lo plantea el autor del libro MMGO – Modelo De Modernización para la Gestión de Organizaciones de la Universidad EAN “El empresario de hoy debe desarrollar los mecanismos para mantener el control de todas las operaciones sin estar involucrado necesariamente en el día a día; debe hacer sugerencia y mantenerse informado; debe delegar en personal idóneo numerosas tareas y dedicarse a la gerencia, a la innovación, a liderar y darle cuerpo a la planeación estratégica” (Uribe R. I., MMGO – Modelo de modernización para la gestión de organizaciones, 2009)
2. **Gestión Financiera:** Por ser una Pyme se identifican los siguientes problemas como lo son:
 - Ausencia de estrategia global y funcional
 - No poseen una estructura de costos y presupuestos
 - Desconocimiento de los sistemas de información financiera, el cual lo reduce solo a contabilidad.
3. **Estructura Organizacional.** Debido a su desarrollo empírico los directivos de la empresa no preparan a los gerentes para dividir y coordinar las actividades de la organización, no existe una delegación de funciones, buscando que se centre en equilibrar la toma de decisiones para así, evitar que el área administrativa pierda la capacidad de control y ejecución, por lo tanto, cada uno de los colaboradores que ocupan altos cargos dentro de la empresa no pueden ejercer las funciones del perfil que le corresponden a cabalidad dando como resultado que, dichas personas que deberían ser líderes no ejerzan dicho rol y decidan abandonar la empresa.

4. Gestión de la Comunicación. Ya que es un factor fundamental en la organización, este componente es un problema ya que las tareas colectivas, los procesos conjuntos de cooperación y la cultura organizacional no se están transmitiendo de forma efectiva, es necesario generar un control y gestión en el campo de las comunicación para que la organización este encaminada a obtener la visión de la empresa, permitiendo desarrollar la mejora en cada una de sus áreas.

Fijando los objetivos a la mejora de estos componentes, se obtendrá una estructura que permitirá mejorar la operación y los resultados de la empresa, enfocando y dando una claridad de la dirección o el rumbo a la cual se espera llegar y será la guía para mejorar su crecimiento y posicionamiento en la región.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo general

Plantear un plan de mejoramiento que maximice el potencial focalizando esfuerzos en áreas particulares de la empresa que de alguna manera están frenando su crecimiento y desarrollo.

5.2 Objetivos específicos

❖ Direccionamiento Estratégico.

1. Generar en los directivos y colaboradores administrativos, la necesidad de ejecutar la planeación estratégica determinando la misión, la visión y los valores corporativos para definir el rumbo de Transporte Rápido los Centauros .
2. Promover la Certificación de alta calidad en el servicio de la empresa, específicamente la ISO 14001 para la adjudicación de nuevas licitaciones en la región,

3. Comprometer a los empleados a que aporten al desarrollo y metas de la organización, mejorando la prestación del servicio de transporte para adquirir una mayor fidelización de los clientes.

❖ Gestión Financiera.

Establecer una política financiera en la organización, basada en una planeación y proyección financiera de todas las actividades de la empresa, para soportar la visión de la organización.

❖ Estructura Organizacional

Determinar los roles y funciones de los colaboradores de la organización, generando una estructura de mando adecuada que permita que los directivos deleguen funciones y se cumpla un conducto regular

❖ Comunicación e Información

Desarrollar un sistema de información (Intranet) que permita compartir la información que se genere internamente en la empresa, permitiendo vincular a los colaboradores al cumplimiento de la visión de la empresa Rápido los centauros.

6. JUSTIFICACIÓN

Principalmente el MMGO realizado a la empresa nos permite:

- ❖ Para la empresa: Según se presentó en la información del sector, la evolución favorable que se está dando en la región por cuenta del aumento en la explotación de minas y canteras puntualmente en la extracción de hidrocarburos y además porque se ha presentado una mejora económica dentro de la población haciendo que aumenten los pasajeros movilizados por vía terrestre. En transporte intermunicipal ofrece buenas oportunidades susceptibles de ser aprovechadas por una empresa Pyme dedicada al transporte, pero para poderlo hacer necesita evolucionar para hacerse más robusta y para evitar colapsar en el intento.
- ❖ En este sentido, para la universidad EAN es importante ser gestora de la evolución de una empresa Pyme, aplicando su metodología propia MMGO para diagnosticar de forma asertiva los aspectos puntuales que son falencia y debe centrar sus esfuerzos de mejora si su intención es hacerse más estable. Además demostrar la flexibilidad y eficacia de la herramienta de diagnóstico desarrollada.
- ❖ Con respecto a los estudiantes: La idea principal es demostrar el dominio de los conocimientos adquiridos durante la carrera gracias a la aplicación correcta y metódica del MMGO, las capacidades de investigación al documentar de forma rigurosa el estado actual en que está el sector económico y las mejores prácticas a seguir para una empresa particular. Finalmente el criterio profesional y la capacidad de análisis al procesar toda la información recolectada y diseñar un plan de intervención viable para ser implementado en la empresa de forma inmediata.

7. MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se busca enunciar las herramientas e instrumentos que se utilizaron en la evaluación a la empresa puesto que, en términos generales son las más idóneas para aplicarlas en los componentes sobre los cuales se focaliza la propuesta de mejora expuestos en el capítulo 8 y capítulo 9, sin embargo en la explicación de cada una de ellas se justificarán las razones puntuales por las cuales fue elegida.

El levantamiento de la información se realizó por medio de una entrevista individual y grupal a los colaboradores de la organización, liderada por los autores del presente documento, la técnica consistió en realizar una entrevista, las preguntas que se realizaron fueron de género informativo y de opinión por parte de los trabajadores es decir que, se buscaba que los colaboradores de la organización nos relataran las acciones específicas que realizan en cada uno de los cargos, y como afectan de manera positiva o negativa a la organización.

Estas entrevistas se realizaron en los siguientes cargos: Gerente general, Gerente administrativo, Despachadores, Taquilleros, Supervisores y algunos conductores. Es importante recalcar que no se cuenta con los soportes físicos, debido a que se realizó una recopilación de información utilizando el modo de entrevista cara a cara por lo tanto los resultados se exponen en los siguientes diagnósticos, tanto internos como externos y así se logró un punto de vista unificado plasmado en el siguiente diagnóstico.

7.1 Entrevista

Una entrevista es una conversación entre dos o más personas donde interactúan entre sí de acuerdo a algún tema en específico; donde hay un entrevistador o varios y asimismo un entrevistado o varios de acuerdo al tipo de entrevista que se esté manejando.

De acuerdo a la información que se quiera obtener y platicar en la entrevista se ven varios tipos de esta como lo muestra el siguiente cuadro:

TIPOS DE ENTREVISTA:	Según su Contenido	Según su Género
	Humana Temática De Investigación De Situación De Ficción	Informativo Interpretativo Opinión
Según su Planificación	Según su Cantidad de Entrevistados	
Programadas Imprevistas	Individual Colectiva	
Según el Modo		
Cara a Cara Telefónica Por Correo Electrónico		

Tabla 6: Tipos de Entrevista
Fuente: (Portal Educativo, 2013)

De este modo se manejó una entrevista que tuviera un contenido investigativo para obtener información de la compañía que ayudará a la elaboración de la matriz MMGO y también datos relevantes de la compañía por lo tanto, se tuvo en cuenta que la entrevista fuera informativa e individual. Fue así como se asumió que al hacer este modelo de recolección de información se podrían tener tanto unas ventajas como unas desventajas, las cuales se enunciaran a continuación:

Entrevista	
Ventajas	La elaboración de preguntas son seguras para los que van a responder. Fácil de administrar y evaluar. Es muy compleja en la información dada a conocer. Se necesita un limitado tiempo de entrenamiento para el analista.
Desventajas	Pueden que existan entrevistas más pequeñas y eficaces. Alto costo de preparación Los que responden pueden no estar de acuerdo con las preguntas dichas por el analista. Un alto nivel en la estructura no puede ser adecuado para las personas. Puede existir información extraña.

Tabla 7: Ventajas y Desventajas de la Entrevista
Fuente: (Portal Educativo, 2013)

7.2 Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones – MMGO

El modelo MMGO “es una propuesta para las empresas que actualmente tienen interés en construir un futuro promisorio; transformando y utilizando el conocimiento, incorporando y desarrollando tecnología y creando valor para todos los involucrados en ella (accionistas, empresario, y su familia, trabajadores, directivos, clientes, proveedores, comunidad, gobierno, competencia, entre otros). El modelo se diseñó modularmente acorde con los estadios que una empresa típica debe superar para atravesar el camino que la lleva a convertirse en una moderna y competitiva organización, con las mejores prácticas de gestión para facilitar el alcance de los resultados” (Uribe R. I., Kuage - Universidad EAN, 2009).

Esta matriz utiliza una medición basada en posicionar a la empresa evaluada, en esta caso la organización en cuatro estadios posibles y cada uno contiene internamente otra escala que define si la empresa está en etapa insuficiente, de inicio, desarrollo o madurez; cada matriz cuenta con gráficos de barras para permitir la visualización clara de la calificación realizada y consecuentemente, denota la situación de la empresa por cada variable del componente y al final dicha matriz arroja un resultado final por cada componente.

Las características de los estadios son los siguientes:

- Estadio 1: la empresa posee procesos informales, la gerencia es autoritaria, poseen estrategias implícitas, el conocimiento reposa en el gerente, productos con bajo valor agregado, contabilidad orientada al cumplimiento de normas, entre otras.
- Estadio 2: La empresa posee procesos en construcción, la gerencia escucha a sus colaboradores, posee avances en contratación de personal profesional, ausencia

de instrumentos modernos de gestión, las estrategias no están documentadas, posee un cumplimiento de lo estrictamente legal, entre otras.

- Estadio 3: Los cargos críticos de la empresa están siendo manejados por profesionales, empresa formalizada, trabaja por una mejora continua en especial desarrollo de las ISO, posee mercado regional y nacional, mercado local amplio, contabilidad formalizada y con principios de control de presupuesto, brinda productos y servicios mejorados entre otras.
- Estadio 4: Las tareas de la empresa poseen un desarrollo, seguimiento y aprendizaje continuo, organizaciones que aprender a aprender, Innovación en desarrollo, poseen gerenciamiento continuo, desarrollan benchmarking, es flexible, poseen cultura organizacional de armonía y generando calidad de vida a sus colaboradores, poseen productos y servicios diferenciados.

Estos componentes permiten generar una visión clara de la situación de la empresa en todos sus campos y áreas de gestión a través de la transmisión de la información de manera consultiva a través del área administrativa de la empresa, identificando los puntos críticos, a través de esta información se permite enfocar los objetivos para desarrollar un plan de mejora.

7.3 Balanced Score Card

El BSC (Cuadro de Mando Integral) permite identificar a través de los cuadros de mando, como se puede estructurar una estrategia a través, de la causa (proceso y gente) y efecto (financiero y clientes), generando una idea mucho más clara en los planes de mejoramiento esto debido a que, esta matriz utiliza para cada cuadro de mando la aplicación de objetivos definidos en donde, el cumplimiento de los objetivos de causa hace que se logren los objetivos de efecto. ” (Norton, Gerencie, 2000).

Así mismo se escoge este método de estructuración estratégica como herramientas para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de la Compañía; ya que el mismo mercado nos demuestra que no basta con gestionar únicamente con indicadores financieros, lo que conlleva un énfasis excesivo en la consecución de resultados a corto plazo. Por ende se hace necesario utilizar indicadores no financieros que se apoyen en la metodología del Cuadro de Mando Integral que ayude a concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a mediano y largo plazo. Un factor que se está notando en las organizaciones a la hora de la planificación de estrategias es que no es problema para ellas hacerlo, sino hay falencias a la hora de implementarlas.

En este orden de ideas, según Robert Kaplan y David Norton, “el BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Score Card debe “contar la historia de sus estrategias”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio” (Norton, Gerencie, 2000).

Para la buena implementación de esta Matriz se debe tener en cuenta las ventajas como las desventajas al momento de aplicar este modelo:

Balanced Score Card (Cuadro de Mando Integral)	
Ventajas	Conciencia sobre la estrategia en la organización Crear una ruta para lograr los objetivos estratégicos Generar la cultura de medición Cuestionar la estrategia de la organización Eliminar el supuesto de que el ejercicio presupuestal anual es la revisión de la estrategia Definición de proyectos estratégicos
Desventajas	Objetivos estratégicos de muy alto nivel, difíciles de medir Poca importancia al ejecutar los proyectos estratégicos debido a que no son urgentes Mala interpretación de la estrategia en los niveles bajos de la organización El BSC no está ligado a un programa metódico de mejora para cuestionar el estatus quo de la organización

Tabla 8: Ventajas y Desventajas del Balanced Score Card

Fuente: (Norton, Gerencie, 2000)

Seguidamente de saber todo lo pertinente a esta herramienta de mejoramiento continuo cabe denotar que se sugiere lo siguiente para tener cuidado al momento de implementarla en la empresa: 10 reglas básicas para lograr un gran fracaso de BSC según Héctor Lozano Moreno “no haga participe a la alta gerencia, no haga demasiado énfasis en la gente, efectúelo por departamentos, tome su estrategia actual y a partir de ella defina el BCS, impleméntelo en grande, haga estrategias a largo plazo sin ocuparse del corto y mediano plazo, defina e haga una gran cantidad de indicadores y mecanismos de control, delimite y ajuste el BSC sin aplicar metodología ni técnicas formales, no utilice tecnología.

“No se preocupe por su entorno, ni por la posición competitiva de su empresa. Sin duda, hay más motivos de fracaso que los que acabo de mencionar, porque la gente tiene una gran habilidad para inventar maneras de abandonar una estrategia o convertirla en un desastre. Sin embargo, las organizaciones que emprendan la implantación de un programa de Planeación y Gestión Estratégica con comprensión, compromiso y un vigoroso liderazgo ejecutivo, seguramente triunfarán” (Moreno, 2010).

La implementación exitosa de la Matriz puede llegar a traer grandes beneficios.

7.3 Las Cinco Fuerzas De Porter

Las fuerzas de Porter están basadas en la Gerencia Estratégica, donde se estudian los métodos que pueden emplearse en las empresas en la construcción de ventajas competitivas y sobre estas, desarrollar diferentes estrategias que le permitan resaltar entre otras organizaciones. El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece. Se basa en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industria. (Porter, 2009)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se explicara de maneja clara y breve en qué consiste cada una de estas fuerzas para saber que se quiere en la organización saber y mejorar:

Las Cinco Fuerzas de Porter		
Rivalidad entre competidores	Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.	<i>Depende de:</i> La estructura de la competencia. La estructura del costo de la industria. Grado de diferenciación del producto. Objetos Estratégicos Barreras de Salida
Amenaza de la entrada de nuevos competidores	Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto.	<i>Depende de:</i> Requisitos de capital de inversión. Acceso de canales de distribución. Acceso Tecnológico. Lealtad de marca. Regulación del gobierno.
Amenaza del ingreso de productos sustitutos	Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria.	<i>Depende de:</i> Calidad, si el sustituto es mejor que el producto. Precio y desempeño del producto sustituto. Los costos de cambiar de producto.
Poder de negociación de los proveedores	Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores.	<i>Depende de:</i> La concentración de los proveedores. Poder de Marca. Rentabilidad de los proveedores. Costo de sustituir clientes.
Poder de negociación de los consumidores	Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores	<i>Depende de:</i> Concentración de consumidores. Diferenciación. Rentabilidad de compradores.

Tabla 9: Las cinco fuerzas de Porter

Fuente: (Coyuntura Económica, 2012)

7.4 Matriz del Perfil Competitivo MPC

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como las fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas

diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas. (Contreras, 2012)

Para construir una matriz MPC se deben seguir los siguientes pasos:

- Identificar dos o tres competidores significativos.
- Registrar 8 a 10 factores claves de éxito (FCE's).
- Asignar un peso para cada FCE, de modo que la suma total sea
- Para la organización propia y los competidores, asignar un valor de 1 a 4 dependiendo de si el FCE respectivo es una fortaleza o una debilidad.
- Efectuar una suma ponderada de cada FCE y comparar el resultado de la organización con el de los competidores.

Ventajas y Desventajas de la matriz MPC	
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Se concreta el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos competitivos. • Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles • Si existe reducción de productos defectuosos trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menos de materia prima o sea los productos son de mejor calidad. • Incrementa la productividad y dirige a la Organización hacia la competitividad lo cual es de vital importancia, para actuales Organizaciones. • Contribuye a la adaptación de los proceso a los avances tecnológicos.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de las organizaciones se pierde la perspectiva interdependiente que existe entre todos los miembros de la empresa. • Requiere de un cambio en toda la Organización para el éxito es necesario la participación de todos los integrantes.

Tabla 10: Ventajas y Desventajas Matriz MPC

Fuente: (Contreras, 2012)

7.5 Benchmarking

El benchmarking es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa, comparado otras empresas. Por lo tanto, se ubica el desempeño de la empresa en un contexto amplio, y permite determinar las mejores prácticas.

Spendolini define al Benchmarking como "el proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional" (Universidad de los Andes, 2012)

Benchmarking Interno

Centrado en el análisis de las mejores prácticas analizadas entre empresas de un mismo grupo, o entre distintas divisiones o áreas de negocio de una misma organización, mediante el cual se aprende a identificar ventajas comparativas fáciles de implementar y presentes dentro de la misma organización.

Ventajas	Desventajas
Provee un alto grado de detalle en los procesos y se simplifica la búsqueda de información al provenir del interior de la empresa	El foco sobre el trabajo en procesos internos, no permite visualizar los cambios más estratégicos.
Facilita la rápida incorporación de medidas de mejora.	Puede generar inadecuados favoritismos internos.
Es una técnica rápida y de bajo costo en cuanto a recursos y tiempo necesario de los profesionales.	No incentiva potently ni exige mucho esfuerzo
Las lecciones aprendidas son habitualmente fáciles de incorporar y no riñen con la cultura de la organización.	No está orientado a la identificación de las mejores prácticas del sector.
Ayuda a mejorar el entendimiento de los procesos internos de trabajo.	

Tabla 11: Ventajas y desventajas Benchmarking Interno

Fuente: (Universidad de los Andes, 2012)

Benchmarking Funcional o Industrial

Centrado en el análisis comparativo con organizaciones del mismo sector a partir de la identificación de un proceso clave susceptible de ser mejorado. Permite apoyar la mejora de procesos clave de la organización, adoptando las mejores prácticas de aquellos objetos de referenciación que se consideren de excelencia.

Ventajas	Desventajas
Provee importante información sobre el desempeño específico de un sector o tipo de industria	Tiende a limitar su aplicación al análisis funcional y operativo que no siempre se basa en la dinámica externa al sector.
Permite hacer comparaciones cuantitativas.	En ocasiones es difícil de encontrar funciones comunes que puedan ser totalmente comparables.

Tabla 12: Ventajas y desventajas Benchmarking Funcional o Industrial
Fuente: (Universidad de los Andes, 2012)

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En esta sección se va a hacer una descripción por componente a mejorar, los cuales están expuestos en el capítulo 3 diagnóstico de la empresa, lo cual dará paso a justificar las razones por las cuales se aplicó una determinada herramienta de diagnóstico; expuestas en el capítulo 7 marco metodológico lo que hará que en el presente capítulo se muestre una solución que responda a la problemática expuesta en el capítulo 4

8.1 Propuesta para mejorar el componente de: Direccionamiento Estratégico

Según lo identificado como problema en el punto 4, el componente de direccionamiento estratégico posee uno de los porcentajes más bajos y se encuentra en estado crítico, por tal motivo se plantea el plan de mejora en búsqueda de desarrollar la planeación estratégica de la empresa.

En la siguiente sección se presentará de forma detallada un análisis que se caracteriza por revisar el sistema de finalidades actual de la organización, apoyado en el BSC para así determinar y definir la planeación estratégica.

Cuadro de mando	Objetivos
Financiero	<ol style="list-style-type: none"> 1- Fortalecimiento financiero para apoyar nuevos procesos encaminados al crecimiento de la empresa 2- Apalancamiento financiero de largo plazo 3- Control de los gastos de la operación 4- Aumento de las utilidades
Clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1- Cumplir con lo requerido, en las licitaciones de empresas petroleras 2- Prestar un mejor servicio, satisfacción del cliente 3- Reconocimiento en el mercado 4- Fidelización de los clientes 5- Mayor número de contratos
Procesos	<ol style="list-style-type: none"> 1- Desarrollar una planeación financiera, buscando reinversión de los ingresos. 2- Desarrollar innovación 3- Enfocarnos en que la operación de la compañía maneje normatividad ambiental 4- Determinar el cuadro de mando para fijar metas 5- El fortalecimiento del área administrativa con personal profesional capacitado 6- Estandarizar y determinar las funciones de las áreas de la compañía buscando competitividad 7- Políticas de control y medición estricta de la operación
Gente	<ol style="list-style-type: none"> 1- Desarrollar responsabilidad social 2- Determinar la visión al corto y largo plazo, generar que los empleados estén comprometidos con la misma. 3- Determinar plan de incentivos

Tabla 13: Cuadro de Mando Integral

Fuente: (Autores)

El BSC identifica los objetivos, los cuales debemos obtener con el plan de mejoramiento planteado a través del desarrollo de la planeación estratégica y para adquirir los objetivos nos basaremos en la propuesta de finalidades, para mejorar el punto crítico de direccionamiento estratégico.

8.1.1 Propuesta sistema de finalidades

En la siguiente sección se presentará como a través del sistema de finalidades se plantea la misión y visión de la empresa para contribuir con el desarrollo de la planeación estratégica de la empresa.

Revisión y Planteamiento De La Misión

Es importante que la empresa tenga en cuenta los siguientes factores al momento de determinar la Misión a seguir por todos los colaboradores de la organización, los cuales se identificaron a través de los criterios de evaluación planteados por Fred R. David, en los cuales se puede verificar si la misión posee los criterios, si se identifican todos los criterios la Misión está estructurada adecuadamente, si no es necesario plantearos para que la Misión se adecue a los propósitos de la empresa.

Criterio a evaluar	Si	No
Clientes	X	
Productos y servicios	X	
Mercados		X
Tecnología		X
Preocupación por crecimiento y solidez financiera		X
Filosofía	X	
Factor diferenciador		X
Responsabilidad social		X

Tabla 14: Conceptos de Administración Estratégica

Fuente: (David, 2003)

Tomando en cuenta la anterior tabla de acuerdo a los criterios con los que se cuentan y con los que no, plantemos la siguiente propuesta para la misión, de acuerdo con los siguientes planteamientos:

- Clientes: Representa cualquier persona natural y jurídica que tenga la necesidad de transportarse en la Región Orinoquia, principalmente compañías que explotan el petróleo a nivel nacional
- Productos: Los productos ofrecidos por la compañía para suplir las necesidades de los clientes en la región son los siguientes: Servicios público de transporte terrestre automotor especial (Turísticos), Servicios Colectivos urbanos, Servicio colectivo intermunicipal, Taxis Urbanos.
- Mercados: Inicialmente la región del Orinoquia donde la empresa Rápido los centauros tiene centrada su operación
- Tecnología: La empresa utiliza la tecnología de ubicación global (GPS), como herramienta de seguridad y de control de costos de la operación
- Financieros: Mejorar el rendimiento de todos los stakeholders (Cliente Interno, Cliente externo y proveedores)
- Filosofía: Buscar soluciones integrales a las necesidades de los clientes
- Factor Diferenciador: Es la única empresa que maneja las cinco modalidades de servicio de transporte. Además la empresa ya cuenta con la certificación ISO 9001 desde el 2011.
- Responsabilidad social: Por parte de los directivos de la empresa se pretende ofrecer servicios con bajos impactos al medio ambiente, prácticas comerciales adecuadas y las mejores relaciones con las comunidades y partes interesadas.

Con los cuales planteamos un mejoramiento a la misión de la empresa:

Es una empresa llanera de Transporte de pasajeros que presta sus servicios a toda la Región Orinoquia a través de sus 25 años de experiencia, buscando soluciones integrales en todos sus cinco modalidades de servicios de transporte a nivel empresarial, urbano y

turístico, siendo una empresa sostenible en el sector mediante la prestación del servicio con altos niveles de calidad, tecnología, responsabilidad social y con una operación con bajos niveles de impactos ambientales, supliendo las nuevas exigencias del transporte de pasajeros.

Revisión De La Visión

Después de determinar la Misión de la empresa, es así como podemos crear una nueva Visión según nuestro plan de mejora planteado en el BSC, esta visión se debe caracterizar por:

- Ser Visualizable: Se refiere a que todos los colaboradores tendrán una imagen mental de cómo será el futuro.
- Ser Deseable: Genera motivación e interés entre toda la comunidad de la empresa
- Ser Alcanzable: Abarca objetivos realistas y aplicables
- Estar Enfocada: Suficientemente clara y explícita como para servir de guía a los líderes en la toma de decisiones.
- Ser Flexible: Suficientemente general como para permitir la existencia de alternativas y uso del criterio e iniciativa por parte de los líderes.
- Ser Comunicable: Es decir que sea fácil de transmitir y explicar a las personas a quienes afecta, tanto usuarios, clientes, proveedores o empleados.

Basándonos en estos planteamientos definimos la visión según las herramientas utilizadas en el punto 7 (7.2, 7.3 y 7.4) por lo cual se define los siguientes puntos de la Visión:

- ¿Hacia dónde vamos?

Aumentar la participación de mercado en el sector de transporte terrestre en Villavicencio, Arauca, Yopal, Vichada y municipios aledaños, expandiéndose en toda la Región Orinoquia

✓ ¿Cómo llegaremos?

Generando una estructura robusta, capaz de soportar los cambios mediante el desarrollo de la planeación estratégica

✓ ¿Qué se necesita para tener éxito?

Certificarse en normas de calidad ISO 14001 con el ánimo de construir un goodwill para ser un candidato fuerte de ganar las licitaciones que se están generando en la zona por parte de las compañías explotadoras de petróleo.

✓ ¿Cuáles son los valores que les guía?

Son los que se identifican en las empresas de servicios:

✓ **EXCELENCIA:** En los procesos y servicios prestados, es una cualidad extraordinaria de la que goza el personal de la organización así como, las herramientas que estos utilizan para realizar su trabajo.

✓ **CALIDAD:** En todos los procesos realizados, los cuales buscan garantizar la satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas del cliente interno y externo.

✓ **RESPONSABILIDAD:** La realización prioritaria de nuestras labores acordes con los estándares de calidad, respetando los tiempos de entrega y los compromisos establecidos con nuestros clientes.

✓ **TRABAJO EN EQUIPO:** Cada miembro de la organización es un elemento importante para que la organización alcance la excelencia en el servicio de transporte y así generar una satisfacción del cliente final

✓ ¿Cuánto tiempo les llevará?

Se implementa el plan de intervención este tendrá una duración máxima de 5 años, este tiempo se determinó de acuerdo a lo que el gerente general desea para la organización, y adicional, él cree que al realizar una buena organización en cuanto a cronograma, se puede lograr que se programen las actividades y sub-tareas de forma tal que pueden realizar varias al mismo tiempo.

Según la información recolectada anteriormente, planteamos un mejoramiento a la Visión de la empresa:

Para el 2018 Rápido Los Centauros será la empresa con mayor participación en el mercado en toda la región Orinoquia mediante prestación del servicio de transporte con los estándares ISO 14001, soportada en una estructura operacional robusta capaz de suplir las necesidades del mercado.

8.1.2 Desarrollo de las certificaciones

Soportados en lo planteado en los objetivos del BSC y en el punto 7, es necesario desarrollar la estructura operacional adecuada para adquirir la certificación ISO 14001, la cual es un requerimiento por parte de los clientes empresariales (compañías explotadoras de petróleo).

Lo que se busca adquiriendo esta certificación es que la empresa sea gestora de políticas de reducción de impactos ambientales mediante:

- Mantenimiento periódico del parque automotor, reduciendo la emisión de gases por parte de los vehículos.
- Control de consumo de combustible.
- Reducción y control en los desperdicios que genera la operación.

8.1.3 Desarrollo de la gestión humana

Dentro del plan de mejoramiento planteado para el direccionamiento estratégico, buscando cumplir los objetivos del BSC de la empresa, es necesario el desarrollo de la gestión humana mediante un programa de incentivos donde los empleados se involucren a cumplir lo planteado en la visión definido a través de formular metas en temas de accidentalidad y de prestación de servicio:

- Días familiares recreativos utilizando los centros de la caja de compensación por cumplimiento.
- Remuneración económica por cumplimiento.

8.2 Propuesta para mejorar el componente de: Estructura Organizacional

En la siguiente sección se presentará que de acuerdo al planteamiento que aparece en el numeral 4 identificaciones del problema; el componente de estructura organizacional alcanza los siguientes resultados que demuestran que se necesita realizar las siguientes actividades:

Mejoramiento de la estructura organizacional	Determinación de roles y funciones como objetivo específico	Área directiva y administrativa	Toma de decisiones por parte de cada área
	Reglamentación interna para que la jerarquía y el conducto regular se mantenga		Actualización del reglamento interno

Tabla 15: Cuadro Estructura Organizacional – Plan de Mejora

Fuente: (Autores)

Dichas actividades serán realizadas por un consultor externo lo cual le ofrecerá a la organización que:

- ✓ El gerente de la organización podrá asignar tareas de acuerdo al rol de cada colaborador.
- ✓ Dentro de la organización existirá un líder por área que conocerá perfectamente hasta donde llegan sus funciones y su poder de decisión.

- ✓ Coordinar las actividades y ejercer un control sobre estas, pues existirá un responsable visible que se encargue de cumplir con lo encomendado.
- ✓ Los colaboradores de la organización conocerán su posición dentro del organigrama y así conocerán el conducto regular a seguir en cualquier tipo de situación.
- ✓ La toma de decisiones no se centrarán en una única persona

8.3 Propuesta para mejorar el componente de: Gestión Financiera

Partiendo de los resultados analizados del Balance General y el PyG, identificados en punto 1.6, y los objetivos planteados en el BSC el plan de mejora para este punto crítico se basa en:

- Adquirir profesional especializado en el análisis y mejoramiento de los rendimientos de la empresa, que será el encargado del área financiera y esta área se fundamentara en el análisis desarrollado por la consultoría.
- Adquirir un ERP (sistema de información financiera) donde se procese toda la información correspondiente a la operación de la prestación del servicio de transporte.
- Definir un presupuesto para cada uno de los servicios que presta la compañía.
- Manejar un control periódico de la ejecución presupuestal, analizando y generando la estructura de costos de la organización, centrando la operación a la generación de rendimientos.

Lo anterior permitirá mediante la estructuración del área financiera:

- 1- Fortalecimiento financiero para apoyar nuevos procesos encaminados al crecimiento de la empresa.

- 2- Apalancamiento financiero de largo plazo, donde la empresa pague sus deudas a corto plazo y apalanque sus nuevos proyectos en el largo plazo para obtener mayor liquidez.
- 3- Control de los gastos de la operación. Reducción de un 20% frente al año anterior
- 4- Aumento de las utilidades. Sostener el crecimiento del 40% frente al año anterior

Con la obtención de estos objetivos a través del desarrollo de la planeación estratégica mediante el área financiera dentro de la empresa, se engranara la estructura organización adecuada que permitirá que la empresa aumente su crecimiento y alcance su visión.

8.4 Propuesta para mejorar el componente de: Comunicación e Información

En la siguiente sección se presentará de forma detallada que los indicadores pragmáticos TIC expuestos en la aplicación del MMGO hacen referencia a una página web e intranet por lo tanto, al diseñar una página web que funcione como canal de comunicación con los diferentes clientes le aportara a la organización lo siguiente:

- ✓ Aumentar la credibilidad debido a que, actualmente todo negocio se busca en la web, y en este caso los potenciales clientes corporativos que son petroleras utilizan el ciberespacio como primera herramienta de información.
- ✓ Mejora la comunicación debido a que, al existir un componente de contactenos@rapidoloscentauros y/o buzón de quejas y reclamos permite una comunicación más rápida y directa con clientes y proveedores.
- ✓ Hace que los clientes potenciales que existan en todas las modalidades de servicio ofrecidas por la empresa, conozcan de la empresa y esto genera una buena impresión en los visitantes adicional, brinda confianza al momento de contratar los servicios.

- ✓ Es el mejor canal para comunicar las noticias de la empresa y aquellos factores que la diferencian de la competencia.

En este orden de ideas al crear la intranet para la empresa está permitiendo que se tenga un mayor control en cada una de las reuniones, ítem igualmente evaluado en el MMGO, porque por este medio se anunciarían la programación de las reuniones y los temas a tratar, adicional se le daría a conocer a todos los colaboradores los logros alcanzados; como lo son: licitaciones ganadas, certificaciones de calidad, ambientales, entre otros. Además esta herramienta cuenta con la posibilidad de instaurar usuarios con sesiones privadas lo que permitirá que se creen sesiones especiales para determinados clientes como las petroleras en donde estos puedan ingresar y verificar la ubicación del vehículo, gracias a Tramigo (explicado en el capítulo 3 diagnóstico de la empresa)

Ahora bien la intranet permite contar con carpetas compartidas esto hace que se convierta en una herramienta de consulta obligada porque allí se almacenan todos los formatos estándar que la empresa utilice rutinariamente. Así mismo esta herramienta se convierte en un mecanismo de comunicación entre el área de gestión humana y el resto de colaboradores de la empresa lo bueno de cada departamento. En este sentido, el BSC como se observa a continuación, permite evaluar el cumplimiento de estrategias:

Gente	<ol style="list-style-type: none"> 1- Desarrollar responsabilidad social 2- Determinar la visión al corto y largo plazo, generar que los empleados estén comprometidos con la misma. 3- Determinar plan de incentivos
-------	--

Tabla 16: BSC – Componente de Gente

Fuente: (Autores)

En este sentido se utilizó la estrategia de diligenciar la matriz MPC la cual, se explicó en el marco metodológico y cuyos resultados se definen a continuación en la tabla # 17

De acuerdo a dicha tabla # 17 se logró definir que en el componente de tiempo de respuesta de las peticiones quejas y reclamos (PQR) la empresa de estudio debe mejorar por lo tanto, al contar con la página web e incorporar allí un buzón de quejas y reclamos en el que estas inconformidades sean atendidas en un máximo de 24 horas y se cumpla este tiempo hace que se cree una mayor fidelización de clientes.

En este sentido la información en el servicio al utilizar una herramienta como la intranet por medio, de la creación de un ítem en el que todos los colaboradores puedan dejar sus ideas de cómo mejorar el servicio realizando o implementando algo que no exista dentro de la empresa y así, se genera la cultura de: consultar y utilizar la intranet, y adicional existirá un factor motivacional a dicha participación por medio, de un incentivo como viajes, regalos de electrodomésticos, motos, entre otros. Al contar con una página web la participación del mercado aumenta favorablemente debido a que, los potenciales clientes que existan en todas las modalidades de servicio ofrecidas por la empresa, pueden contratar los servicios por internet.

Matriz del perfil competitivo MPC

#	Factores críticos de éxito	Ponderación	Transporte Rápido Los Centauros		Transportes Escotour S.A		Transportes Pubadi S.A.S		Transportes Ejecutivo Del Llano Ltda	
			Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
1	Publicidad	5%	1	0,05	2	0,1	3	0,15	1	0,05
2	Calidad del Servicio	15%	4	0,6	3	0,45	3	0,45	1	0,15
3	Competitividad de Precios	15%	2	0,3	3	0,45	3	0,45	4	0,6
4	Expansión Global	10%	3	0,3	3	0,3	4	0,4	1	0,1
5	Participación de Mercado	10%	1	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
6	Posición Financiera	15%	3	0,45	3	0,45	4	0,6	1	0,15
7	Estructura de la Organización	10%	3	0,3	3	0,3	4	0,4	1	0,1
8	Información en el Servicio	10%	3	0,3	1	0,1	1	0,1	1	0,1
9	Tiempo de Respuesta PQR	10%	2	0,2	2	0,2	3	0,3	1	0,1
10	TOTAL	100%		2,6		2,55		3,15		1,55

Tabla 17: Matriz del perfil competitivo MPC

Fuente: (Autores)

9. PROPUESTA DEL PLAN DE INTERVENCIÓN

De acuerdo a la información recolectada en el ítem anterior, en el siguiente capítulo se establece la trazabilidad existe entre implementar cada una de las mejoras, puesto que la acción que se realiza en un componente crítico afecta a uno o dos componentes al mismo tiempo. Así mismo, se define un área responsable, indicador del logro, recursos utilizados y costo estimado.

Para finalmente exponer la viabilidad de implementar la mejora teniendo en cuenta, tiempo vs dinero todo enmarcado en aumentar las utilidades de la compañía.

COMPONENTE	ACCIÓN	SUB ACCIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR DE LOGRO	TIEMPO DE EJECUCIÓN	COSTO ESTIMADO
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Certificación de calidad ISO 14001, requerimiento para la obtención de nuevas licitaciones	Promover el mejoramiento de la prestación del servicio por parte de la empresa, siendo gestor de políticas de protección ambiental, buscando la obtención de la certificación de calidad	Área Administrativa y Comercial	Obtener certificación ISO 14001	18 meses	\$ 17.000.000
	Desarrollo de la gestión humana dentro de la empresa	Programa de incentivos	Área Administrativa	Satisfacción de los clientes en la prestación del servicio	1 año	\$ 5.000.000
		Comprometer a los empleados al desarrollo de la organización		Compromiso por parte de los empleados por medio de la reducción de rotación del personal		
	Mejorar el sistema de finalidades de la organización	Enfocar la visión en el corto, mediano y largo plazo	Área Administrativa	Mejoramiento en los resultados propuestos y fidelización de los clientes		
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Mejoramiento de la estructura organizacional	Determinación de roles y funciones como objetivo específico	Área directiva y administrativa	Toma de decisiones por parte de cada área	6 meses	\$ 6.000.000
		Reglamentación interna para que la jerarquía y el conducto regular se mantenga		Actualización del reglamento interno	15 días	\$ 6.720.000

COMPONENTE	ACCIÓN	SUB ACCIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR DE LOGRO	TIEMPO DE EJECUCIÓN	COSTO ESTIMADO
GESTIÓN FINANCIERA	Establecer la planeación financiera	Establecer una política financiera en la organización, basada en la planeación financiera y el manejo de presupuestos en las operaciones que maneja la empresa	Área Directiva, Contable y Financiera	Aumento de la liquidez	12 meses	\$24.000.000
				Aumento de utilidades		
				Aumento de las reservas		
				Manejo del endeudamiento		
COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	Mejorar la comunicación organizacional	Crear la Intranet para que sea una herramienta de comunicación que transmita las decisiones tomadas por los directivos a todos los colaboradores.	Área administrativa y Operativa	Creación de Intranet	3 meses	\$ 11.241.000
		Fortalecer las TIC existentes en la empresa, principalmente la página de internet, donde esta impacten a los visitantes para que realicen el contacto y se conviertan en clientes		Adquisición de nuevos clientes y aumento de los ingresos operacionales		

Tabla 18: Plan de Mejora

Fuente: (Autores)

❖ **Direccionamiento Estratégico.**

El plan de intervención para la mejora de este componente crítico tiene un costo total de \$22.000.000 y una duración de 18 meses, donde se implementara la norma ISO 14001:

✓ Una persona que se encargue del seguimiento de la implementación de la ISO, la cual se propone que sea el coordinador de HSEQ según el organigrama expuesto en el capítulo 1 estructura organización debido a que, gracias a la mejora propuesta en la estrategia organizacional este cargo tendría entre sus funciones las de coordinar y liderar la obtención de la norma.

✓ Certificación por ICONTEC ISO 14001 \$17.000.000. Ahora bien para calcular el valor invertido en la implementación de la ISO 14001 se consideración las siguientes variables:

1. La nómina que está representada en:
 - ✓ 30 empleados en el área administrativa
 - ✓ 50 conductores contratados directamente por la empresa
 - ✓ 143 conductores en servicios urbanos
 - ✓ 33 conductores en servicio intermunicipal
2. Alcance del negocio
3. Empresa perteneciente al Sector de Servicios

Expuestas en el siguiente formulario que permitió determinar un valor aproximado de la implementación:

NORMAS ISO

AUTOPRESUPUESTO

911 341 468 / 71 info@normas-iso.com

Rellene este formulario, solo le lleva un minuto, y recibirá su presupuesto al instante !Sin ningún compromiso!

ISO a certificar (*)

Tipo de negocio ¿Diseña sus productos? ¿Cuál es el alcance de su negocio?

Sector Servicios Sí Local
 Sector Fabricación No Provincial
 Otros Nacional
 Internacional

Nombre de la compañía (*) N° Oficinas (*) N° Trabajadores (*)

Nombre de contacto (*) País (*)

Teléfono (*) Provincia (*)

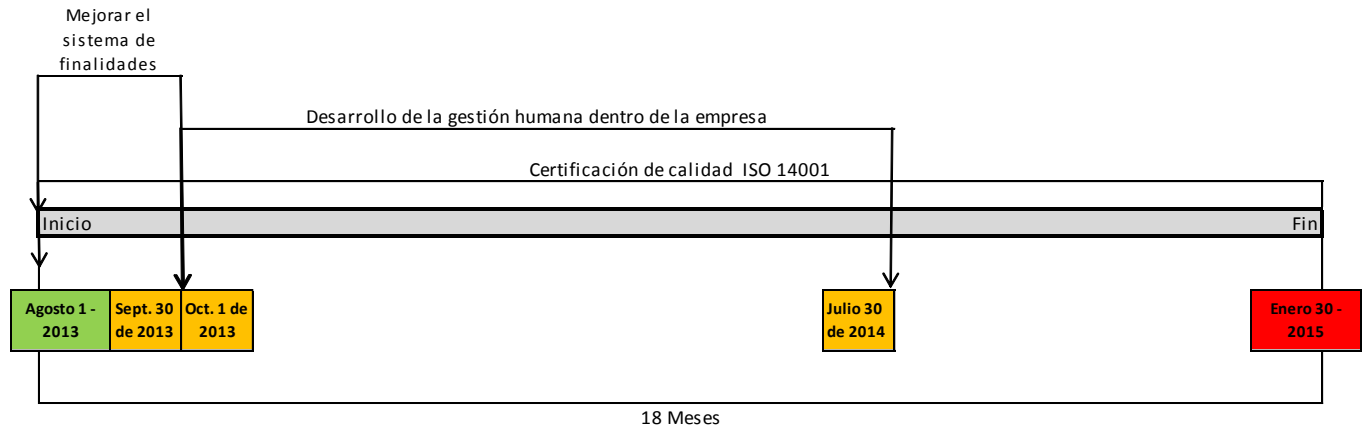
Email (*)

Acepto la Política de privacidad Acepto los Términos y Condiciones

Ilustración 16: Formulario de auto-presupuesto Normas ISO
Fuente: (Normas ISO, 2013)

- ✓ Para el desarrollo de la gestión humana mediante el plan de incentivos, buscando que los empleados se involucren a alcanzar la visión de la compañía se debe contar con un presupuesto de \$5.000.000 anuales, los cuales serán utilizados para contratar planes familiares de recreación a los empleados que cumplan con las metas establecidas. La caja de compensación actual es COFREM y se propone un plan de incentivos que consiste en viajar a San Andrés el núcleo familiar es decir, padres e hijos; ver anexo # 6

En este sentido y de acuerdo al cuadro inicial se puede considerar el siguiente cronograma en el que se muestra el tiempo para realizar la mejora:



DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	
Certificación de calidad ISO 14001	18 meses
Desarrollo de la gestión humana dentro de la empresa	10 meses
Mejorar el sistema de finalidades de la organización	2 meses

Ilustración 17: Cronograma del Plan de Intervención del componente de Direccionamiento Estratégico

Fuente: (Autores)

La anterior ilustración permite asumir que el plan de mejorar iniciaría en agosto 1 de 2013 y finalizaría en enero 30 de 2015 para una duración total de 18 meses, este tiempo es el que se demoraría la organización en obtener la certificación de calidad, es importante establecer que se realizarían otras dos actividades a la par que se obtiene la certificación, como lo es mejorar el sistema de finalidades de la organización el cual, se proyecta comenzaría en agosto 1 de 2013 y terminaría el 30 de septiembre de 2013, para así poder darle paso a la realización del desarrollo de la gestión humana, acciones anteriormente descritas, esta actividad duraría desde el 1 de octubre de 2013 hasta el 30 de julio de 2014.

❖ Estructura Organizacional

Creación de un manual que indique jerarquía y funciones por parte de un outsourcing

Revisión y Creación de nuevos estatutos por parte de una firma de abogados llamada Rojas y Asociados Abogados S.A.S, el soporte de dicha información se anexa al presente documento; anexo #3.

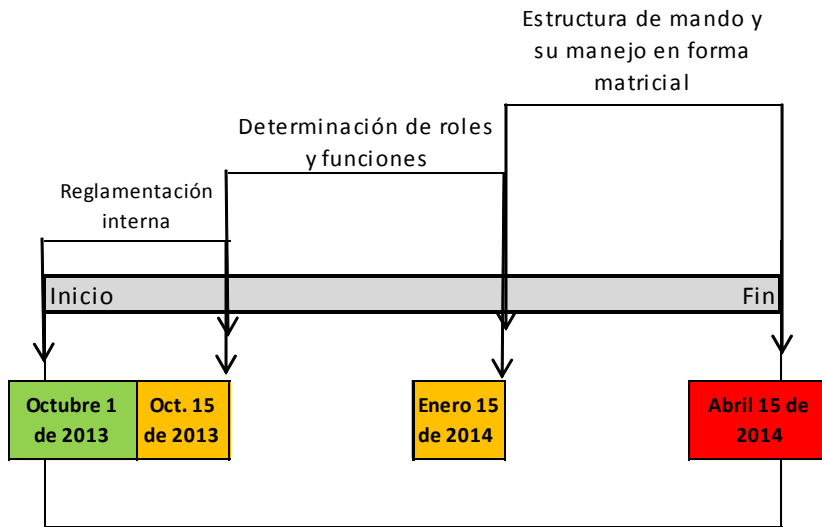
Determinación de roles y funciones	Crear un manual de funciones, especificando los roles y responsabilidades de cada colaborador y evaluarlo de acuerdo a los cambios que viva la Empresa	\$ 3.000.000
Estructura de mando y su manejo en forma matricial	Definir el rol de cada colaborador y como este aporta de manera significativa a la organización	\$ 3.000.000
Reglamentación interna	Crear un manual interno en el que se especifique la jerarquía y el conducto regular a seguir por los colaboradores	\$ 6.720.000

Tabla 19: Precios de una empresa de Abogados
Fuente: (Abogados, 2013)

Se espera lograr que al aplicar lo anteriormente descrito se mejore el componente crítico, de la siguiente manera, determinar los roles y funciones de los colaboradores de la organización, generando una estructura de mando adecuada que permita que los directivos deleguen funciones y se cumpla un conducto regular.

En este sentido y de acuerdo al cuadro inicial se puede considerar el cronograma expuesto en la ilustración número 18 en el que se muestra el tiempo para realizar la mejora.

Gracias a esta ilustración se permite identificar que primero, una actividad depende de la anterior para poder mejorar el componente, segundo si se observa el cronograma presentado en la ilustración # 18 se observa que para iniciar la mejora de la estructura organizacional se debe realizar inicialmente la mejora del sistema de finalidades para así dar comienzo al cronograma del presente componente.



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
Determinación de roles y funciones	3 Meses
Estructura de mando y su manejo en forma matricial	3 Meses
Reglamentación interna	15 Días

En consecuencia se parte de la revisión de la reglamentación interna desde el 1 de octubre de 2013 hasta el 15 de octubre de 2013, posteriormente, se determinan los roles y funciones de todos los colaboradores, este levantamiento y modificación de perfiles tomará tres mes, por lo tanto, se define iniciar el 15 de octubre de 2013 hasta enero 15 de 2014 para que así, este proceso suministre las herramientas para estructurar la capacidad de mando dentro de la organización, actividad que finalizaría el 15 de abril de 2014.

Ilustración 18: Cronograma del Plan de Intervención del componente de Estructura Organizacional
 Fuente: (Autores)

❖ Gestión Financiera

Para el fortalecimiento del área financiera como plan de intervención a este punto crítico se debe tener en cuenta los siguientes costos:

- ✓ Costo del ERP, sistema para almacenar la información financiera de la empresa, aplicación suministrada por una empresa de tecnología llamada Defontana, verificar anexo # 7 por un valor de \$900.000
- ✓ Efectuar una consultoría financiera para definir la estructura del área por parte de una firma de asesores llamada Krestón RM S.A la cual tiene un valor de \$18.000.000 el soporte de dicha información se anexa al presente documento; anexo # 4
- ✓ Contratar un profesional especialista en análisis financiero con un sueldo mensual de \$3.500.000 más prestaciones de ley valor total \$5.034.820, dicha información se encuentra enunciada en el siguiente cuadro:

DEVENGADO						
Nombre del colaborador			Sueldo básico		Días trabajados	
Profesional especialista en análisis financiero			\$ 3.500.000		30	
DEDUCCIONES						
Salud		pensión			Total Deducciones	
\$ 140.000		\$ 140.000			\$ 280.000	
CARGA PRESTACIONAL						
Salud	Fondo de pensiones	Cesantías	Intereses sobre Cesantías	Vacaciones	Prima de servicios	Total carga prestaciones
\$ 297.500	\$ 420.000	\$ 291.550	\$ 35.000	\$ 145.950	\$ 291.550	\$ 1.481.550
APORTES PARAFISCALES						
Sena	icbf	Cajas de compensación	Riesgos Profesionales		Total aportes parafiscales	
\$ 70.000	\$ 105.000	\$ 140.000	\$ 18.270		\$ 333.270	
Total a pagar colaborador				\$ 3.220.000,00		
Obligaciones empresa				\$ 1.814.820,00		
Neto a pagar empresa mensual				\$ 5.034.820,00		

Tabla 20: Sueldo y Prestaciones de Ley profesional financiero
Fuente: (Autores)

En este sentido y de acuerdo al cuadro inicial se puede considerar el siguiente cronograma en el que se muestra el tiempo para realizar la mejora:

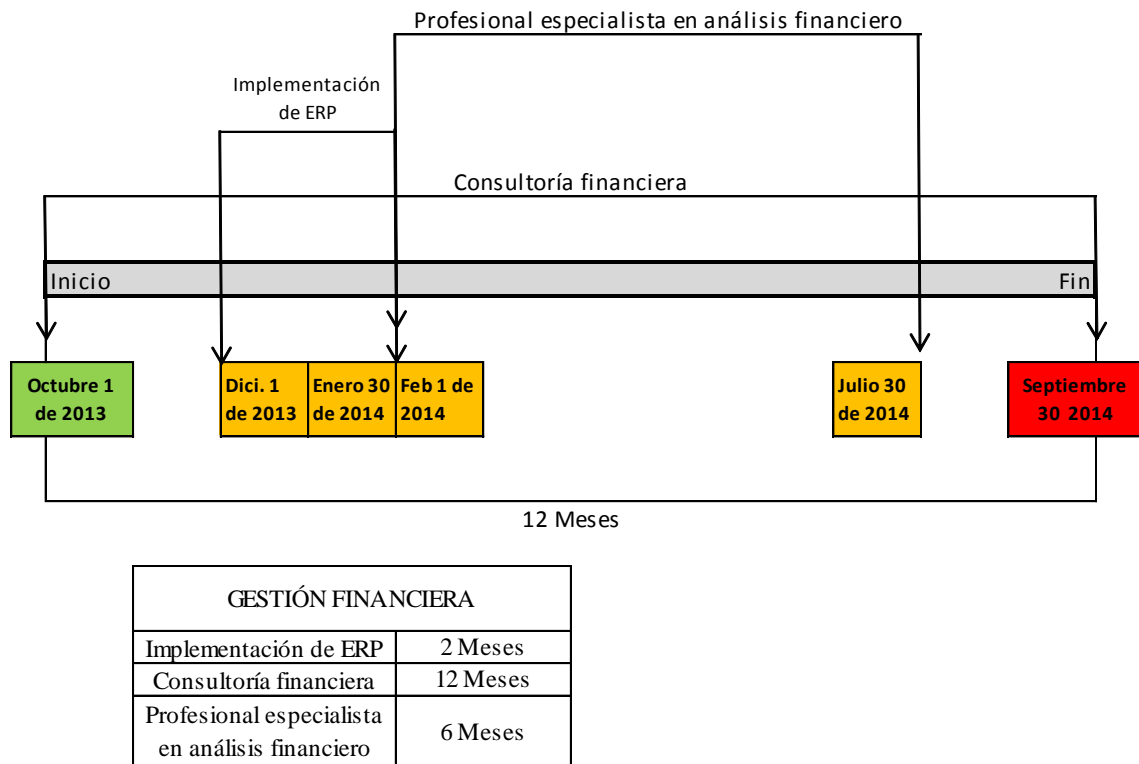


Ilustración 19: Cronograma del Plan de Intervención del componente de Gestión Financiera
Fuente: (Autores)

❖ **Comunicación e Información**

Se propone subcontratar una empresa de mercadeo y publicidad llamada Adgora donde el valor aproximado de implementar una mejora en los TIC (página web e intranet) de una empresa está por un valor total de \$ 11.241.000 el soporte de dicha información se anexa al presente documento; anexo #5, pero se encuentra resumida en el siguiente cuadro:

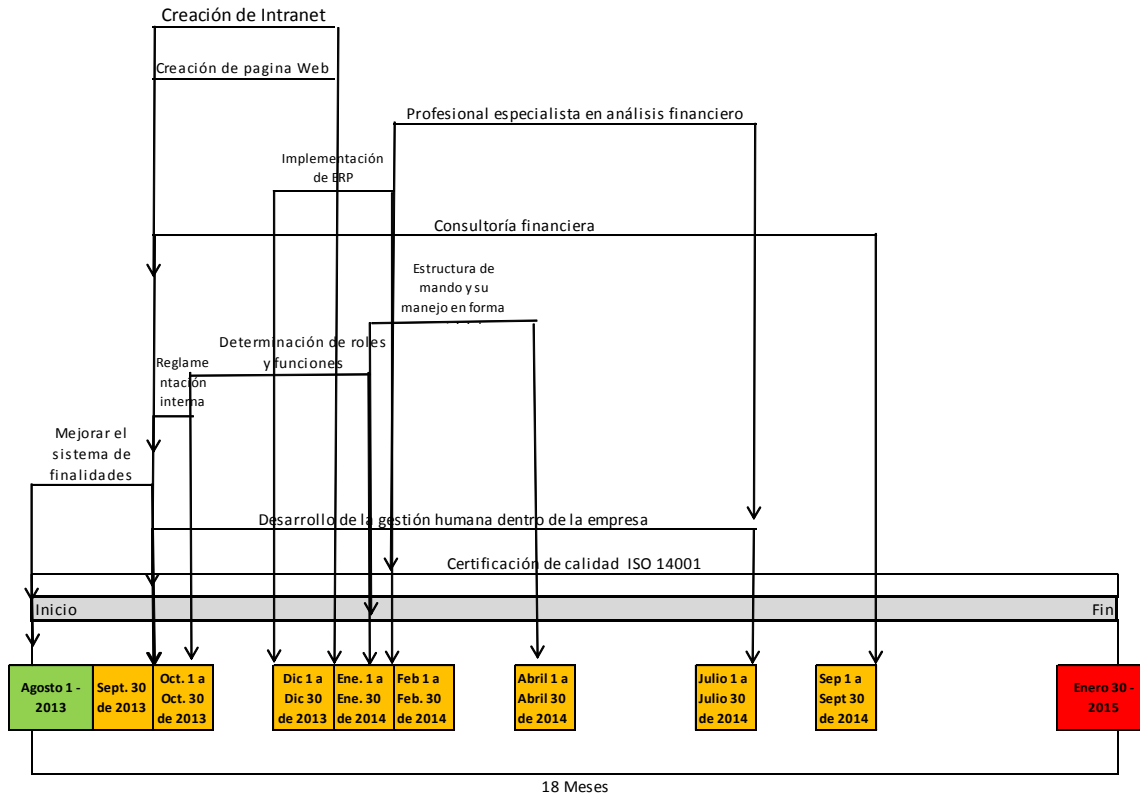
9.1 Retorno de la Inversión

Asumiendo que la empresa implemente lo propuesto, expuesto de manera resumida en el siguiente cuadro, se podrían dar los siguientes resultados:

Componente	Valor de la Inversión
Direccionamiento Estratégico	\$22.000.000
Estructura Organizacional	\$12.720.000
Gestión Financiera	\$ 24.000.000
Comunicación e Información	\$11.241.000
Valor Total de la Inversión	\$ 69.961.000

Tabla 22 Inversión por Componente
Fuente: (Transporte Rápido Los Centauros, 2012)

Si se tiene en cuenta que al efectuar las anteriores mejoras según el marco metodológico y la recolección de información suministrada por la compañía; indican que de 10 licitaciones a las que puede aplicar la compañía entre empresas privadas y públicas que se presentan en la región, la organización puede ganar, 2 por valor de \$500 millones mínimo en el sector público y \$6.000 millones en el sector privado, es de aclarar que cada licitación tiene un tiempo de ejecución de 1 año en el sector público y de 2 años en el sector privado. Se puede decir que, se recuperaría el dinero de la mejora en 1 año, o el los 18 meses que dura la ejecución de la mejora según la ilustración:



DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		GESTIÓN FINANCIERA		COMUNICACIÓN E INNOVACIÓN	
Certificación de calidad ISO 14001	18 meses	Determinación de roles y funciones	3 Meses	Implementación de ERP	2 Meses	Creación de pagina Web	3 Meses
Desarrollo de la gestión humana dentro de la	10 meses	Estructura de mando y su manejo en forma	3 Meses	Consultoría financiera	12 Meses	Creación de Intranet	3 Meses
Mejorar el sistema de finalidades de la organización	2 meses	Reglamentación interna	15 Días	Profesional especialista en análisis financiero	6 Meses		

Ilustración 21: Cronograma General del Plan de Intervención

Fuente: (Autores)

9.2 Proyección Financiera

En esta sección se hará una proyección de los estados financieros de la compañía. Sin embargo, los resultados presentados asumen que se dan las siguientes premisas:

1. Los gastos en que tenemos que incurrir para ejecutar el plan de mejora serán aplicados en su totalidad (\$69.961.000) para el segundo semestre del año 2013, los cuales se ven reflejados en el aumento de los gastos operacionales de administración un 11% frente al año 2012.

2. Con la puesta en marcha del plan de mejora la empresa obtendrá para el año 2013, la certificación ISO 14001, lo cual traerá consigo que aumente la capacidad de operar en dos nuevas licitaciones en el sector privado, lo que le permitirá aumentar sus ingresos operacionales para el año 2013 en un 16% y para el año 2014 un 15% respectivamente frente al año anterior.

En este sentido, durante el transcurso del segundo semestre del año 2013 y finales del año 2014 se generarán ingresos por \$12.000.000.000 de pesos. Lo anterior permite que la inversión se retorne para el mismo año de la puesta en marcha del plan de mejora.

Para el 2015 y 2017 se estima que el ritmo de publicación de licitaciones se mantenga debido al crecimiento económico que va a tener el país, según lo analizado en el punto 2 marco metodológico, lo cual permitirá que la empresa mantenga la adquisición de dos nuevas licitaciones en cada año proyectado.

3. Se plantea como meta para el analista financiero el mejoramiento de la capitalización de empresa por lo cual se buscara reducir obligaciones financieras de corto plazo para el año 2013 en \$50.000.000, reduciéndola en un 42%, También se plante la reducción en las cuentas por pagar mediante políticas de pago buscando mejora en los precios de los proveedores en un 30%.
4. Para el crecimiento de los ingresos operacionales proyectados, no es necesario ampliar la flota de vehículos ya que, la empresa mediante sus alianzas con la competencia suple la necesidad de vehículos y cumple con el número de vehículos requerido por las empresas privadas para la prestación del servicio de transporte. La empresa tiene la capacidad de

adquirir esas nuevas licitaciones sin la necesidad de ampliar su parque automotor, ni aumentar considerablemente el personal para la operación. Esto está calculado teniendo en cuenta los costos de ventas y de prestación de servicios según el incremento de los ingresos operacionales informados por la empresa, ya que se tiene establecido que en promedio el 52% de los ingresos operacionales año a año se utilizan para suplir los costos de la operación.

5. El desgaste de los vehículos a cinco años por la prestación del servicio es bajo puesto que, los vehículos que prestan el servicio son nuevos debido a que, en el 2011 se iniciaron las operaciones con las empresas privadas. Los años de uso de los vehículos se observan de forma más detallada en el capítulo 1.5 portafolio de productos y servicios por lo cual, no se plantea realizar compras de nuevos vehículos reemplazando los antiguos, por lo cual el parque automotor se mantiene en operación durante los cinco años mediante un mantenimiento estricto según políticas de la ISO 14001. Dicha política se muestra en el capítulo referente a análisis de resultados en donde se exponen las exigencias necesarias para el desarrollo de la certificación, adicional está se relaciona en el plan de mejoramiento en el componente de direccionamiento estratégico.
6. La proyección se realiza en pesos constantes, buscando así que los cálculos de las cifras sean en números reales sin tener en cuenta la inflación, al igual como lo registra contablemente la empresa, permitiendo que los cálculos sean más simples
7. Según la proyección planteada y debido a lo expuesto en el numeral 2.2. perspectivas del sector, se puede afirmar que el crecimiento de las empresas petroleras en esta región es

rentable y sostenible en el largo plazo debido a que la explotación de minas y canteras es considerado uno de los sectores de mayor expansión por lo cual, no existe riesgo de que estas empresas no continúen operando, y esto lo sustenta la “Asociación Colombiana del Petróleo que estima que las exportaciones de hidrocarburos y derivados estarán entre USD 12.500 millones y USD 13.500 millones, con tendencia creciente durante el resto del quinquenio (2011 -2015), no sólo por los altos precios internacionales esperados para el crudo (alrededor de USD 70/bl), sino también porque buena parte del crecimiento en la producción de hidrocarburos (proyectado por encima del 5% anual), será destinado a las exportaciones, pues se espera que el consumo interno de hidrocarburos tenga un comportamiento similar al crecimiento de la economía (3,5% anual), proyectado por el Gobierno Nacional” (Asociación Colombiana del Petroleo, 2012)

8. La empresa posee el capital y Know How amplio para soportar la demanda de las operaciones de estas petroleras, por lo cual la competencia en la región se encuentra rezagada y sin capital suficiente para que en los próximos cinco años entren a suplir las necesidades del sector petrolero que se encuentran suplidas por la empresa. Lo cual, se evidenció en el análisis que se realizó a la competencia en el capítulo 2.2. referente a perspectivas del sector - competencia directa.

BALANCE GENERAL PROYECTADO							
Estados financieros cortados a 31 Dic		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Datos en miles de pesos (\$000,00)							
10	Activos	2.726.533.764	3.066.661.040	3.254.203.190	3.709.473.028	4.119.071.627	4.534.547.318
11	Subtotal Disponible	290.712.324	279.267.463	87.414.477	156.719.145	208.829.223	220.638.355
12	Subtotal Inversiones	45.467.000	45.499.023	45.531.068	45.563.135	45.595.226	45.627.338
13	Subtotal Deudores	1.022.649.524	1.268.085.409	1.585.106.761	1.902.128.114	2.187.447.331	2.515.564.430
1305	Deudores - Clientes	1.050.440.952	1.102.962.999	1.158.111.149	1.216.016.707	1.276.817.542	1.340.658.419
	Total Activo Corriente	2.359.248.801	2.695.814.894	2.876.163.455	3.320.427.100	3.718.689.322	4.122.488.543
15	Propiedades Planta Y Equipo	1.131.401.083	1.142.715.094	1.165.569.396	1.200.536.477	1.236.552.572	1.273.649.149
	Depreciación Acumulada	775.282.787	783.035.615	798.696.327	822.657.217	847.336.934	872.757.042
16	Subtotal Intangibles	11.166.667	11.166.667	11.166.667	11.166.667	11.166.667	11.166.667
	Total Activo No Corriente	367.284.963	370.846.146	378.039.735	389.045.927	400.382.305	412.058.774
20	Pasivos	1.579.363.723	1.404.498.207	1.388.564.325	1.411.855.261	1.505.294.340	1.677.230.000
21	Obligaciones Financieras	102.921.444	52.921.444	52.921.444	52.921.444	52.921.444	52.921.444
23	Subtotal Cuent Por Pagar	733.743.183	513.620.228	359.534.160	251.673.912	176.171.738	123.320.217
24	Impuest Graváme y Tasas	336.640.234	353.472.246	371.145.858	389.703.151	409.188.308	368.269.477
26	Subtotal Pasiv Estim. y Provis.	187.058.862	275.287.680	405.130.803	526.670.044	684.671.057	958.539.480
28	Subtotal Otros Pasivos	219.000.000	209.196.609	199.832.061	190.886.710	182.341.792	174.179.382
0	Total Pasivo Corriente	1.579.363.723	1.404.498.207	1.388.564.325	1.411.855.261	1.505.294.340	1.677.230.000
	Total Pasiv no corriente						
30	Total Patrimonio	1.147.170.041	1.662.162.833	1.865.638.865	2.297.617.767	2.613.777.287	2.857.317.317
31	Subtotal Capital Social	380.000.000	380.000.000	380.000.000	380.000.000	380.000.000	380.000.000
33	Reservas	74.257.741	74.257.741	74.257.741	74.257.741	74.257.741	74.257.741
34	Valorización De Activos	98.003.207	98.003.207	98.003.207	98.003.207	98.003.207	98.003.207
36	Resultados Del Ejercicio	594.421.384	515.480.500	797.897.416	947.459.402	1.114.056.936	1.190.999.433
37	Result De Ejerci Ant.	337.452.535	594.421.384	515.480.500	797.897.416	947.459.402	1.114.056.936
	Total Pasivo Y Patrimonio	2.726.533.764	3.066.661.040	3.254.203.190	3.709.473.028	4.119.071.627	4.534.547.318

Tabla 23: Balance General Proyectado

Fuente: (Autores)

Según el resultado de la proyección del balance general podemos concluir lo siguiente:

1. La empresa para el 2012 cierra con la mejor liquidez de los últimos años, un crecimiento frente al año 2011 del 56%, la caja corresponde al 12% del activo total, lo que mejora el panorama para la implementación del plan de mejora para el año 2013. Para el 2014 se reduce la liquidez debido a los gastos incurridos en la implementación del plan, pero inicia una tendencia de crecimiento del 79% para el 2015, lo que muestra un mejoramiento en la planeación financiera de la organización.

2. Los activos totales de la empresa aumentarán para el 2013 un 13% esto debido a la puesta en marcha del plan de mejora; para el 2014 se espera un crecimiento del 6% versus el año anterior ya que hubo un crecimiento significativo en el año anterior por la compra de equipos de oficina para ser utilizados como herramientas para mejorar los componentes críticos de la empresa, también este crecimiento se debió al aumento de la operación por la adquisición de las nuevas licitaciones y el aumento del rubro de clientes. Para los siguientes años este rubro aumenta un 14%, según la tendencia de las ventas.

3. Para el 2013 los pasivos reducirán en un 11% esto gracias a la implementación de la política propuesta en el área financiera del plan de mejora. Para el 2014 se reduce un 1% frente el año anterior ya que la operación crece en una mayor proporción y se mantiene hasta el 2017 en un crecimiento promedio del 7%, manteniendo los pasivos controlados buscando mayor capitalización del patrimonio.

4. El patrimonio de la empresa del año 2013 versus 2012 se espera que tenga un crecimiento del 45% debido a la buena política de reinversión y esto se evidencia en el sentido que, al contar con un experto en finanzas (propuesta del plan de mejora) hace que se obtenga dicho crecimiento y que además se mantenga para el 2014 en un 12%, para el 2015 en un 14% y en un 9% respectivo frente al año anterior, esto será conseguido en la política de reinversión de las utilidades que se espera que ejecute el experto en finanzas y el resultado en el crecimiento de la operación por la adquisición de las nuevas licitaciones año a año.

PYG PROYECTADO							
Estados financieros cortados a 31 Dic		2012	2013	2014	2015	2016	2017
41	Ingresos Operacionales	8.854.934.770	10.271.724.333	11.812.482.983	12.993.731.281	14.293.104.410	15.007.759.630
61	Costo Ventas Y Prest Servicios	5.786.111.451	6.760.479.177	7.774.551.054	8.552.006.159	9.407.206.775	9.877.567.114
	Utilidad Bruta	3.068.823.319	3.511.245.156	4.037.931.929	4.441.725.122	4.885.897.634	5.130.192.516
51	Gastos Operacionales Adminin	1.551.399.048	1.725.904.077	1.706.500.229	1.757.695.236	1.810.426.093	1.864.738.876
5105	Gastos De Personal	1.430.609.940	1.603.907.078	1.582.063.290	1.629.525.189	1.678.410.945	1.728.763.273
5160	- Depreciacione s	120.789.108	121.996.999	124.436.939	128.170.047	132.015.148	135.975.603
52	Gastos Operacional Ventas	678.004.498	786.485.218	904.458.000	994.903.800	1.094.394.180	1.149.113.890
5205	- Gastos De Personal	678.004.498	786.485.218	904.458.000	994.903.800	1.094.394.180	1.149.113.890
	Utilidad Operacional	839.419.773	998.855.861	1.426.973.699	1.689.126.085	1.981.077.361	2.116.339.750
42	Ingresos No Operacionales	435.576.421	-	-	-	-	-
	- Gastos Financieros.		72.277.443	7.938.217	7.938.217	7.938.217	7.938.217
53	Gastos No Operacionales	328.306.810	38.174.560	43.900.744	48.290.819	53.119.901	55.775.896
	Utilidad Antes de Impuest.	946.689.384	888.403.858	1.375.134.738	1.632.897.050	1.920.019.243	2.052.625.638
54	Impue. de renta Complemen	352.268.000	372.923.358	577.237.322	685.437.648	805.962.307	861.626.205
59	Ganancias Y Perdidas	594.421.384	515.480.500	797.897.416	947.459.402	1.114.056.936	1.190.999.433

Tabla 24: Estado de pérdidas y ganancias P&G Proyectado

Fuente: (Autores)

Según el resultado de la proyección del pyg podemos concluir lo siguiente:

1. Los ingresos operacionales del año 2013 frente al 2012 aumentarán un 16%, gracias a que se contará con la ISO 14001 adquirida con el plan de mejora propuesto, esta política de calidad es la demandada por las empresas de petróleo que solicitan los servicios de transporte prestados por la compañía. Donde para el primer y segundo año proyectado se adquirirán dos licitaciones de \$6.000 millones cada una, lo que soporta el crecimiento del

año 2013 y 2014. Para el año 2015 frente al año 2014 el crecimiento va ser del 10% manteniendo el crecimiento en los ingresos operacionales con 2 licitaciones privadas anuales, al igual que para el año 2016, lo que permitirá primero, mantener un crecimiento del 2017 frente al 2013 del 46%, y segundo a acercar a la empresa a conseguir su visión propuesta en el plan de mejora.

2. Los costos operacionales tendrán la misma tendencia de crecimiento que la de los ingresos operacionales ya que los costos de la prestación del servicio se mantienen constantes, en promedio año a año aumenta un 11% hasta el 2017.
3. Los gastos operacionales de administración aumentan para el 2013 frente al 2012 un 11%, esto debido a que los gastos del especialista financiero y los costos del plan de mejora se aplican a este rubro permitiendo que la inversión total del plan de mejora se ejecute para el mismo año en su totalidad. Para el año 2014 los gastos se reducirán en un 1% ya que no se cuenta con implementación de mejoras para ese año y para los años 2015 hasta 2016 se mantendrán en su tendencia de crecimiento del 3%.
4. Los gastos no operacionales se reducen para el 2013 un 88%, ya que en la nueva política financiera del plan de mejora se busca reducir al mínimo los gastos extraordinarios, para el 2014 hasta el 2017 el crecimiento de este se controla en un 10% año a año.
5. Las utilidades del resultado del ejercicio revelan lo siguiente según la implementación del plan de mejora:
 - ✓ Las utilidades del año 2013 frente al año 2012 van a tener un decrecimiento del 13%, esto se genera por los costos de la implementación de mejora planteado.
 - ✓ Las utilidades del año 2014 frente al año 2013 van a tener un crecimiento del 55%, en este año se recupera la totalidad de la inversión demostrado en el

crecimiento de las utilidades por un valor de 282.416.962 más que el año anterior.

- ✓ Con la ejecución de los planes de mejora planteados para el año 2015 frente al año 2014 el crecimiento de las utilidades será del 19% frente al año anterior y para el año 2016 frente al año 2015 se tendrá un crecimiento del 18%, permitiendo que para el 2017 se mantenga el crecimiento en un 7% frente al año anterior.
- ✓ El aumento de las utilidades que se plantean tener para el 2017 frente al año 2013 corresponden a un aumento del 131%, lo que demuestra lo favorable que es el desarrollo de la implementación del plan de mejora para el año 2013.
- ✓ Se planea como objetivo fundamental de la proyección que la empresa se capitalice y genere mayor rentabilidad, por lo cual desde la implementación del plan de mejora y los resultados propuestos, la rentabilidad sobre el patrimonio indica lo siguiente:

ROI	2013	2014	2015	2016	2017
	31%	43%	41%	43%	42%

- ✓ Para el año 2013 debido a la implementación se obtiene una rentabilidad sobre el patrimonio del 31%, pero para los años siguientes 2014 a 2017 se mantiene por encima del 40% siendo un negocio que deja alta rentabilidad a los socios y próspero a lo largo de estos años proyectados.

10. CONCLUSIONES

Se logró que el Gerente General de la empresa y sus colaboradores entendieran la importancia de contar con un sistema de finalidades que funcionará como una herramienta de guía que hace que, todos trabajen para lograr un mismo fin o meta que es el logro de la certificación de alta calidad ISO 14001. La cual, generó que, se razonara sobre la necesidad de contar con un profesional financiero que contribuyera a definir bajo que estándares económicos se debe aplicar a las licitaciones y adicional, al definir roles y funciones se permite conocer que insumos tiene la empresa haciendo que no se inviertan esfuerzos en alguna actividad antes de definir qué tan rentable es participar en un determinado contrato, es decir, reconocer dentro del mercado que no todos los contratos los debe ganar Rápido los Centauros sino únicamente aquellos que generan mayor valor para la organización.

Se superó la dificultad de comunicación existente entre los diferentes departamentos y cargos de la compañía, al momento que los líderes de la organización aceptaron la importancia de contar con canales como: una página web y una intranet que funcionan como mecanismos que motivan la participación de los trabajadores dentro de la empresa y esto hace que mejore el ambiente laboral, permitiendo que los empleados sientan que la empresa se preocupa por su calidad de vida.

En este sentido, el juzgar una empresa y apuntar a que se debe hacer una transformación a como normalmente se ha trabajado hace que se generen dificultades pero si se confrontan dichos cambios vs el costo de la propuesta representará una inversión relativamente pequeña con relación a los beneficios que obtendrá la empresa a largo plazo, ya que se cumplirán los objetivos planteados en el BSC y se enfocaran al cumplimiento de su visión, buscando ser los líderes en la

prestación del servicio en la región Orinoquia, siendo reconocidos y certificados por su calidad, todo lo anterior apoyado mediante un fortalecimiento organizacional robusto.

Finalmente al realizar una proyección financiera a cinco años se logra prever el futuro y determinar qué tan efectivo puede llegar a ser el plan de mejoramiento, puesto que se obtiene un crecimiento del 131% en utilidades y un aumento en ingresos operacionales de \$4.736.035.297 millones al 2017 así mismo, dicha proyección hace que la empresa analizada pueda observar en un escenario como al implementar las mejoras propuestas puede obtener mayores resultados reflejados en el aumento de las utilidades que es lo que finalmente desea la organización.

11. ANEXOS

- Anexo 1: Balance General Y Estado De Pérdidas Y Ganancias 2011
- Anexo 2: Diagnostico Modelo De Modernización Para La Gestión De Organizaciones MMGO
- Anexo 3: Propuesta de Rojas y Asociados Abogados S.A.S. para el componente de Estructura Organizacional
- Anexo 4: Propuesta de Krestón RM S.A, para el componente de Gestión Financiera
- Anexo 5: Propuesta de Adgora, para el componente de Comunicación e Información
- Anexo 6: Plan de Incentivos San Andrés
- Anexo 7: Propuesta de herramienta tecnológica Defontana

12. BIBLIOGRAFÍA

Abogados, R. &. (2013). (R. &. Asociados, Entrevistador)

Aguilar, N. D. (2011). *Revista Empresarial*. Recuperado el 4 de Febrero de 2013, de Revista Empresarial: www.revistaempresarial.com

Alvarez, A. C. (2004). *Ucapanama*. Recuperado el 28 de Enero de 2013, de Ucapanama: http://ucapanama.org/wp-content/uploads/2012/10/complejidad_organizacional_economia.pdf

Asociación Colombiana del Petroleo. (2012). *Asociación Colombiana del Petroleo*. Obtenido de Asociación Colombiana del Petroleo: http://www.acp.com.co/assets/documents/asuntos%20economicos/exploracion%20y%20produccion/2010/doctecnico_prorroga_aranceles_2010.pdf

Avera. (16 de Mayo de 2012). *Avera*. Recuperado el 28 de Enero de 2013, de Avera: <http://averaorg.adam.com/content.aspx?productId=118&pid=5&gid=002052>

Ballarín, R. T. (1 de Septiembre de 2003). *Revista Nefrología*. Recuperado el 28 de Enero de 2013, de Revista Nefrología: <http://www.revistanefrologia.com/revistas/P7-E202/P7-E202-S132-A2263.pdf>

BDO Colombia. (s.f.). *BDO Colombia*. Recuperado el 28 de Enero de 2013, de BDO Colombia: http://www.bdo.com.co/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=34&lang=es

Bienestar Familiar. (s.f.). *Bienestar Familiar*. Recuperado el 28 de Enero de 2013, de Bienestar Familiar: <http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/PortalICBF/EIInstituto>

Bonilla, L. B. (2004). *Books Google*. Recuperado el 28 de Enero de 2013, de Books Google: <http://books.google.com.co/books?id=JrpKKrgkWwcC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

BPR Benchmark. (2011). *Transporte Terrestre de Pasajeros*.

Congreso de la Republica de Colombia. (19 de Mayo de 2005). *Secretaria - Senado*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2012, de Secretaria - Senado: <http://www.secretariasenado.gov.co/estudios-ARD/051%20VIABILIDAD%20PARA%20LA%20CREACION%20DEL%20FONDO%20NACIONAL%20PARA%20LA%85.pdf>

Consulting, Q. T. (5 de Marzo de 2013). *Quality Team Consulting*. Obtenido de Quality Team Consulting: http://www.qualityteam-consulting.com/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=58

Contreras, J. (2012). *Jose Contreras*. Recuperado el 28 de Enero de 2013, de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>

- Convention on Biological Diversity. (1992). *Centro de Biotecnología Universidad de Concepción*. Recuperado el 28 de Enero de 2013, de Centro de Biotecnología Universidad de Concepción: <http://www.centrobiotecnologia.cl/index.php/que-es-la-biotecnologia>
- Copaso de Colombia. (2013). *Copaso de Colombia*. Obtenido de Copaso de Colombia: http://www.copasosdecolombia.co/sitio/contenidos_mo.php?c=252
- Correa, A. L. (Mayo de 2012). *Manager Magazine*. Recuperado el 28 de Enero de 2013, de Manager Magazine: <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>
- Coyuntura Económica. (Junio de 2012). *Estrategía Competitiva*. Obtenido de Estrategía Competitiva: <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>
- Crece Negocios. (2012). *Crece Negocios*. Obtenido de Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Definición.de. (s.f.). *Definición,de*. Recuperado el 28 de Enero de 2013, de Definición.de: <http://definicion.de/deficit-de-atencion/>
- Departamento Administrativo de Estadísticas. (2013). *DANE*. Obtenido de DANE: http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=175&Itemid=28
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (12 de Diciembre de 2012). *DANE.GOV*. Obtenido de DANE.GOV: http://www.dane.gov.co/#twoj_fragment1-4
- Econometría S.A. (Diciembre de 2009 - 2011). *Cálculos Centro Regional de Estudios Económicos*. Obtenido de Banco de la Republica: http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/BER/Llanos-Orient/2009/2009_2.pdf
- El Colombiano. (8 de Julio de 2010). *El Colombiano*. Recuperado el 28 de Enero de 2013, de El Colombiano: http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/eps_ips_pos_el_glosario_de_la_salud/eps_ips_pos_el_glosario_de_la_salud.asp
- Enciclopedia Libre. (8 de Enero de 2013). *Wikipedia*. Recuperado el 28 de Enero de 2013, de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Enfermedad_gen%C3%A9tica
- Estrategica, P. (2 de Junio de 2009). *planeacionestrategica*. Recuperado el 23 de Mayo de 2013, de <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/>
- Eulote, J. C. (23 de Julio de 2011). *Scielo*. Recuperado el 28 de Enero de 2013, de Scielo: <http://www.scielo.org.bo/pdf/rccm/v14n1/a11.pdf>

- Fedesarrollo - Debates Presidenciales. (2012). *El desarrollo económico de la Orinoquia*. Obtenido de El desarrollo económico de la Orinoquia:
<http://www.caf.com/attach/19/default/DesarrolloOrinoquia.pdf>
- García, D. M. (16 de Diciembre de 2011). *Diccionario Medico*. Recuperado el 28 de Enero de 2013, de Diccionario Medico:
http://www.portalesmedicos.com/diccionario_medico/index.php/Acroparestesia
- García, D. M. (27 de Diciembre de 2011). *Diccionario Medico*. Recuperado el 2013 de 28 de Enero, de Diccionario Medico:
http://www.portalesmedicos.com/diccionario_medico/index.php/Biofarmacia
- Genzyme. (2013). *Genzyme*. Recuperado el 28 de Enero de 2013, de Genzyme:
<http://www.genzyme.es/areas-tratamiento/gaucher.aspx>
- Harvard Business Review. (Enero de 2008). *Harvard Business Review America Latina*. Recuperado el 28 de Enero de 2013, de Harvard Business Review America Latina:
<http://www.unipiloto.edu.co/resources/files/09022012082835211.pdf>
- Informe de Coyuntura Económica Regional. (Octubre de 2011). *ICER*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2012, de ICER: https://www.dane.gov.co/files/icer/2011/meta_icer__11.pdf
- Interactiva. (s.f.). *Interactiva*. Recuperado el 28 de Enero de 2013, de Interactiva:
<http://es.interactiva.org/Salud/Enfermedades/Gastrointestinales/>
- Lineas Escotur . (Junio de 2013). *Lineas Escotur* . Obtenido de Lineas Escotur :
<http://www.lineasescotur.com/quienes.htm>
- Ministerio de Transporte. (2011). *Decreto 174*. Recuperado el 11 de Mayo de 2013, de http://acoltes.org/archivos_definiciones/2001Decreto174EstatutoTransporteEspecial.pdf
- Ministerio Laico. (s.f.). *Medicina Natural*. Recuperado el 28 de Enero de 2013, de Medicina Natural:
<http://reformacr.es.tripod.com/medicinanatural/id8.html>
- MinTransporte. (2011). *MinTransporte*. Recuperado el 13 de Mayo de 2013, de MinTransporte:
<https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones.php?id=33>
- Monterroso, E. (s.f.). *Universidad Nacional de Lujan*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2012, de Unlu:
<http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/normasiso.htm>
- Morales, D. P. (Junio de 2011). *Culture and international Business*. Recuperado el 28 de Enero de 2013, de Culture and international Business:
http://www.sci.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762011000100001&lng=pt&nrm=iso

- Moreno, H. L. (14 de Agosto de 2010). *CoSphere Consulting Group*. Recuperado el 23 de Mayo de 2013, de <http://www.cospherecg.com/articulos/Siga%20estos%20sencillos%20pasos%20y%20fracase%20al%20implantar%20Balanced%20Scorecard.php>
- Normas ISO. (2013). *Normas ISO*. Obtenido de Normas ISO: <http://www.normas-iso.com/>
- Norton, K. y. (2000). *Gerencie*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2012, de Gerencie: <http://www.gerencie.com/balanced-scorecard.html>
- Norton, K. y. (s.f.). *Revista Virtual*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2012, de Revista Virtual: www.revistavirtualpro.com
- Oficina de Regulación Económica. (Diciembre de 2010). *Diagnóstico de la Regulación Económica en Infraestructura y Transporte en cada uno de los modos de Transporte: Carga y Pasajeros*. Obtenido de Diagnóstico de la Regulación Económica en Infraestructura y Transporte en cada uno de los modos de Transporte: Carga y Pasajeros: www.mintransporte.gov.co
- Operación del Transporte de Carga por carretera en Colombia. (Septiembre de 2001). *Ministerio de Transporte*. Obtenido de Ministerio de Transporte: www.mintransporte.gov.co
- ORPHANET. (29 de Octubre de 2012). *ORPHANET Internacional*. Recuperado el 28 de Enero de 2013, de ORPHANET Internacional: <http://www.orpha.net/national/ES-ES/index/sobre-enfermedades-raras/>
- Perez. (Enero - Abril de 2009). Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la Gestión para Organizaciones pymes colombianas. *Revista EAN*, 65, 77 - 106.
- Portal Educativo. (Abril de 2013). *Portal Educativo*. Obtenido de Portal Educativo: <http://www.tiposde.org/general/32-tipos-de-entrevista/#ixzz2U2aQ2nX7>
- Porter, M. (14 de Junio de 2009). *Fuerzas de Porter*. Recuperado el 28 de Enero de 2013, de Fuerzas de Porter: <http://fuerzasdeporter.blogspot.com/>
- Publicitaria, A. C. (2013). (Adgora, Entrevistador)
- Quijano, R.-V. (2011). Caracterización del sistema de taxis en Bogotá Colombia y su metodología de adquisición. En R.-V. Quijano. Bogotá. Obtenido de Caracterización del sistema de taxis en Bogotá Colombia y su metodología de adquisición.
- Real Acedemia de la Lengua. (22a Edición). *Real Acedemia de la Lengua*. Recuperado el 28 de Enero de 2013, de Real Acedemia de la Lengua: <http://lema.rae.es/drae/?val=vial>
- Sectorial. (18 de Mayo de 2012). *Factor Dinero*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2012, de Factor Dinero: <http://www.factor dinero.com/de-interes/234-informe-sectorial-transporte-terrestre-de-pasajeros.html>

- Sistema HSEQ. (2011). *Sistema HSEQ*. Obtenido de Sistema HSEQ:
<http://www.fletxa.com/sistemahseq.html>
- Tango, D. (26 de Mayo de 2012). *Medline Plus Información de Salud*. Recuperado el 28 de Enero de 2013, de Medline Plus Información de Salud:
<http://www.nlm.nih.gov/medlineplus/spanish/ency/article/001456.htm>
- Tecnología de la Información y las Comunicaciones. (2012). *Tecnología de la Información y las Comunicaciones*. Obtenido de Tecnología de la Información y las Comunicaciones:
<http://www.tics.org.ar/home/>
- Tipos de Entrevistas. (2012). *Tipos de Entrevistas*. Obtenido de Tipos de Entrevistas:
<http://www.tiposde.org/general/32-tipos-de-entrevista/#ixzz2U2aQ2nX7>
- Transporte Rápido Los Centauros. (2012). *Transporte Rápido Los Centauros*. Villavicencio.
- TRANSPORTE RÁPIDO LOS CENTAUROS. (2012). *TRANSPORTE RÁPIDO LOS CENTAUROS*. Villavicencio.
- Universidad de los Andes. (Julio de 2012). *Universidad de los Andes*. Obtenido de Universidad de los Andes: <http://planeacion.uniandes.edu.co/pdi/benchmarking/benchmarking>
- Universidad Nacional de Colombia. (2012). *Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales*. Recuperado el 28 de Enero de 2013, de Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales:
http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%203/cap3_b_b.htm
- Uribe, R. I. (1 era Edición de 2009). *Kuage - Universidad EAN*. Recuperado el 6 de Septiembre de 2012, de Kuage - Universidad EAN:
http://kuage.ean.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=298%3Ammgo-modelo-de-modernizacion-para-la-gestion-de-organizaciones&catid=57%3Apublicaciones-impresas&Itemid=195&lang=es
- Uribe, R. I. (2009). *MMGO – Modelo de modernización para la gestión de organizaciones*. Bogotá: Universidad EAN.
- Uribe, R. I. (2009). Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. En R. I. Uribe, *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones*. Bogotá D.C.: Leograf Impresores.
- Uribe, R. P. (2009). *Reseñas Bibliograficas*. Recuperado el 28 de Enero de 2013, de Reseñas Bibliograficas: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/565/502>



NIT: 892.001.529-5

BALANCE GENERAL

A 31 DE DICIEMBRE DE 2011

ACTIVOS

ACTIVO CORRIENTE

DISPONIBLE			185.981.238,09
C A J A		<u>311.626,00</u>	
Saldo a 31 de diciembre de 2011	311.626,00		
BANCOS		<u>185.669.612,09</u>	
Banco de Bogotá Cta Cte No.364 397307	10.436.116,50		
Banco Ganadero 742868972	2.672.995,14		
Banco Bogotá 364499012	5.396.386,00		
Bancolombia Cta Ahorros 364-094518-58	14.753.711,23		
Banco Bogotá Cta cte No 364451260	150.636.320,00		
Davivienda Cta cte No 096269999353	729.129,98		
Banco Popular Cta Ah 220417000106	1.010.168,00		
Banco Popular Cta cte 110417000023	34.785,24		
INVERSIONES		<u>45.467.000,00</u>	45.467.000,00
Acciones terminal de transporte Villavicencio	240.000,00		
Bonos ley 487/88	786.000,00		
Bonos Públicos	409.000,00		
Fondo Renta Fija Suramericana	4.000.000,00		
Acciones el tullo	40.032.000,00		
DEUDORES		<u>1.930.101.339,81</u>	1.930.101.339,81
Cuentas Corrientes	29.492.185,00		
Prestamos	25.044.813,00		
Anticipos y Avances	664.333.959,31		
Anticipos de Impuestos	240.302.613,00		
Ingresos por cobrar	970.927.769,50		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE			<u><u>2.161.549.577,90</u></u>

Somos una empresa llanera con proyección al país

Carrera 23 No. 5-70 Barrio Alborada

Conn.: 667 4747 Fax: 665 3215

www.rapidoloscentauros.com

E-mail: rapidoloscentauros@rapidoloscentauros.com

Villavicencio - Meta



Certificado No. SC 7259-1



NIT: 892.001.529-5



Certificado No. SC 7259-1



PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

MAQUINARIA Y EQUIPO		102.839.388,00	102.839.388,00
Maquinaria y Equipo	105.889.748,00		
Menos: depreciacion	<u>3.050.360,00</u>		
EQUIPOS DE OFICINA		13.349.648,80	13.349.648,80
Equipos de Oficina	38.162.094,80		
Menos: depreciacion	<u>24.812.446,00</u>		
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIONES		21.530.258,00	21.530.258,00
Equipos de computacion	56.212.593,00		
Menos: Depreciacion Acumulada	<u>34.682.335,00</u>		
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE		214.873.077,00	214.873.077,00
Buses y Busetas	919.934.656,00		
Menos: Depreciacion acumulada	<u>705.061.579,00</u>		
TOTAL PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO			352.592.371,80
INTANGIBLES		11.166.667,00	
Cupo Vehiculo	<u>11.166.667,00</u>		
TOTAL INTANGIBLES			11.166.667,00
TOTAL ACTIVOS			2.525.308.616,70

Somos una empresa llanera con proyección al país

Carrera 23 No. 5-70 Barrio Alborada

Conm.: 667 4747 Fax: 665 3215

www.rapidoloscentauros.com

E-mail: rapidoloscentauros@rapidoloscentauros.com

Villavicencio - Meta



NIT: 892.001.529-5



Certificado No. SC 7259-1



PASIVOS

CORRIENTE

OBLIGACIONES FINANCIERAS 148.516.284,03

SOBREGIROS BANCARIOS 48.516.284,03

Bancolombia cta cte No 36451028829 3.985.868,03

Banco de Bogotá 364443226 44.530.416,00

PAGARES 100.000.000,00

banco de Bogota 050151003739 100.000.000,00

CUENTAS POR PAGAR 633.759.354,04 633.759.354,04

Costos y Gastos por Pagar 577.018.804,04

Retencion en la Fuente 20.758.409,00

Retenciones y Aportes de Nomina 35.982.141,00

IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS 279.161.000,00 279.161.000,00

Provision impuesto industria y comercio 34.187.000,00

Provision impuesto renta 2011 244.974.000,00

TOTAL PASIVO CORRIENTE 1.061.436.638,07

OBLIGACIONES LABORALES 128.011.581,72

Salarios Y Prestaciones Por Pagar 128.011.581,72

TOTAL PASIVO MEDIANO Y LARGO PLAZO 128.011.581,72

OTROS PASIVOS

INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS 188.690.355,95

Fondo Reposicion por Carretera 61.587.190,74

Aportes Seguridad Social Conductores 113.827.968,00

Otros ingresos 13.275.197,21

TOTAL OTROS PASIVOS 188.690.355,95

TOTAL PASIVOS 1.378.138.575,74

Somos una empresa llanera con proyeccion al pais

Carrera 23 No. 5-70 Barrio Alborada

Conm.: 667 4747 Fax: 665 3215

www.rapidoloscentauros.com

E-mail: rapidoloscentauros@rapidoloscentauros.com

Villavicencio - Meta




NIT: 892.001.529-5



Certificado No. SC 7259-1

PATRIMONIO

CAPITAL SOCIAL		380.000.000,00
Capital suscrito y Pagado	<u>380.000.000,00</u>	
RESERVAS		40.512.488,00
Legal	<u>40.512.488,00</u>	
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO		98.003.207,00
Revalorizacion del Patrimonio	<u>98.003.207,00</u>	
UTILIDAD PRESENTE EJERCICIO		628.654.345,96
Utilidad ejercicios anteriores	291.201.811,12	
Utilidad presente ejercicio	<u>337.452.534,84</u>	
TOTAL PATRIMONIO		<u>1.147.170.040,96</u>
TOTAL PASIVOS MAS PATRIMONIO		<u>2.525.308.616,70</u>


FLAMINIO MILLAN GODOY
Representante Legal


JAIME NOVOA REINA
REVISOR FISCAL TP - 80181-T


YENNY VIVIANA TORRES ARDILA
Contadora Publica T.P. 147168-T

Somos una empresa llanera con proyección al país

Carrera 23 No. 5-70 Barrio Alborada

Conn.: 667 4747 Fax: 665 3215

www.rapidoloscentauros.com

E-mail: rapidoloscentauros@rapidoloscentauros.com

Villavicencio - Meta



NIT: 892.001.529-5



Certificado No. SC 7259-1

ESTADO DE RESULTADOS

PERIODO COMPRENDIDO DEL 01-01-2011 AL 31-12-2011

INGRESOS

SERVICIO DE TRANSPORTE POR CARRETERA

Transporte - Rodamientos Urbanos	560.351.359,00
Transporte por Carretera - Intermunicipal	250.095.555,00
Transporte Servicio Especial y/o Escolar	6.609.590.822,00
Administración servicios especiales	313.447.155,39
Otros Servicios Transporte	29.754.468,00

TOTAL INGRESOS OPERACIONALES 7.763.239.359,39

EGRESOS

GASTOS OPERACIONALES

Gastos Administrativos	2.721.736.872,77
Gastos de Personal	701.470.664,72
Honorarios	177.121.070,00
Impuestos	109.773.660,00
Arrendamientos	68.123.157,00
Contribuciones y Afiliaciones	400.000,00
Seguros	53.380.599,00
Servicios	467.705.983,00
Gastos Legales	53.666.298,00
Mantenimiento y Reparaciones	433.426.686,13
Adecuación e Instalaciones	8.840.702,00
Gastos de viaje	3.349.608,00
Gastos operacionales Diversos	644.478.444,92

GASTOS DE VENTAS 4.397.642.804,72

Gastos de Personal	594.415.582,00
Arrendamientos flota y equipo transporte	3.337.092.101,72
Servicios	972.000,00
Mantenimiento y Reparaciones	282.807.433,00
Depreciación de Vehículos	147.592.688,00
Impuesto de industria y comercio	34.763.000,00

Somos una empresa llanera con proyección al país

Carrera 23 No. 5-70 Barrio Alborada

Conm.: 667 4747 Fax: 665 3215

www.rapidoloscentauros.com

E-mail: rapidoloscentauros@rapidoloscentauros.com

Villavicencio - Meta

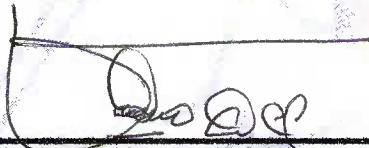


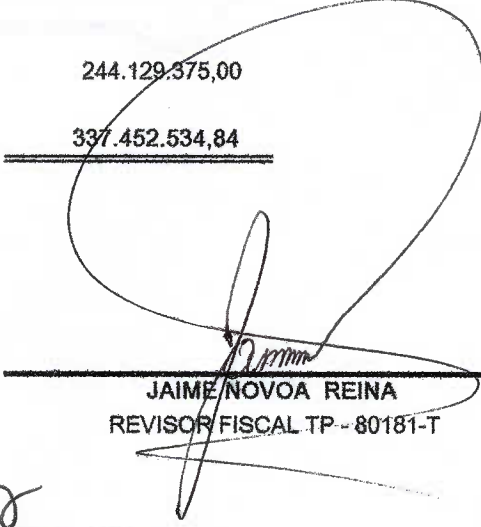
NIT: 892.001.529-5



Certificado No. SC 7259-1

TOTAL EGRESOS OPERACIONALES		7.119.379.677,49
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL		643.859.681,90
Mas:		
INGRESOS NO OPERACIONALES		39.638.098,57
Reintegro de costos y gastos	<u>39.638.098,57</u>	
MENOS		
GASTOS NO OPERACIONALES		101.915.870,63
Gastos Financieros	73.064.020,63	
Gastos Extraordinarios	1.324.762,00	
Gastos diversos	<u>27.527.088,00</u>	
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTO		<u>581.581.909,84</u>
Menos provision Imppto de Renta 2011		244.129.375,00
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		<u>337.452.534,84</u>


FLAMINIO MILLAN GODOY
Representante Legal


JAIME NOVOA REINA
REVISOR FISCAL TP - 80181-T


YENNY VIVIANA TORRES ARDILA
Contadora Publica T.P. 147168-T

Somos una empresa llanera con proyección al país

Carrera 23 No. 5-70 Barrio Alborada
Conm.: 667 4747 Fax: 665 3215
www.rapidoloscentauros.com
E-mail: rapidoloscentauros@rapidoloscentauros.com
Villavicencio - Meta

ANEXO 2

DIAGNOSTICO MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES MMGO

El Modelo de Modernización para la Gestión de Operaciones es la matriz que se ha decidido aplicar a esta empresa debido a que, primero toma una foto en tiempo real de la situación de la compañía en todas las aéreas de interés y segundo porque, genera un diagnostico y estrategias, cuya finalidad es el mejoramiento y crecimiento en el mercado. La empresa fue escogida luego de que el señor Flaminio Millán Godoy; quien es dueño y representante legal de la compañía Rápido Los Centauros S.A. nos permitió de una manera muy amable conocer su historia de emprendimiento y como ha sido la lucha constante para mantener esta compañía como líder en el mercado de transporte de Villavicencio, Meta.

2.1 Análisis De Entorno Económico

Ilustración 1: Análisis De Entorno Económico



Fuente: Elaborada por los Autores con base en información suministrada por el MMG

En el cuadro que analiza el componente: análisis de entorno económico se observa en el presente diagnostico para el análisis del entorno global, comportamiento del mercado y competencia; arroja un 33,33% el cual se debe a que la empresa maneja un estilo informal, pues no se basan en documentación o análisis de expertos sino que el manejo del entorno se genera por la experiencia del dueño a lo largo de sus 35 años de trayectoria, en el cual prevalece la memoria y la experiencia del mismo.

De acuerdo al análisis del entorno del país, sectorial, cercano a grupos de interés y cadenas productivas da un 41,67%, el cual es bajo debido a que, los directivos y el gerente no consultan ni mantienen informándose de manera formal, adicional no contratan personal experto en dichos temas. Con el mismo resultado encontramos el factor del servicio que se presta, debido a que no se ha indagado en bases de datos para diferenciar la competencia.

Sin embargo no todo es bajo pues en el factor de precios y tarifas se encuentra en el 66,67%, debido a la consulta del comportamiento de la competencia y manteniendo los marcos legales en los cuales estas empresas se encuentran reguladas como lo son la Superintendencia de Puertos y Transportes en conjunto con el Ministerio de Transporte y la Secretaria de Transito Municipal.

2.2 Direccionamiento Estratégico

Ilustración 2: Direccionamiento Estratégico



Fuente: Elaborada por los Autores con base en información suministrada por el MMG

De acuerdo al direccionamiento estratégico los principios de planeación dan un resultado del 31,25%, debido a que, en la organización no se encuentra personal capacitado, en cuanto al 41,67% arrojado por el sistema de finalidades, lo toman como un instrumento de trabajo pero no ha sido socializado ni sistematizado, por lo que esto genera poco conocimiento de los mismos trabajadores dentro de la organización. Es decir, que la comunicación entre los colaboradores de la empresa no es la ideal.

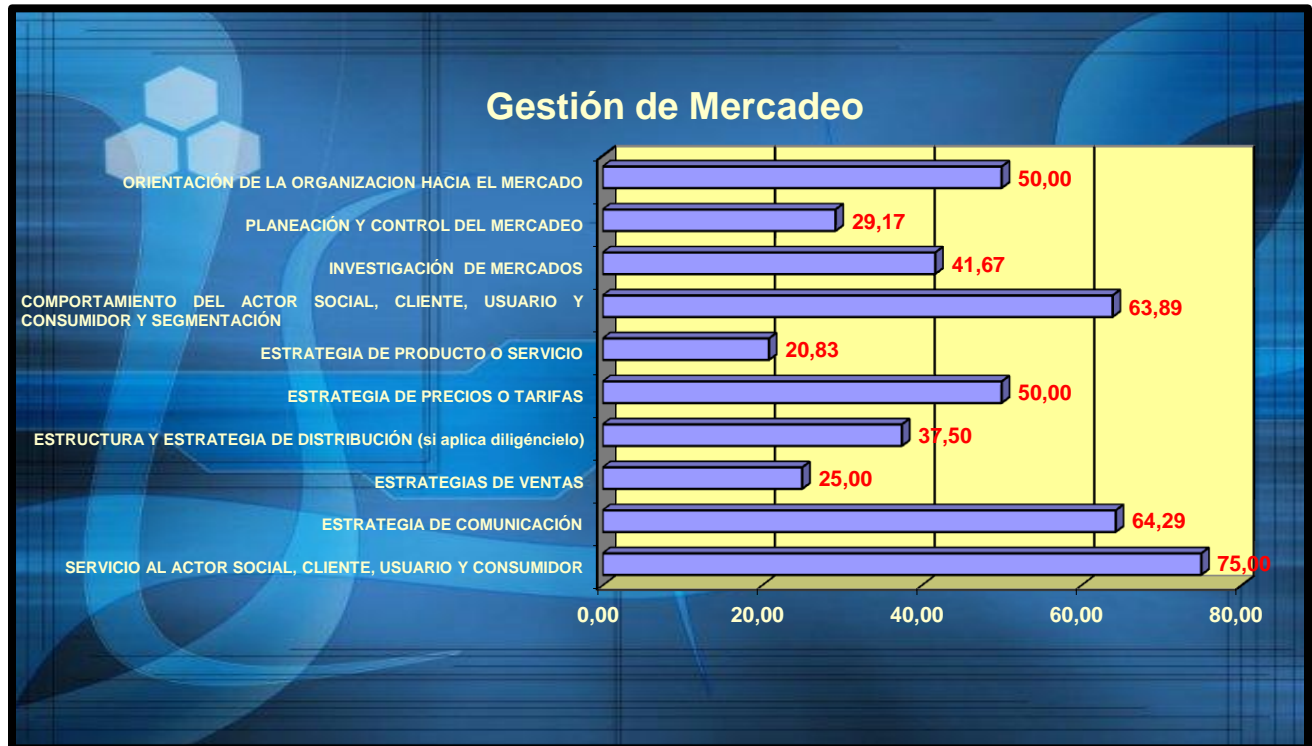
No obstante los valores corporativos dan un 37,50% y estos se tienen en cuenta pero no son promulgados ni medidos de alguna manera por los colaboradores, sin embargo la gerencia cree que los valores generan una ventaja competitiva.

Sin embargo el 25% que arroja el factor estrategia evidencia que pasar impulsar hacia adelante una empresa no se puede fiar únicamente de la experiencia, la memoria e incluso las anécdotas de un gerente – dueño, sino por el contrario aunque se piense que el producto se vende solo se necesita de una

formulación e implementación de estrategias para así lograr un desarrollo y manejo optimo de la organización.

2.3 Gestión De Mercado

Ilustración 3: Gestión De Mercado



Fuente: Elaborada por los Autores con base en información suministrada por el MMG

De acuerdo al gráfico gestión del mercado el factor de orientación de la organización hacia el mercado y la estrategia de precios da un 50% que quiere decir que, se preocupan por prestar un buen servicio sin embargo, no se tiene fija ninguna meta o presupuesto en ventas, debido a la falta de estrategias, lo que arroja como resultado que se puede explotar aun mas dicho mercado.

La planeación y control del mercadeo es de 29,17%, es bajo debido a que, no se cuenta con un plan de mercadeo a futuro o superior a un año, pues se vive el día a día, sin un control previo, no se hace plan de mercadeo a pesar de que se conocen los competidores, proveedores y clientes (fijos) la empresa se limita a este conocimiento y no busca realizar algún tipo de estrategia o merchandaising. En el factor de investigación de mercados de 41,67%, no supera el resultado esperado debido a la falta de consultar estudios de mercadeo aplicables a variables de mercadeo de la empresa.

El factor del comportamiento del actor social con un 63,89% es alto debido a que, tiene identificados completamente los clientes, sin embargo aunque se conozca las necesidades del consumidor no siempre se controla el ciclo de vida del servicio; es así como a su vez se refleja el 20,83% y el 25% en

las estrategias del servicio y de ventas respectivamente, debido a la falta de investigación; por lo que no se interesan en mantener el ciclo de vida del servicio, y a su vez mantener altos resultados en sus ventas. Adicionalmente el factor de estructura y estrategia con un 37,50%, se debe a que no hay una estrategia definida de distribución pues es utilizado más el método de voz a voz o referido, lo que conlleva a no poder realizar control ni evaluación de los resultados.

A diferencia el factor de la estrategia de comunicación con un 64,29% muestra que aunque no manejen muchos medios publicitarios, pues solo se utiliza las cuñas radiales por medio de las cuales se realizan actividades de promoción, es uno de los factores más altos dentro del presente componente al igual que el factor de servicio al actor social con un 75%, evidencia la falta de estrategias, sistemas de información, investigación de mercados pero aun así existe una fidelización por parte del el cliente y estos califican el servicio como bueno, aunque hay que mejorar este porcentaje no se puede desconocer lo que han logrado hasta el momento.

2.4 Cultura Organizacional

Ilustración 4: Cultura Organizacional



Fuente: Elaborada por los Autores con base en información suministrada por el MMG

De acuerdo a los datos arrojados por la matriz, en el componente de cultura organizacional, se evidencia como los factores de liderazgo se encuentran a un 50%, esto debido, a la falta de compromiso por parte de la gerencia en promover el desarrollo de las capacidades de liderazgo existentes entre los colaboradores y a su vez mejorar la cultura organizacional; con el mismo porcentaje se encuentra el factor de participación y compromiso, pues en la organización se conforman equipos de trabajo para lograr los objetivos de la organización en conjunto.

Es necesario mejorar junto con desarrollo y reconocimiento que con un 29,17%, indica que no se cuenta con una planeación y preparación en cuanto a procedimientos de desarrollo, finalmente se muestra como el ambiente laboral es un factor con una puntuación del 66,67%, sobrepasando los porcentajes de liderazgo y compromiso mostrando así que, es una organización que se preocupa por el bienestar de los trabajadores.

2.5 Estructura organizacional

Ilustración 5: Estructura Organizacional



Fuente: Elaborada por los Autores con base en información suministrada por el MMG

En cuanto al componente de estructura organizacional vemos como los procesos y la evolución de la estructura tienen un resultado del 41,67%, lo que refleja que las decisiones son solamente tomadas por el propietario y adicional la empresa vive un alto nivel de rotación del personal incrementando así el volumen de trabajo.

Eso incide en la decadencia de los factores de control y cohesión de la estructura, pues la falta de un soporte en la toma de decisiones y que no se controle y revise periódicamente los procesos y proyectos de mejoramiento que se planeen hace que toda la estructura organizacional de la empresa genera un bajo porcentaje del 16,67%.

Sin embargo los manuales y estandarización arrojan un 58,33%, gracias a la necesidad que ha visto el gerente por contratar profesionales para mejorar la planeación estratégica, así como a su vez se

eleva el factor de competencias acorde con la estructura en un 66,67%, lo que se evidencia en el afán de establecer una estructura armónica, para lograr que los colaboradores trabajen en equipo en proyectos innovadores. A esto se le suma la necesidad que ha visto el gerente general por alcanzar acreditaciones de alta calidad las cuales no se obtienen sino se profesionaliza la empresa.

2.6 Producción

Ilustración 6: Producción



Fuente: Elaborada por los Autores con base en información suministrada por el MMG

Como dice el gráfico de producción los factores de planeación de bienes o prestación del servicio y la relación entre ventas y plan de operaciones es de un 25%, debido a que la operación la centran en el día a día, por lo tanto no existe un plan de operaciones mensual ni mucho menos semanal lo que genera que todos los días se esté buscando flujo de caja para cumplir con la prestación del servicio. No obstante el factor de procesos de producción de bienes y/o prestación del servicio se encuentra en un 33,33% ya que se conoce la operación y se trabaja con tiempos estimados.

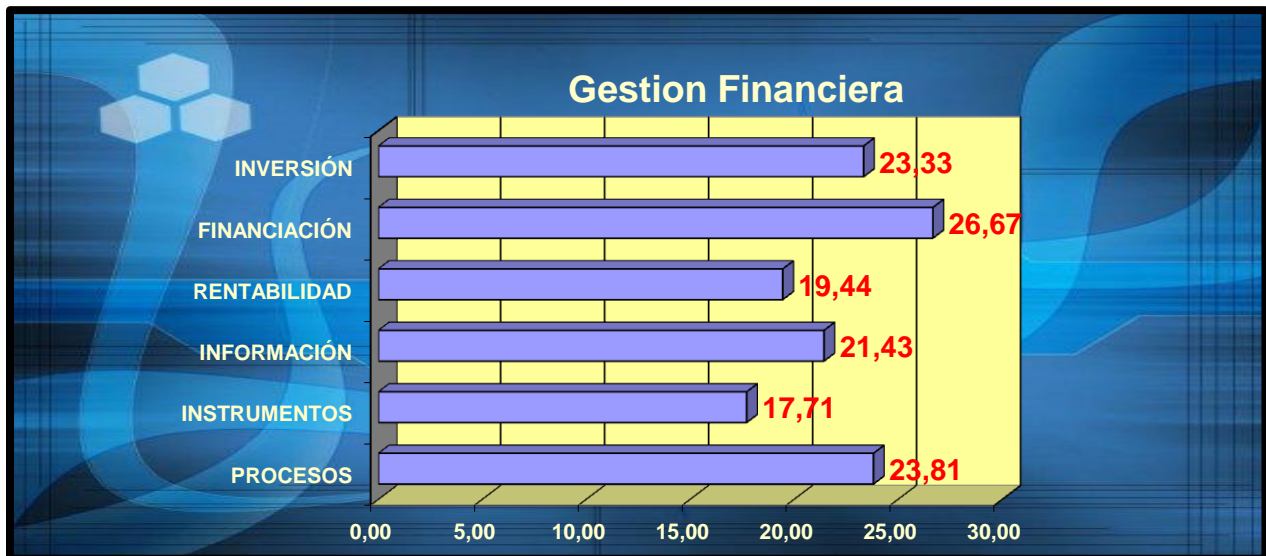
En cuanto a los factores de gestión de calidad, control de procesos y sistema de operaciones así como coinciden en el resultado de 41,67%, van de la mano en cuanto a satisfacer las necesidades del cliente se refiere, pues existe un sistema de gestión de calidad, se resuelven los cuellos de botella y se analizan informes periódicos sobre el cumplimiento de los planes.

No obstante contamos con los factores de plan de operaciones y capacidad, plan de fallas y errores, programación de producción, control de operaciones y conocimiento de la capacidad con un puntaje del 50%; el cual refleja como la capacidad se modifica de acuerdo a las necesidades del cliente; las fallas son evaluadas y eliminadas a tiempo, las ordenes de prestación del servicio están sistematizadas; calculan y evalúan los costos de operación; Todo en pro del servicio que se presta al cliente que sea bueno con aras de la excelencia. Sin embargo se considera necesario automatizar los procesos para aumentar la capacidad.

Finalmente tenemos el factor de desempeño y resultado con un puntaje del 58,33%, el cual muestra que se tiene indicadores de desempeño pero que se necesita de un cuadro de mando integral para sacar el mayor provecho de estos indicadores.

2.7 Gestión Financiera

Ilustración 7: Gestión Financiera



Fuente: Elaborada por los Autores con base en información suministrada por el MMGO

Es evidente que este componente de financiación es el que más bajo puntaje arroja en sus diferentes factores, vemos como la inversión con un 23,33% tanto en capital de trabajo como de cartera es muy baja aunque la inversión fija aumenta lento pero seguro a medida que se incrementan las ventas, pues se necesita aumentar el parque automotor para así poder responder con el servicio adecuadamente.

La rentabilidad arroja un resultado de 19,44% aun más bajo que la inversión, debido a la disminución de inversión de capital de trabajo, haciendo que no se pueda satisfacer a los diferentes grupos de interés, pues no habría las herramientas adecuadas y suficientes.

Los diferentes instrumentos utilizados dentro de la organización como lo son los estados financieros, inventarios, presupuestos, etc., están bastante marginados de la operación debido a que, la contabilidad la tienen como requisito, lo que hace que no existe una revisión exhaustiva de los estados

financieros, y adicional la sistematización de los costos está en proceso de desarrollo, no existe un área financiera, la información recae sobre el área de contabilidad, debido a eso se puede contar con un 17,71%.

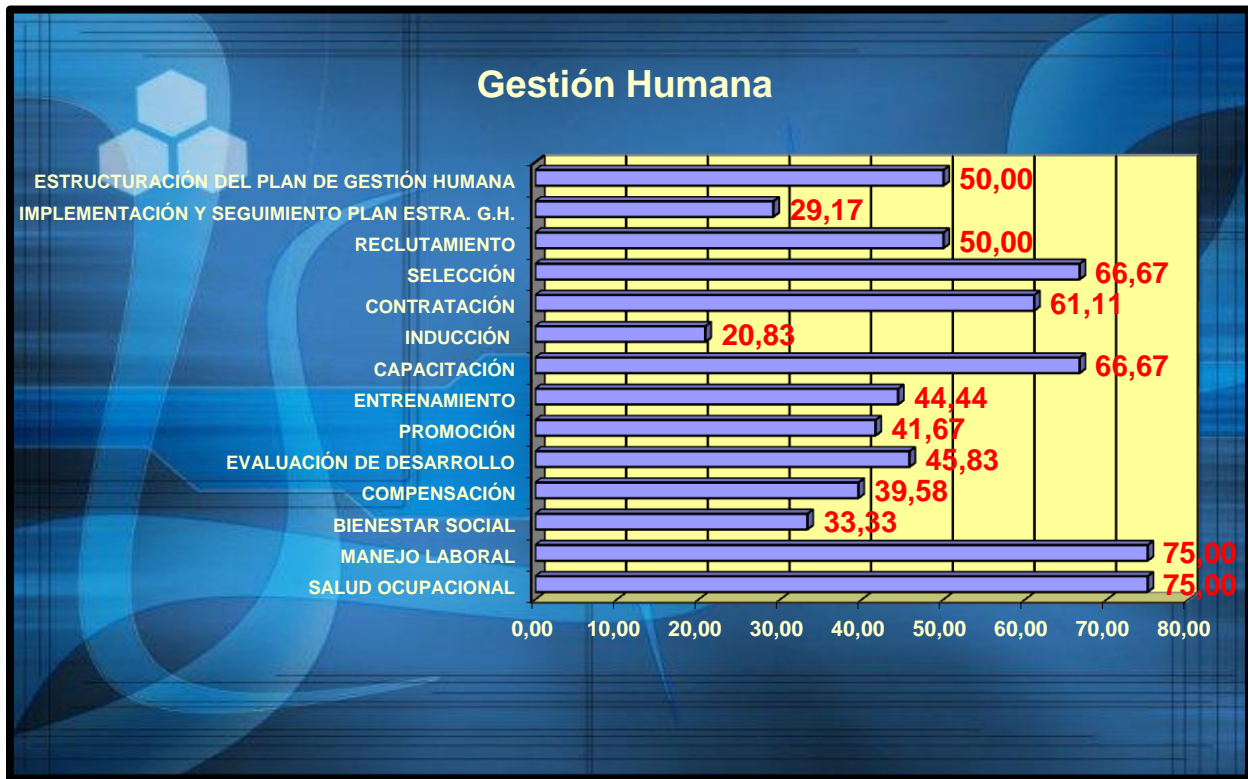
El factor de información se encuentra con un 21,43%, lo que quiere decir que solo se utiliza la que día a día es requerida por el gerente, las metas y objetivos solo se sustentan con las ventas realizadas y por el cubrimiento de los gastos generados por la operación.

Los procesos arrojan un 23,31% debido a la falta de un experto en cuanto a planeación, el sistema de acopio de información es solo contable, el uso y manejo de la información financiera únicamente se encuentra al alcance de contabilidad sin contar que la administración del flujo de caja la realiza el dueño – gerente.

En cuanto al factor de financiación se observa un resultado de 26,67%, el más alto dentro del presente componente, y esto se debe gracias a que a medida que incrementan los negocios la organización se visualiza la necesidad de invertir para poder competir con el mercado actual.

2.8 Gestión Humana

Ilustración 8: Gestión Humana



Fuente: Elaborada por los Autores con base en información suministrada por el MMG

En el componente de gestión humana más exactamente de estructuración y reclutamiento el 50,00% indica que existen planes estratégicos pero está alineado de manera informal con el direccionamiento estratégico, es decir, la empresa cuenta con misión, visión políticas y metas, pero aun falta apoyo por parte de la gerencia general para que haya una correcta integración frente a las otras áreas esto hace que, no exista un correcto seguimiento. Así mismo, el reclutamiento de personal se caracteriza por únicamente realizar evaluaciones específicas pero el registro y control de la documentación y evaluación se realiza de manera informal.

El plan estratégico de gestión humana en la etapa de implementación se considera que está iniciando puesto que, no existen comunicados o herramientas de información formales que reflejen los planes a elaborar todo se realiza de manera informal entre cada área así mismo, en la etapa de seguimiento no se realiza una evaluación y por ende una retroalimentación de algún plan por lo tanto, este factor es uno de los más bajo con 29,17%

En este sentido, la selección, contratación y capacitación se ubica en un margen de porcentaje de 61,11% y 66,67% puesto que la selección aun se maneja por medio de recomendaciones, de amigos y familiares y no se realiza una búsqueda en bases de datos o bolsas de empleos; aunque aun así, se aplican en el proceso de reclutamiento exámenes teórico prácticos para el ingreso de los empleados, evaluación a los conductores, y realización de exámenes médicos al ingreso de la compañía para evaluar el estado de salud de los aspirantes.

Adicional, se estableció un modelo de contratación para todos los empleados y se implementaron las capacitaciones de manera más estricta dentro del personal nuevo y existente desde la llegada de las auditorias.

Dentro de la organización para el personal nuevo únicamente existen planes de inducción para los conductores en cuanto, al personal administrativos estos no reciben ningún tipo de inducción, lo que se refleja en la calificación de 20,83%. Y adicional estas personas del área administrativa no aplican o reciben promociones y/o ascensos de ahí la calificación de 41,67%, ya que, las nuevas áreas están en mejora continua y el personal existente es el adecuado, sin dejar de lado que el organigrama se caracteriza por ser plano.

La evaluación de desarrollo de las competencias de los empleados posee 45,87% puesto que se establece una verificación de las competencias adquiridas por parte de los empleados pero no se maneja un sistema de incentivos. La promoción tienen una evaluación de 44,67% ya que se tienen en cuenta en la compañía pero no existen en el área administrativa capacidad de generar promociones a sus empleados y en el área operativa la contratación se desarrolla por prestación de servicios.

El bienestar social se desarrolla a través de programas informales, donde se programan actividades para la integración y se fomenta el trabajo en equipo, también se tiene identificado que con

estos programas los empleados se sienten más a gusto y rinden mucho más en el trabajo, por tal razón tiene una calificación del 33,33%.

Es importante señalar que existen incentivos para los mejores empleados (conductores) buscando planes de motivación. Además existe un reglamento interno de trabajo para los empleados pero este no es el ideal aun faltan allí normas para regular el comportamiento vial entre los conductores por lo tanto, hace falta modificarlo para mejorar su cumplimiento, también existe un sistema de liquidación definido, pero por factores externos el pago de la liquidación posee problemas ya que, por conducta de los conductores (deudas y daños de los vehículos) no se realiza el pago de la liquidación hasta solucionar dichos inconvenientes. Respecto al tema de salud ocupacional se está mejorando para buscar la calidad es por esto que el manejo laboral y la salud ocupacional obtienen un porcentaje de 75,00%.

2.9 Exportaciones

Ilustración 9: Exportaciones



Fuente: Elaborada por los Autores con base en información suministrada por el MMGO

La compañía no posee exportaciones, ya que es una empresa de servicios, que tienen la operación a nivel nacional, básicamente en Villavicencio, Granada, San Martín y Fuente de oro. Pero posee un desarrollo en la diferenciación del servicio frente a la competencia con una calificación del 16,67%, puesto que implantan la prestación de un servicio integral, que puede satisfacer las necesidades de transporte de cualquier tipo de compañía.

2.10 Importaciones

Ilustración 10: Importaciones



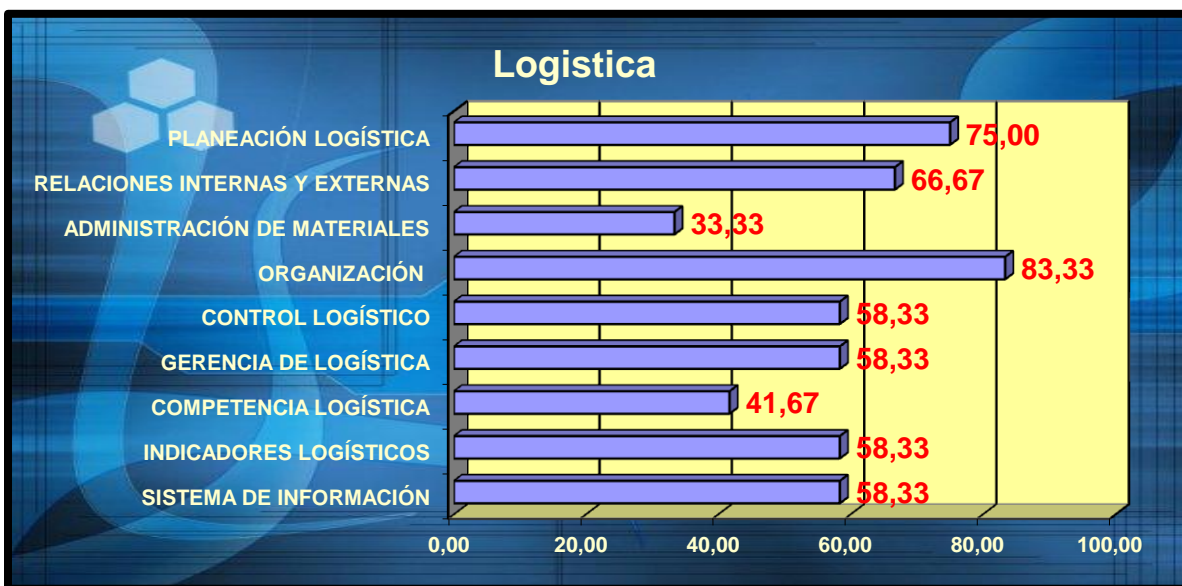
Fuente: Elaborada por los Autores con base en información suministrada por el MMG

En las importaciones la calificación común de 8,33% mostrada en esta grafica se genera, ya que la compañía no importa materia prima para el desarrollo de su misión.

Los productos nacionales que se manejan como materia prima son aceites y repuestos de los vehículos los cuales son adquiridos de proveedores nacionales, principalmente los repuestos y el aceite se compran en Villavicencio, en caso de no adquirirlo en la compañía de confianza, se trae de Bogotá.

2.11 Logística

Ilustración 11: Logística



Fuente: Elaborada por los Autores con base en información suministrada por el MMGO

La logística enmarcada desde el punto de vista de control, gerencia, indicadores y sistema de información arroja el mismo porcentaje 58,33% lo cual significa que la logística de la empresa desarrolla una estrategia cuestionable para reducción de costos en consumo de combustible la cual, consiste en entregarle en dinero exactamente al conductor lo que se gasta en peajes y gasolina, se considera cuestionable debido a que, en caso de una emergencia el conductor no cuenta con los recursos económicos suficientes para sobre llevar la calamidad.

En este sentido, existen indicadores de medición que permitan conocer los tiempos tanto en el área de mantenimiento, tiempo de trayecto, tiempos de espera, tiempos de descanso todo esto enmarcado en lograr la satisfacción de los clientes.

Así mismo, en la planeación logística se controla el desarrollo de la operación en los terminales y existe un control estricto, de esto en los puestos de control ubicados en Villavicencio, y Fuente de Oro pero en este ultimo el control se realiza de manera manual no se ha sistematizado, dicho control depende de la confianza del líder del punto.

En cuanto a la organización siendo uno de los factores más elevados con un 83,33% se determina teniendo en cuenta, que existe un departamento de compras y de gestión comercial, en los que se manejan indicadores ya establecidos. Es decir, en el departamento comercial existen indicadores que son evaluados de acuerdo a encuestas de satisfacción realizadas por los clientes; así mismo, para el tema de proveedores, estos deben cumplir algunos requisitos, para que la empresa acceda a comprar los productos en los que se evalúa la documentación, calidad, precio; los resultados se les informa y dependiendo de esto se hace una segunda evaluación después de utilizar el producto. A pesar de que la evaluación antes y después de aceptar el proveedor es buena el proceso no se termina porque algunas veces se incumplen los tiempos de pago, por lo cual el diagnostico no sirve.

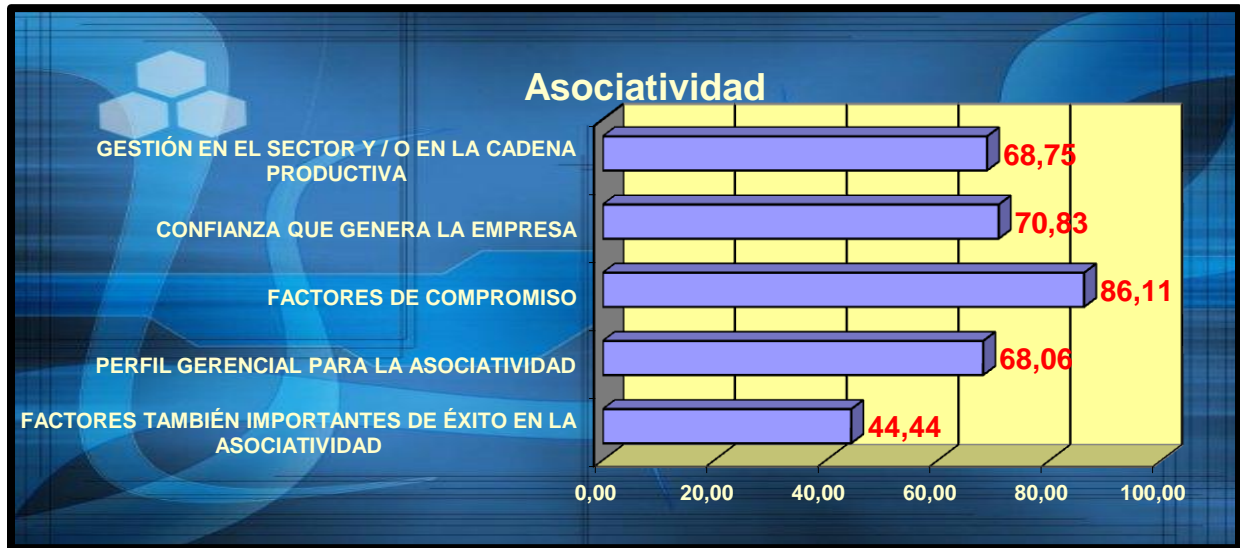
Los vehículos manejan un sistema GPS apoyado con un sistema llamado Tramigo el cual, se caracteriza por identificar la ubicación de los vehículos y cuenta con una herramienta de notificación de eventos los primeros, son alarmas que consiste en un control de seguridad que notifica los excesos de velocidad que tuvo el conductor y los segundos, son notificaciones de ubicación que muestra en google earth exactamente el lugar donde estuvo el vehículo y por cuánto tiempo; esta herramienta permite determinar los gastos de repuestos en accidentes injustificados, aunque la herramienta es eficiente aun le falta completar los datos como por ejemplo kilómetros recorridos vs gasolina consumida, entre otros, para así utilizar completamente las aplicaciones de la herramienta, por esto la administración de materiales obtiene un porcentaje de 33,33%

La compañía posee certificaron en ISO 9001 versión 2008, para todos los procedimientos logísticos dentro del servicio de transporte pero no posee un área o persona a cargo que evalúe los procedimientos y genere mejoras a la operación, por tal razón posee una calificación de 41,67%

Existe una medición del comportamiento logístico de los proveedores, donde se tienen en cuenta el cumplimiento en los tipos de entrega de los repuestos y aceite, también se identifica la calidad de los productos de manera exhaustiva, lo que permite que los buses no tengan inconvenientes de mantenimiento en el corto plazo, es por esto que la calificación es de 66,67%

2.12 Asociatividad

Ilustración 12: Asociatividad



Fuente: Elaborada por los Autores con base en información suministrada por el MMGO

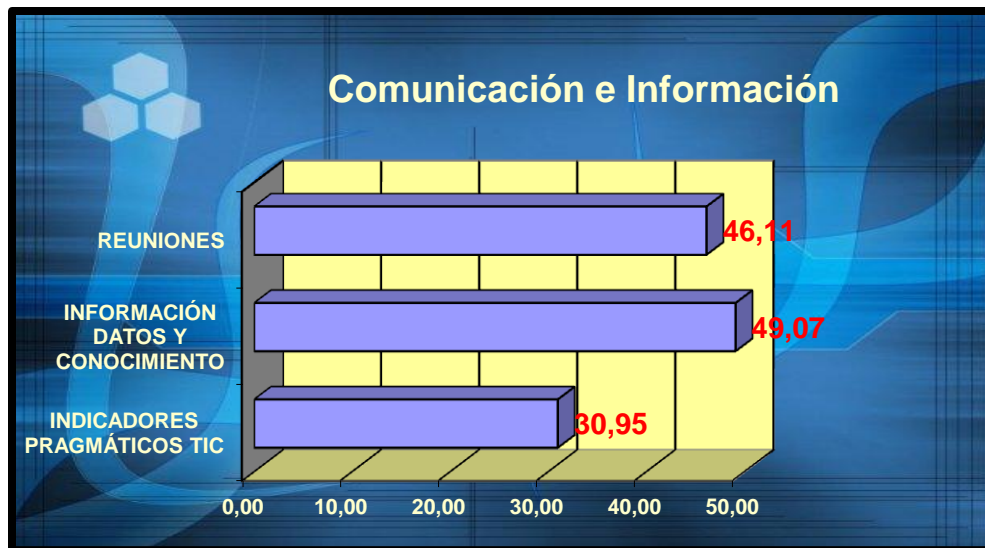
La asociatividad al ser analizada desde la gestión, confianza y perfil gerencial en el sector transportador de pasajeros presenta porcentajes similares entre 68,06% y 70,83% lo cual se presenta porque, de acuerdo a las licitaciones y algunos contratos dependiendo de la necesidad o requerimientos se realizan alianzas o convenios empresariales con la competencia, donde se genera un convenio empresarial para así, ganar estas licitaciones y contratos con empresas importantes.

Rápido los Centauros no considera como factor importante los procesos de innovación de las otras empresas, esto se refleja en el 44,44% porque la empresa ya está posicionada en el mercado, con una trayectoria de 35 años, se consideran autónomos dentro del mercado y por ende, gozan de cierto respeto dentro de la región y el sector transportador, haciendo que no inviertan tiempo ni dinero en atender nuevas ideas innovadoras de la competencia para el negocio o sector. Dentro de la nueva gerencia se está buscando un acercamiento con las empresas competencia para que se reduzcan los costos en la operación, por tal razón posee un porcentaje de 68,06% ya que buscan un acercamiento para apoyarse en la operación en las rutas. Los factores de compromiso se encuentran en el 86,11%, ya que cumple con las actividades del gremio de transportadores de Villavicencio y puesto que se apoyan en la operación y la

prestación del servicio, es primordial en la compañía estar en contacto con las decisiones que tome el gremio y mantener una relación de apoyo mutuo.

2.13 Comunicación E Información

Ilustración 13: Comunicación E Información



Fuente: Elaborada por los Autores con base en información suministrada por el MMGO

Las reuniones tiene un porcentaje del 46,11%, puesto que se desarrollan periódicamente reuniones para compartir la información de los proyectos y las tarea a ejecutar, en temas administrativos, en la parte operativa se reúnen a los conductores y a los demás departamentos para capacitarlos e informarles lo que se requiere para los proyectos donde se van a trabajar. En este sentido, la compañía maneja un comité de copaso, se genera la asignación de tareas concretas, la información se define de manera aislada y se genera de acuerdo a las necesidades que se van presentando día a día. La información se clasifica y se ordena a pesar de que no existe una sistematización ideal lo cual, se refleja en el sentido que la adquisición de información nueva y la documentación importante histórica no poseen backup. Por esto se hace necesario desarrollar actividades de información y conocimiento que permitan aumentar ese 49,07%

Efectivamente Rápido los Centauros S.A. posee pagina web <http://rapidoloscentauros.com/> en donde se encuentran ítems como los servicios y agencias que representa la empresa, pero los hipervínculos son poco interactivos y poco atrayentes adicional la empresa a nivel interno no posee intranet es así como el porcentaje de 30,95% representa que la organización debe implementar actividades de mejora en comunicación que sean más atractivas tanto para el cliente externo como interno.

2.14 Innovación Y Conocimiento

Ilustración 14: Innovación Y Conocimiento



Fuente: Elaborada por los Autores con base en información suministrada por el MMGO

El personal de Rápido los Centauros se encuentra en etapa de desarrollo de estrategias para incentivar la innovación de los servicios que presta la compañía, lo cual se representa en un 43,75% esto evidencia que efectivamente la gerencia ya contrata personal externo con la capacidad de liderar proyectos en áreas específicas pero hace falta delegar funciones y priorizar proyectos. El proceso de innovación se está generando en el portafolio de servicios, para que las compañías contratantes elijan una variedad de soluciones a las necesidades de transporte que estos tengan, pero no se mantiene una investigación de mercado que permita generar valor agregado en los productos, por tal razón el proceso de innovación posee un porcentaje de 41,67%.

Las relaciones (50,00%) se evidencian en la innovación y conocimiento en la medida que se identifican los actores externos e internos que se generan en cada uno de los proyectos por tal razón la compañía se encuentra en búsqueda de conocimiento e identifican las entidades de donde pueden mejorar y desarrollar mejores practica.

Al ser una empresa familiar la organización para la innovación de los proyectos se manejan independientemente de ahí la ponderación de 45,83% aunque la gerencia está comenzando a ver interés en buscar nuevo conocimiento para enfrentarse a las necesidades del mercado. El ítem más bajo las tecnologías implementadas para el soporte de la operación es bajo porque, no existe algún medio o proceso que permita que se realicen lluvias de ideas, o archivos con posibles planes o proyectos a futuro.

Esto hace que, prácticamente no existe una medición de los procesos de innovación, los cargos administrativos desarrollan procesos operativos y la cultura de innovadora está en proceso en desarrollo gracias a que la gerencia posee gran interés.

2.15 Responsabilidad Social Empresarial Y Gestión Ambiental

Ilustración 15: Responsabilidad Social Empresarial Y Gestión Ambiental



Fuente: Elaborada por los Autores con base en información suministrada por el MMGO

Este componente se puede evaluar teniendo en cuenta, en un primer momento la responsabilidad social en donde, la organización Rápido los Centauros S.A. incentiva el sentido de pertenencia en los colaboradores por medio de la realización de diferentes actividades lideradas por la empresa como por ejemplo: la celebración de un día emblemático para la comunidad transportadora como el día de la virgen del Carmen en donde la empresa realizo una caravana, bendición de los vehículos y premios a los mejores conductores afiliados y vinculados con la empresa. Esto se muestra en la grafica con un 75%.

Así mismo, se tiene en cuenta la celebración de fechas especiales y el otorgar premios o beneficios como regalos y bonos a las familias de los trabajadores de la empresa. Esto hace que la comunidad se sienta con la disposición y por ende, motivada a trabajar y a colaborar con los proyectos de la empresa. Es importante señalar que la organización entre los planes a futuro contempla acceder a la certificación ISO 14000 relacionada con la protección al medio ambiente

En este sentido los colaboradores gozan de los servicios de ARP y EPS así mismo, como de toda la dotación necesaria para ejercer correctamente las labores diarias adicional al ser parte de un grupo de

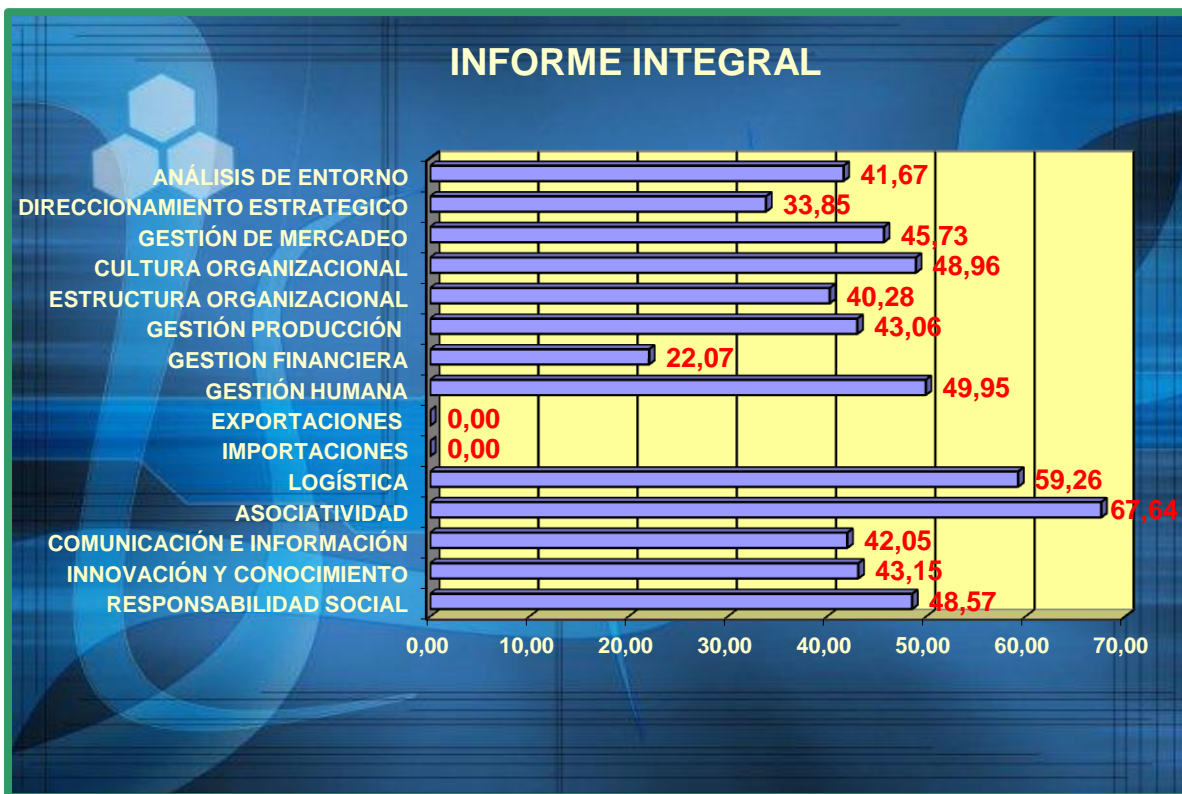
transportadores de pasajeros los conductores deben asistir periódicamente a controles de alcoholemia, señalización, primeros auxilios, mecánica, etc. para así garantizar el servicio en caso de llegarse a presentar alguna eventualidad; los anteriores ítems se evidencian en el 70,83% del factor de salud y seguridad industrial

En un segundo momento, la gestión ambiental se considera dentro de la organización gracias al factor de política ambiental con un 58,33% lo cual, representa que la compañía tiene conocimiento de la normativa ambiental, pero esta no alcanzado la madurez deseada debido a que, en el momento se encuentra desarrollando políticas ambientales para ser ejecutadas dentro de la operación de transporte, como por ejemplo: la implementación de un plan de reducción de consumo de papel.

Así mismo, los trabajadores tiene leves conocimientos sobre la protección a la propiedad intelectual 23,33% y las políticas de anti soborno y anticorrupción 8,33% esto porque, algunos colaboradores conocen y en algunos ocasiones identifican la normatividad, pero no se desarrolla planes concretos adicional la empresa no crea ni aplica procesos o productos especiales o diferenciadores que ameriten el conocimientos y aplicación de la norma de forma rigurosa.

2.16 MMGO - Informe Integral

Ilustración 16: MMGO - Informe Integral



Fuente: Elaborada por los Autores con base en información suministrada por el MMGO

El informe integral de TRANSPORTE RÁPIDO LOS CENTAUROS se debe analizar teniendo en cuenta, que la estructura organizacional parte de la premisa que es una empresa familiar y por ende, centra la toma de decisiones en el propietario quien para la compañía es sinónimo de dueño, gerente y cabeza de por lo tanto, se logra observar que a esta le hace falta perfeccionar la comunicación entre la gerencia general y los colaboradores, para de esta manera mejorar en cada uno de los componentes, sin tener en cuenta las exportaciones ni la importaciones debido a que, la organización es una empresa prestadora de servicios que centra su operación en Villavicencio, Meta.

Por otra parte, el direccionamiento estratégico es uno de los componentes con un porcentaje bajo de 33,85% esto se debe a que, gran parte del personal no son profesionales o tecnólogos titulados y adicional, ocasionalmente recibe capacitaciones por parte de la empresa, estos se han formado en el gremio gracias a la experiencia diaria y a punta de prueba y error.

En contraste, el componente de la logística 59,26% y de asociatividad 67,64% son los componentes con mejores calificaciones cada uno, esto debido a que, estas son las herramientas básicas para que la empresa funcione y obtenga los resultados que actualmente obtiene es decir, que existe un mecanismo de control de gastos, control de ruta de cada uno de los vehículos, control de utilización de los repuestos y adicional, la empresa a nivel interno esta subdividida de acuerdo a los servicios que presta lo que hace que, dependiendo de la utilización de los vehículos se realizan alianzas estratégicas con la competencia para poder acceder a licitaciones y así cubrir las necesidades de los clientes.

Finalmente, el cuadro de mando integral se obtiene después de realizar el diagnostico de la empresa y aplicar la matriz MMGO en donde, se determina que la: Gestión Financiera, El Direccionamiento Estratégico, La Estructura Organizacional y La Comunicación son los principales componentes a mejorar.

Tabla de tarifas mínimas sugeridas para 2012

Estos precios están basados en costos operativos de un freelancer, Estos precios no aplican si hacen outsourcing o couching.

Nota: atienda las recomendaciones al final del documento.

CREACIÓN DE MARCA	DEFINITIVAS
Creación de nombre	\$ 583.170,00
Logo para Empresa	\$ 785.000,00
Logo de Evento	\$ 560.700,00
Logo para Producto monolítico	\$ 672.888,00
Logo para Producto independiente	\$ 785.000,00
Rediseño de logo	\$ 560.740,00
Slogan para Empresa	\$ 728.962,00
Slogan para Evento	\$ 560.750,00
Slogan para Producto	\$ 730.000,00
Manual de Imagen básico (explicación -planimetría - colores- fuentes -usos (sin aplicaciones)	\$ 420.000,00
Papelería básica (Sobre, hoja carta, tarjeta personal, tarjeta lord)	\$ 424.000,00
Papelería contable (formatos de cotización, factura, cuenta de cobro, recibo de caja)	\$ 318.000,00
Mascota (explicación - diseño frontal - atrás - izquierda, derecha y cenital)	\$ 1.300.000,00
	\$ -
PUBLICIDAD EXTERIOR	
Valla	\$ 560.000,00
Fachada	\$ 1.650.000,00
Pasacalle	\$ 225.000,00
Pendón	\$ 225.000,00
Señalética (estudio del espacio, directorio, subdirectorio y ubicación se piezas)	\$ 1.160.000,00
Pieza señalética simple	\$ 90.000,00
Pieza señalética generica zonal	\$ 170.000,00
Bus Completo	\$ 1.160.000,00
Lateral Bus	\$ 505.000,00
	\$ -
P.O.P. / MERCHANDISING	
Aplicación de logo a una pieza	\$ 56.000,00
Creación de un souvenir	\$ 807.000,00
Uniformes	\$ 900.000,00
Diseño estampado de Camiseta o Cachucha	\$ 225.000,00
Boton - pin	\$ 56.000,00
Decoración vitrina	\$ 1.270.000,00
Diseño de Stand	\$ 1.700.000,00
	\$ -
IMPRESOS (diseño en 2 tintas o tintas especiales se le incrementa un 20%)	
Carpeta sencilla (2cuerpos + bolsillo)	\$ 390.000,00
Carpeta especial (hasta 3 cuerpos + troquel+ bolsillo)	\$ 505.000,00
Empaque de producto	\$ 1.164.000,00
Etiqueta de producto	\$ 505.000,00
Etiqueta - marquilla	\$ 145.000,00
Plegable / Brochure 2 cuerpos	\$ 370.000,00
Plegable / Brochure 3 cuerpos	\$ 540.000,00
FOLLETO: Manual, Cuadernillos, (similares) x pagina	\$ 67.000,00
Diseño portada - contraportada	\$ 450.000,00
Catalogo - hoja	\$ 112.000,00
Afiche - poster	\$ 336.000,00
Volante Media Carta / Oficio (1 cara)	\$ 170.000,00
Volante Media Carta / Oficio (2 caras)	\$ 247.000,00
Invitación, Tarjetas Navidad, Cumpleaños, Similares	\$ 202.000,00
Backing	\$ 673.000,00
Blister	\$ 673.000,00
Bolsa	\$ 280.000,00
Boletería	\$ 168.000,00
Buzón	\$ 315.000,00
Calendario - Almanaque	\$ 900.000,00
Calendario de bolsillo	\$ 135.000,00
Calendario Mesa una sola pieza	\$ 280.000,00
Calendario Mesa varias hojas	\$ 673.000,00
Caratula CD corporativo 1 cara	\$ 225.000,00
Caratula CD comercial 1 cara	\$ 785.000,00
Caratula CD corporativo 2 caras	\$ 450.000,00
Caratula CD comercial 2 caras	\$ 1.220.000,00
Carnet	\$ 168.222,00
Caja CD corporativo (Diseño Packing)	\$ 1.010.000,00
Caja CD comercial (Diseño Packing)	\$ 1.570.000,00
Cenefa	\$ 280.000,00
Aviso exterior	\$ 390.000,00
Aviso interior	\$ 390.000,00
Correo directo básico	\$ 336.000,00
Correo directo especial	\$ 900.000,00
Cupón	\$ 135.000,00
Diploma	\$ 280.000,00
Dispensador	\$ 360.000,00
Diseño estructural empaque	\$ 1.164.000,00
Adaptación de empaque	\$ 898.000,00
Escarapela	\$ 146.000,00
Marquilla	\$ 225.000,00
Marquilla (adaptación)	\$ 168.000,00
Exhibidor	\$ 3.360.000,00
Free card	\$ 280.000,00
Rompetráfico	\$ 280.000,00
Memo stick	\$ 67.000,00
Sello	\$ 67.000,00
Portada y contraportada libro	\$ 560.000,00
Diseño editorial - libro x hoja	\$ 90.000,00
Diseño editorial - periodico x página	\$ 224.000,00
Portada y contraportada revista	\$ 560.000,00
Diseño editorial - revista x página	\$ 168.000,00
Libreta	\$ 224.000,00
Portavaso	\$ 78.000,00
Individual mesa - restaurante	\$ 201.000,00
Menú	\$ 224.000,00
Carta restaurante 2 cuerpos	\$ 392.000,00
Hoja adicional Carta restaurante	\$ 67.000,00
Móvil	\$ 336.000,00
Programa de evento	\$ 134.000,00
Punta de gondola	\$ 785.000,00
Sticker	\$ 135.000,00
Take one	\$ 360.000,00
Floor graphic	\$ 392.000,00

Dummis	\$	1.693.000,00
Biombo	\$	897.000,00
Totem	\$	897.000,00
Display	\$	448.000,00
Cuaderno	\$	673.000,00
Agenda	\$	2.243.000,00
Prensa y Revista (diseño en 2 tintas o en tintas especiales se le incrementa el 20%)		
Doble Página	\$	785.000,00
Página	\$	560.000,00
Roba página	\$	448.000,00
Media	\$	360.000,00
Cuarto	\$	224.000,00
Octavo	\$	168.000,00
	\$	-
COMUNICACIÓN INTERNA (diseño en 2 tintas o tintas especiales se le incrementa el 20%)		
Boletín/ Revista / Periódico interno	\$	-
Diagramación General	\$	1.164.000,00
Diagramación Especial	\$	1.682.000,00
	\$	-
RADIO		
Dirección y supervisión cuña hasta de 30"	\$	336.000,00
Dirección y supervisión jingle	\$	561.000,00
Letra para jingle	\$	900.000,00
Texto para sonido interno	\$	116.000,00
Textos cuña hasta 30"	\$	505.000,00
Textos para menciones	\$	317.000,00
	\$	-
FOTOGRAFÍA Y VIDEO		
Story Board o guión comercial Tv (30" 8 cuadros)	\$	1.682.000,00
Story Board o guión video institucional 3 minutos 40"	\$	4.020.000,00
Dirección en Pre-producción, Producción y Edición	\$	2.540.000,00
Retoque digital x foto (no se cobra por hora ya que ahora se hacen mas rapido)	\$	90.000,00
Codirección producción comercial	\$	1.680.000,00
Codirección producción video institucional	\$	2.243.000,00
Hora sesión fotografica (no incluye personal extra y viaticos)	\$	233.000,00
Día de Sesión fotografica (no incluye personal extra y viaticos)	\$	1.683.000,00
Pago por foto elegida	\$	450.000,00
	\$	-
WEB		
Página básica HTML (inicio y 4 pagina interna)	\$	841.000,00
Página básica HTML con formulario activado	\$	1.010.000,00
Página interna adicional	\$	135.000,00
Página básica híbrida	\$	1.458.000,00
Página híbrida interna adicional	\$	180.000,00
Página básica en flash	\$	1.800.000,00
Página adicional Interna en flash	\$	233.000,00
Banner	\$	202.000,00
Multimedia (depende de su complejidad)	\$	1.693.000,00
Sitio web inteligente (automatizado) sin BackEnd	\$	1.460.000,00
Sitio web inteligente (automatizado) con BackEnd (básico+)	\$	2.243.000,00
Diseño y Programación de Sitio web inteligente (automatizado) con BackEnd (avanzado) sin roles y	\$	5.608.000,00
Diseño y Programación de Sitio web inteligente (automatizado) con BackEnd (avanzado) roles de usuario	\$	8.636.000,00
Administración presupuesto campañas publicitarias (GOOGLE ADWORDS) x cada campaña	\$	265.000,00
Diseño y Programación de Páginas de Aterrizaje	\$	224.000,00
Implementación open source (Joomla, Drupal, OsCommerce, WordPress) sin desarrollo de módulos	\$	635.000,00
Administración open source (Joomla, Drupal, OsCommerce, WordPress) según volumen de info	\$	952.000,00
Asesoría y desarrollo de estrategia SEO en un sitio web existente	\$	897.000,00
Asesoría y desarrollo de estrategia SEO en un sitio web nuevo	\$	730.000,00
Formularios para recopilar información por medio de internet con validación de información y base	\$	135.000,00
Diseño interfaz de intranet	\$	740.000,00
Diseño de intranet básica	\$	2.116.000,00
Diseño de Plantillas en HTML	\$	190.000,00
Diseño de Plantillas en Flash	\$	265.000,00
	\$	-
EVENTOS		
Creación de un evento	\$	2.243.000,00
Coordinación evento Académico (por día programado)	\$	1.121.000,00
Coordinación evento Protocolario o RRPP (por día programado)	\$	1.682.000,00
Coordinación evento artistico o cultural (por día programado)	\$	897.000,00
Coordinación evento masivo (por día programado)	\$	2.467.000,00
Coordinación evento activación de marca (por día programado)	\$	1.458.000,00
	\$	-
CREATIVIDAD		
Creación de campaña publicitaria	\$	4.761.000,00
Estrategia creatividad	\$	1.458.000,00
Creación de concepto visual	\$	900.000,00
	\$	-
MARKETING		
Investigación de mercado - 7 dias o fracción - se negocia días o semanas de más.	\$	4.500.000,00
Creación de test de marca	\$	1.121.000,00
Creación de prueba para focus group	\$	1.346.000,00
Asesoría en marketing o publicidad - hora	\$	95.000,00
Asesoría en Visual marketing - hora	\$	95.000,00
Estrategia de marketing	\$	2.116.000,00
Diseño de street marketing	\$	1.458.000,00
Diseño de Ambient marketing	\$	1.482.000,00
Estrategia de Medios - sin gestión	\$	1.482.000,00
Manejo de Redes sociales	\$	1.588.000,00
OTROS		
Segundo de Animación 2D	\$	127.000,00
Segundo de Animación 3D	\$	275.000,00
Diseño de E-books	\$	1.587.000,00
Diseño de E-books para dispositivos moviles	\$	1.587.000,00
Presentaciones en PDF animado	\$	1.587.000,00
Diseño de juegos en flash	\$	2.116.000,00

Diseño de aplicaciones para facebook	\$	2.116.000,00	
	\$	-	
Levantamiento de Arte de Logo	\$	53.000,00	
Creación, Redacción y Adaptación de Textos		20% del valor de la tarifa de la pieza	
Ilustraciones especiales (Debe tenerse en cuenta su complejidad)	\$	112.000,00	
Artefinalizados		35% de la pieza	
Ilustración de Historietas	\$	3.174.000,00	
PROPUESTA DE INCREMENTO			
EXP/NIVEL	TECNICO		ESPECIALISTA
2- 4 años	\$	0,06	50%
4- 6 años	\$	0,10	80%
6 - 10 años	\$	0,20	120%
10 +	\$	0,30	160%
EXP/NIVEL	MASTER		DOC
2- 4 años	\$	0,80	120%
4- 6 años	\$	1,20	160%
6 - 10 años	\$	1,60	200%
10 +	\$	2,00	230%
Estos porcentajes son relativos ya que no se tiene en cuenta el prestigio			

RECOMENDACIONES

- * Se recomienda solicitar adelanto del 50% del total.
- * Ninguna pieza debe diseñarse sin una constancia u orden de diseño explícita, física o por e-mail.
- * No se debe mostrar ningún diseño o material realizado sin que el cliente firme un documento que reconozca que no tiene derechos sobre éste hasta que se haga la transacción comercial y no va a utilizar dicho material total o parcialmente en caso de que la transacción no se realice.
- * Imágenes tomadas sin permiso de bancos o de otros medios son solo para bocetear y se debe advertir al cliente que no se poseen derechos sobre éstas.
- * Todas las piezas se entregan en arte final individual digitalizado para producción + copia GIF, PDF o JPG.
- * Los textos o datos que vayan en una pieza deben ser entregados por el cliente, la redacción y ortografía será responsabilidad de éste.
- * Los valores anteriores no incluyen IVA, si usted está en régimen común debe incrementarle el IVA
- * En el caso de Retención y usted este en régimen simplificado aumente un 11,76 % al valor total.
- * Los valores anteriores no incluyen producción alguna.
- * Estos valores están sujetos a variaciones si el diseño incluye fotografías o ilustraciones especiales o retoques fotográficos; y se cobrarán de acuerdo a convenio previo.
- * Todo cliente tiene derecho a dos correcciones, de ahí en adelante se cobrará el 5% del trabajo por cada corrección.
- * No se utilizarán imágenes tomadas sin la autorización de su autor, el cliente debe comprar éstas o mandarlas a realizar.
- * Descuento Volumen Campaña.
- * Tener en cuenta ofrecer facilidades de pago, descuentos cuando sean varios los productos a realizar.
- * Hay diferencias entre regiones pero toda la publicidad exige lo mismo.

ADGORA TIENE UNOS FORMATOS UNIVERSALES PARA QUE SUS ASOCIADOS SE PROTEJAN ANTE LOS CLIENTES

DEFONTANA BUSINESS- PARA MEDIANAS EMPRESAS



- Software pensado especialmente para empresas emergentes o en crecimiento dinámico. Esta frente a un Software ERP en línea, económico y de fácil uso para la facturación, compras, contabilidad, finanzas y remuneraciones. Incluye factura electrónica, es simple y fácil de implementar. Tiene una escalabilidad ilimitada y todo esto gracias a una inversión razonable.

Software Contable

La aplicación de Contabilidad del ERP DEFONTANA es una solución financiero contable moderna y multifuncional, que procesa la información contable de la empresa, aportando productividad, flexibilidad y descentralización a los controles financieros.

Análisis por:

1. Proveedor, Cliente, Empleados y Personas.
2. Centros de Negocios con código estructurado y jerárquico de hasta 5 niveles.
3. Dos clasificadores adicionales.
4. Conciliación Bancaria.
5. Moneda y Tasa de Cambio de Referencia.

Informes y consultas:

1. Estados de Resultado y Balance General por Empresa y/o Centro de Negocio.
2. Presupuesto General por Empresa y/o Centro de Negocio.
3. Informes Comparativos Anuales, Semestrales, Trimestrales.
4. Cuentas por Pagar y Cobrar.
5. Informes de Gestión Mensual, Semestral, Trimestral.
6. Informes Analíticos por centros de Negocios.

Tesorería

Con tesorería la empresa contará con un servicio especializado en el pago de proveedores, una mayor organización en los pagos de nóminas. Esta aplicación además permitirá organizar las emisiones de cheques y tener cuenta de todo el flujo económico en que incurra la administración.

DEFONTANA BUSINESS- PARA MEDIANAS EMPRESAS



1. Pagos a Proveedores
2. Pagos de Nómina
3. Emisión de Cheques con Egresos en línea
4. Pagos electrónicos
5. Gestión de Cobranza
6. Ingresos con contabilización en línea
7. Conciliación Bancaria
8. Flujo de Caja

Factura Electrónica

Su principal característica es que permite la emisión, administración y almacenamiento en forma electrónica todos los documentos tributarios autenticados con firma electrónica, de los libros de Compra y Venta, y de los folios electrónicos, de acuerdo a la normativa establecida por el Servicio de Impuestos Internos

Manejo de los siguientes procesos:

1. Facturación de Productos y Servicios
2. Maneja múltiples locales de venta y/o sucursales.
3. Facturas manuales y electrónicas
4. Múltiples impuestos
5. Permite la anulación de la factura y su control
6. Maneja centros de negocios
7. Contabilización en línea de las ventas y los despachos
8. Manejo de múltiples Listas de precios
9. Precios en distintas monedas
10. Manejo de crédito por Cliente
11. Descuentos y recargos por línea de productos
12. Descuentos y recargos globales y por Cliente
13. Definición del asiento contable de venta por documento
14. Trazabilidad de documentos
15. Refacturación y Reimpresión de Documentos
16. Emisión de formulario 3323

Software de Remuneraciones

El sistema NÓMINA del ERP DEFONTANA es una solución flexible y eficiente, que permite procesar la información de remuneraciones y honorarios en todo tipo de empresas, cumpliendo con los requerimientos legales y laborales. Se adapta rápidamente a distintos escenarios, pues ofrece un motor sólido, flexible y fácil de mantener, para satisfacer las necesidades de su organización.

Manejo de los siguientes procesos:

1. Liquidación de Nómina por centros de negocio.
2. Fichas Históricas de Empleados
3. Distintos tipos de contratos.
4. Manejo de múltiples Nóminas.
5. Programable por el usuario (definición de fórmulas de cálculo).
6. Histórico de pagos y descuentos.
7. Histórico de Remuneraciones
8. Cálculo de Gratificaciones Mensuales
9. Cálculo de Cuotas y Control de Prestamos
10. Cálculos de APV y Cuentas de Ahorro
11. Cálculo y Control de Retenciones Judiciales
12. Permite recalcular cualquier empleado
13. Generación e Impresión de Contratos de Trabajo y Finiquitos
14. Generación de archivo para Pago electrónico de Sueldos, Anticipos y otros Valores
15. Emisión de cheques para pago de remuneraciones
16. Genera asiento de centralización contable.
17. Reliquidación de Sueldos Anual
18. Generación de Certificados de Sueldos
19. Generación de Formulario 1887 (Impreso y Electrónico)
20. Generación de Certificado de Rectificación
21. Generación de Certificados de Honorarios
22. Generación de Formulario 1879 (Impreso y Electrónico)
23. Generación de informes de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa.
24. Generación de Archivo Electrónico para pago de cotizaciones con Previred vía Internet.
25. Informes Anuales de Valores calculados e Ingresados
26. Importador de Fichas de Empleados
27. Importador de Movimientos de Empleados
28. Maneja perfiles de usuarios

DEFONTANA BUSINESS- PARA MEDIANAS EMPRESAS



Libro de Compras

La aplicación Libro de Compras del ERP Defontana permite la administración y registro de todos los documentos de Compras, aportando eficiencia y control al proceso.

Manejo de los siguientes procesos:

1. Registro y contabilización en línea de los Documentos de Compra
2. Permite la anulación de la factura y su control
3. Permite eliminar documentos mal ingresados
4. Maneja centros de negocios
5. Condiciones de Venta Contado o Crédito con hasta 24 cuotas
6. Permite el ingreso de Documentos de Compra de Terceros
7. Manejo de fichas de Proveedores
8. Múltiple usuarios
9. Defi



EVOLUTION
ADMINISTRACIÓN INTELIGENTE
EMPRESAS MEDIANAS **5G**

Empresas en Medianas
ERP 100% Web
Cotiza nuestra solución desde US 480

www.defontana.cl

© 2000 - 2010 DEFONTANA



Kreston RM S.A

Consultores, Auditores, Asesores
" Calidad y Conocimiento a su Servicio "
NIT.800.059.311-2

Somos la primera firma colombiana de contadores públicos certificada con la norma Icontec ISO 9001:2008 - NTC - ISO 9001 - 2008 por el Instituto de Normas Técnicas - ICONTEC y por The International Certification Network - IQNET en todos sus procesos de auditoría.

Procesos Certificados Certificado SC 6920 - 1

- Revisoría Fiscal
- Auditoría Externa
- Auditoría de Sistemas
- Auditoría en Salud
- Auditoría de Control Interno
- Auditoría Educativa
- Auditoría Administrativa
- Auditoría Legal
- Auditoría Tributaria
- Auditoría Ambiental

Miembro en Colombia de



Miembro Exclusivo para Colombia de



Código SC 6920-1



I Unidad de Negocios: Revisoría Fiscal y Auditoría

- Revisoría Fiscal
- Auditoría Financiera
- Auditoría Tributaria
- Auditoría al Sistema de Control Interno (SCI)
- Auditoría Legal
- Auditoría de Sistemas
- Auditoría de Salud
- Auditoría Educativa
- Auditoría para la Prevención de LA y FT
- Auditoría de Riesgos
- Auditoría Interna
- Auditoría de Inventarios
- Auditoría de Cartera
- Auditoría de Costos
- Auditoría de Gestión
- Auditoría Ambiental
- Auditoría Administrativa
- Auditoría Operacional
- Auditoría de Mercadeo
- Auditoría de SGC e ISO
- Auditoría de la Calidad en el Servicio y Atención al Cliente
- Auditoría a la Seguridad en la Empresa

II Unidad de Negocios: Administración y Finanzas

- Administración de Empresas
- Valoración de Empresas
- Valoración de Activos
- Disolución y Liquidación de Sociedades
- Fusión y Escisión de Sociedades
- Implementación de SCI
- Implementación de Administración Basada en Riesgos
- Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad
- Evaluación y Mapas de Riesgos
- Capacitación
- Selección de Personal y Búsqueda de Ejecutivos
- Asesoría en Sistemas de Información
- Conversión de Estados Financieros a US GAAP y a las NIIF
- Outsourcing y Co-sourcing Contable y Financiero

III Unidad de Negocios: Jurídica y Tributaria

- Planeación Tributaria
- Consultoría y Asesoría Tributaria
- Devolución y Compensación de Impuestos
- Respuesta a Requerimientos de Impuestos
- Precios de Transferencia
- Consultoría y Asesoría Jurídica (Legal, Comercial y Laboral)
- Constitución de Sociedades
- Registro de Nombres y Marcas

Bogotá, DC, 1 de marzo de 2013

Señores
TRANSPORTE RÁPIDO LOS CENTAUROS S.A.
Atn. Dr. Flaminio Milan
Gerente General
Ciudad

REF: COTIZACION ECONÓMICA DE LOS SERVICIOS DE AUDITORÍA EXTERNA

Respetados señores:

Nos complace enormemente tener la posibilidad de participar en la selección de su **AUDITORÍA EXTERNA** para el proceso de la referencia, cargo que sabemos es de suma importancia y que requiere amplia trayectoria y conocimientos de todo el devenir empresarial por parte de los ofertantes.

Seguros de cumplir con los requisitos para el cargo, nos permitimos a continuación presentarles nuestra metodología y la propuesta económica para la prestación de los servicios de **AUDITORÍA EXTERNA**.

Nuestra Firma se encuentra dentro del selecto grupo de empresas certificadas y es la primera Firma de auditoría en el país certificada con ISO 9001:2008, con el alcance total de sus servicios. Pusimos en revisión y análisis nuestros procesos, actividades, sistema de gestión de calidad y conocimientos, de un ente certificador internacional como el ICONTEC, quienes avalaron nuestra búsqueda de un excelente servicio y de mejoramiento continuo, reafirmando la garantía que les presentamos a nuestros clientes de un servicio de óptima calidad y otorgando como resultado el certificado que adjuntamos para su conocimiento.

ENFOQUE MODERNO DELA AUDITORÍA EXTERNA

Hoy en día, ante los constantes cambios en el entorno económico y legislativo, el rápido avance en la tecnología y los sistemas de información, las exigencias de certificación en calidad de las compañías y del Estado mismo, se hace necesario que las entidades cuenten con un servicio de **AUDITORÍA EXTERNA** más actuante, que contribuya al direccionamiento estratégico y al control de la gestión de sus administradores, que generen valor agregado a las instituciones a las cuales prestan sus servicios.

Por estas razones, nuestra Firma ha desarrollado un enfoque moderno del servicio, manteniendo el enfoque tradicional operativo y agregándole el enfoque gerencial que nuestros clientes necesitan, para lograr su mejoramiento continuo.

¿POR QUÉ NUESTRA EMPRESA PARA OCUPAR UN CARGO TAN IMPORTANTE PARA SU ENTIDAD?

En primera medida, porque somos una Firma dedicada exclusivamente a la **REVISORIA FISCAL, a la AUDITORÍA EXTERNA (AUDITORÍA TRIBUTARIA, CONTRALORÍA, AUDITORÍA INTERNA, AUDITORÍA FINANCIERA, AUDITORÍA EN SALUD, AUDITORÍA DE SISTEMAS, AUDITORÍA DE CONTROL INTERNO, AUDITORÍA LEGAL, AUDITORÍA AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD)**, a la asesoría tributaria y al outsourcing contable, especialistas en este tipo de labores. En segunda instancia porque nuestra compañía, sus socios y principales auditores, tienen más de 25 años de trayectoria en el manejo de su objeto social, y se caracteriza por prestar un servicio eficiente, oportuno y de excelente calidad.

NUESTRO CAPITAL INTELECTUAL

Nuestra Firma cuenta con profesionales de la contaduría pública, abogados, administradores de empresas y de negocios, ingenieros industriales, ambientales, auditores médicos, ingenieros químicos e ingenieros de sistemas, todos ellos especialistas en nuestro objeto social, en administración y evaluación de empresas, sistemas de gestión de calidad, al igual que en todas las labores técnico contables y de administración moderna de empresas.

Capacitamos a nuestros colaboradores constantemente en todos los renglones del devenir empresarial y profesional e innovación de los negocios y hemos entrenado a nuestros funcionarios como auditores de calidad, pensando siempre en apoyar a nuestros clientes, para que de una manera conjunta y proactiva, podamos ayudarlos a competir y crecer en cada una de sus actividades económicas.

Con el objeto de prestar un servicio más eficiente y metódico, diseñamos nuestro **Sistema de Información y auditoría K- RM**, en el cual acumulamos todas las recomendaciones y sugerencias hechas a nuestros clientes durante estos veinticinco años, junto con los programas, métodos de trabajo y know how de nuestra compañía.

GRUPOS DE AUDITORÍA EN K- RM

Con el objeto de lograr nuestro objetivo de calidad y diversidad de informes, nuestra Firma se ha dividido en cuatro grandes grupos, los cuales integrados ofrecen un servicio de **REVISORIA FISCAL Y AUDITORÍA EXTERNA** de total cobertura, con el beneficio de un trabajo desde varios puntos de vista, interdisciplinario, benéfico para la entidad. A continuación los enumeramos:

1. Grupo de Auditoría Financiera y de Impuestos: Dedicado a realizar, entre otras labores técnico-contables, tareas de análisis y revisión de los estados financieros y las obligaciones fiscales de la entidad. En este caso el alcance estará dado a la revisión de los ingresos y gastos. Conformado por profesionales de la contaduría pública, especialistas en revisoría fiscal y auditoría de impuestos.

2. Grupo de Auditoría Administrativa: Realiza labores de auditoría de control interno, evaluación del cumplimiento de las obligaciones administrativas de la entidad, auditoría al sistema de gestión de calidad, entre otros trabajos. El análisis y verificación del establecimiento de la planeación

estratégica y la utilización de la misma como herramienta de medición de la gestión de todos los niveles organizacionales de la entidad y, para empresas certificadas o en proceso de certificación, como valor agregado un análisis del seguimiento de la norma. Está conformado por ingenieros industriales y administradores de negocios, todos ellos especializados en auditoría y control interno.

3. Grupo de Auditoría Legal: Realiza labores de evaluación del cumplimiento de las obligaciones laborales, fiscales, y contractuales de la entidad, contratos, actas, certificados, entre otros trabajos, bajo el punto de vista jurídico. Este grupo está compuesto por contadores públicos y abogados.

4. Grupo de Auditoría de Sistemas: Dedicado a verificar los controles y seguridades alrededor de los sistemas de información de la entidad, tanto lógicos como físicos, y a realizar pruebas de los aplicativos existentes y que soportan la operación del objeto social de la entidad. Este grupo está conformado por ingenieros de sistemas.

Igualmente, para clientes del sector específico, contamos con auditores en salud, auditores ambientales, auditores académicos, cuyo trabajo se desarrolla específicamente en ésta clase de clientes, sector salud y sector educación.

INFORMES

De todas las labores desarrolladas por cada uno de estos grupos se emiten informes, llamados en nuestra Firma memorandos de recomendaciones, los cuales contienen una estructura cuyo contenido es una oportunidad de mejora para nuestros clientes.

NUESTROS CLIENTES

Tenemos experiencia en más de quinientas (500) empresas, que nos han honrado con su confianza para el cargo, entidades vigiladas por diferentes Superintendencias, tales como las de Servicios Públicos, Vigilancia, Sociedades, Financiera, de Valores, de Economía Solidaria, de Subsidio Familiar y de Salud, al igual que por el Fogafin, y con todos los objetos sociales conocidos en el ambiente empresarial.

Hemos hecho auditorías integrales (auditoría financiera y de gestión, auditoría administrativa, auditoría presupuestal, auditoría contable) a la Drummond por cuenta de Ingeominas, por cuenta del Incoder a los distritos correspondientes a Usocoello y Usosaldaña. Igualmente y a la EDS de Barranquilla, nombrados por la Superintendencia de Servicios Públicos. Fuimos nombrados por dicha Superservicios como contralores de la EIS de Cúcuta y de la Empresa de Aseo de la Ciudad de Cali, Emsirva; al igual que por la Supersalud como contralores de la liquidación del Hospital Lorencita Villegas de Santos, además hemos realizado labores de interventoría, auditoría externa y revisoría fiscal en diferentes compañías a nivel nacional entre otros, la Registraduría Nacional del Estado Civil, el Ministerio de Educación Nacional, Institutos de Investigaciones Marinas y Costeras- Invemar-, Instituto de Investigaciones Sinchi, Centro Interactivo de Investigación Maloka, Centro de Investigaciones de las Telecomunicaciones – Cintel, Universidad Libre de Colombia, Aviomar Expresos Aéreos y Marítimos, Agencia de Aduanas Colvan S.A., : Confipetrol S.A., Servicios Asociados Ltda., Inspeq Ingeniería Ltda., Consorcio Confipetrol S.A., Adrialpetro, Biocombustibles S.A.Power Ltda., Green Oil de Colombia S.A., Meta Petroleum Ltda., Industrias Líderes Ltda. , Aviomar S.A., Expresos Aéreos y Marítimos, Servicios Asociados Ltda, Empresa de Servicios Públicos del Valle - Emsirva ESP, Agencia De Aduanas Colvan S.A., Promotora de Servicios de Arrendamientos Ltda. - Prosear

Ltda., Investigaciones Crediticias para Arrendamiento Ltda. - Increar Ltda., Sertemgen S.A, Constructora Nacional - Construnal S. A., IHC Ltda. - Ingeniería Hidráulica y Civil -, Nacional de Pavimentos S.A., Vías y Construcciones S.A., Galpar y Cia S.A., Formaco S.A., Mezclas Recicladas de Colombia, Prefabricaciones y Proyectos Ltda., Obras Civiles y Construcciones para la Industria Petrolera S.A. - Occipetrol S.A., y Perforaciones Sísmicas B y V S.A.

OFICINAS

Contamos con oficinas virtuales ubicadas en la Costa Atlántica, Cali, Neiva, Cúcuta, Medellín y Bogotá, en las cuales se encuentran profesionales especializados en este tipo de labores y entidades, facilitando así el desarrollo de nuestras labores.

Como miembros de **Kreston International Ltd.**, tenemos acceso a oficinas y profesionales en 93 países del mundo.

NUESTROS COMPROMISOS

En la ejecución de nuestra labor los compromisos adquiridos son desarrollados de acuerdo con los tiempos y procedimientos convenidos. Con dichos compromisos comienza nuestro sistema de Gestión de Calidad, garantizando su cumplimiento en todos los rubros.

COTIZACIÓN ECONÓMICA

El valor de los honorarios de los para la ejecución de la labor serían los siguientes:

Auditoria 2012.....\$18.000.000 más IVA.
A razón de \$1.500.000 mes contable auditado.

El valor del IVA será calculado de acuerdo con la tasa legal y con base en el valor contratado.

Este precio no es inflexible, y podría modificarse o negociarse según sus comentarios y sugerencias, tanto en precios como en funciones, llegando al mejor acuerdo entre las partes y siempre estableciendo las obligaciones a nuestro cargo.

ENTREGABLES Y VISITAS A REALIZAR

El plazo de ejecución de la labor será el siguiente:

Una vez sea aprobada nuestra propuesta se programará la fecha de inicio de la labor la cual será acordada con ustedes, el plazo de ejecución de la auditoría, será de 30 días la labor de campo y 8 días para la presentación del informe correspondiente.

INFORMES

Informe final con el resultado de la labor ejecutada, dicho informe contendrá los hallazgos de auditoría y las recomendaciones correspondientes a fin de subsanar dichos hallazgos, así como Dictamen del Auditor Externo con la opinión con el resultado del análisis efectuado.

RESUMEN ACTIVIDADES SERVICIO DE AUDITORÍA EXTERNA INTEGRAL

TIPO DE SERVICIO*	DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS Y TIPOS DE INFORMES ENTREGABLES
AUDITORÍA EXTERNA	(AUDITORIA FINANCIERA Y DE IMPUESTOS) Revisión de los estados financieros desde enero a diciembre de 2012 y presentación de un memorando de recomendaciones del control interno contable y la evaluación de las declaraciones tributarias.
AUDITORÍA EXTERNA	(AUDITORIA ADMINISTRATIVA, LEGAL Y DE SISTEMAS Y AMBIENTAL) Presentación de un memorando de recomendaciones de la evaluación del control interno administrativo y legal y de sistemas de la Entidad
AUDITORÍA EXTERNA	Presentación de un dictamen del Auditor Externo correspondiente al periodo auditado, conforme a lo establecido en el Código de Comercio Colombiano y la Ley 43 de 1990.

*Estas actividades se desarrollarán por un equipo inter disciplinario de profesionales (contadores públicos, Abogado, administradores de empresas)

Esperamos una oportunidad para que nos conozcan y podamos ser sus **AUDITORES EXTERNOS**, con la seguridad de que recibirán de nosotros un excelente servicio y asesoría de alta calidad.
Cordialmente,



CP. ARIEL AHUMEDO BRAVO
Gerente de Gestión en Mercadeo y Contratación
Kreston RM S.A.
Kreston Colombia
Miembros Exclusivos para Colombia de Kreston International



Hoja de vida Institucional (Resumen)

Información Comercial

Nombre

KRESTON RM S.A.

Nit

800.059.311-2

Tarjeta de registro
JCC

56
Persona Jurídica

Nombre Representante
legal

Nubia Barrera Gantiva
C.C 41.774.497

Dirección

Calle 72 N° 10 - 07 Edificio: Liberty Seguros Ofc. 1103, Bogotá

Teléfono

7443680

E-mail

rmrf@kreston.co - hernan.mm@rm-auditores.org - presidente@kreston.co
ariel.ab@rm-auditores.org - g.mercadeo@kreston.co

Página Web

www.kreston.com.co

Certificaciones de calidad

ICONTEC
IQNET

Certificado de Calidad ISO 9001 :2008 - Certificado Número: SC6920-1
Alcance: Prestación de servicios de revisoría fiscal y auditoría externa, financiera, administrativa, de sistemas, educativa, legal, de control interno, tributaria, salud y ambiental. Colombia e Internacional IQNET

ASTEQ
COTECNA

Formación de Auditores Internos de Calidad - 29 de Noviembre de 2003 y 6 de Septiembre de 2010 - Todos los auditores K-RM

Miembros Firma
Internacional

Kreston International Ltd.

Oficinas

Bogotá, Costa Atlántica, Cali, Bucaramanga, Cúcuta, Ibagué, Neiva, Medellín, Ecuador.



Perfil de la Firma

Firma dedicada a la prestación de servicios de Revisoría Fiscal, Auditoría Externa, Auditoría Financiera, Auditoría Administrativa, Auditoría de Control Interno, Auditoría Legal, Auditoría Tributaria, Auditoría en Salud, Auditoría Ambiental, Asesoría Tributaria, y Jurídica, Capacitación Empresarial, Administración de Empresas. Con más de 22 años de trayectoria en el manejo de su objeto social, y se caracteriza por prestar un servicio eficiente, oportuno y de excelente calidad. Nuestros socios y funcionarios poseen una amplia experiencia en el objeto social, con más de treinta años de experiencia. Nuestras ventajas competitivas, económicas y ser un grupo interdisciplinario (contadores, administradores de empresas, ingenieros de sistemas, ingenieros industriales, abogados, médicos, etc), nos hacen una muy buena opción y prestar un servicio de alta calidad. Nuestra metodología la desarrollamos mediante cuatro Grupos de Auditoría (Auditoría Contable y Financiera; Tributaria y legal; Auditoría Administrativa y de Control Interno, y Auditoría de Sistemas).

Experiencia de la Firma

Nacimos al ámbito empresarial el 17 de marzo de 1989, desarrollando nuestro objeto social en forma continua.

Tenemos experiencia en más de seiscientas (600) empresas, que nos han honrado con su confianza para el cargo de revisores fiscales, auditores externos, auditores internos, auditores de calidad, implementación de su SCI y mapa de riesgos, manejo o administración de sus empresas, certificadores de EF, asesores tributarios, legales, jurídicos, comerciales y laborales, entidades vigiladas por diferentes superintendencias, tales como Servicios Públicos, Vigilancia, Sociedades, Financiera, de Economía Solidaria, de Subsidio Familiar y de Salud, al igual que por el Fogafín.

Prestamos nuestro concurso profesional en entidades de diferente objeto social y somos revisores fiscales y auditores externos en compañías industriales, agroindustriales, constructoras, inmobiliarias, comercializadoras, de servicios, de inversiones, de seguros, IPS, EPS, ESP, Universidades, Colegios, Sias, entidades sin ánimo de lucro, de utilidad común y economía solidaria. Ver anexo experiencia profesional, listado resumen de nuestros clientes. Si requieren copia de las certificaciones de nuestros clientes, a su pedido las enviaremos.

Organización Operativa

Socio de Auditoría

CP Hernán Mora Martínez, Contador Público Titulado de la Universidad Piloto de Colombia, egresado en el año 1989. Especializado en Auditoría de Sistemas de la Universidad Santo Tomás. Revisor fiscal, auditor, representante legal y administrador, asesor financiero, legal, tributario, comercial de importantes empresas, con una experiencia de alrededor 30 años, especialista igualmente en Control Interno y Evaluación de Riesgos.

Gerente de Auditoría
Administrativa
Financiera y Tributaria

CP Nubia Barrera Gantiva, Contador Público de la Universidad Piloto de Colombia, egresada en el año 1991. Especialista de la Universidad Santo Tomás en Auditoría Tributaria, con experiencia de 25 años en revisoría fiscal, auditoría, asesoría tributaria, legal, comercial, laboral.

Directores de Auditoría
Financiera
y Administrativa

CP Juan José Rivera Manrique, Contador Público de la Universidad Piloto de Colombia, egresado en el año 1989. Especializado en Revisoría Fiscal y Control Interno de la Universidad Central. Tiene experiencia en revisoría fiscal, auditoría, administración de empresas, de alrededor 25 años.



Auditores Financieros
y Tributarios

Auditores Legales

Auditores
Administrativos y de
Control Interno

Auditores
de Sistemas

Auditores
en Salud

CP Jeanette Pinzón Forero, egresada en 1989 de la Universidad Piloto de Colombia, especialista de la Universidad Santo Tomás en Auditoría Tributaria. Conocedora de Control Interno y Evaluación de Riesgos. Con experiencia de 25 años en auditoría y revisoría fiscal, asesoría tributaria y comercial.

CP Ariel Ahumado Sierra: Contador Público de la Universidad Libre de Colombia, especialista en Control Interno, Auditoría Tributaria y Financiera. Su experiencia en auditoría, revisoría fiscal y asesoría tributaria data de 20 años.

CP Hidelbrando Barrera Gantiva: Contador Público de la Universidad Libre, especialista en Normas Internacionales de Información Financiera.

CP Luz Dary Zuleta Suárez : Contador Público, egresada de la Universidad Cooperativa de Colombia , especialista en Auditoría Financiera, Auditoría Tributaria, Contabilidad, Control Interno y Evaluación de Riesgos.

Contadores Públicos egresados de las más importantes universidades del país, todos con más de 5 años de experiencia en auditoría, revisoría fiscal, control interno, asesoría tributaria.

Abogados egresados de las más importantes universidades del país, con amplia experiencia en el campo de la auditoría externa, auditoría legal, revisoría fiscal, control interno, evaluación de riesgos legales y contractuales, asesoría tributaria, comercial y laboral.

Administradores de Empresas, de Negocios, Economistas, Ingenieros Industriales, egresados de las más prestigiosas universidades del país, con amplia experiencia en Auditoría Externa, Revisoría Fiscal, Control Interno, Evaluación de Riesgos, Auditoría Educativa.

Ingenieros de Sistemas, algunos con Especialización en Auditoría de Sistemas, con amplia experiencia y bagaje en el desarrollo de labores de auditoría de Sistemas.

Profesionales de la Salud, especializados en Auditorías Médicas y Hospitalarias, con amplia experiencia en la ejecución de labores de Auditoría en Salud.

Contamos con una planta operativa de 95 profesionales vinculados con contrato a término indefinido y 20 con contrato a término definido. Todos nuestros Auditores se encuentran capacitados en Auditoría de Calidad y son Auditores Internos de Calidad.



Kreston RM S.A. tiene todos sus procesos certificados:
Revisoría Fiscal, Auditoría Externa, Auditoría Financiera,
Auditoría de Control Interno, Auditoría Legal, Auditoría
Administrativa, Auditoría Tributaria, Auditoría de Sistemas,
Auditoría en Salud, Auditoría Ambiental, Auditoría Educativa.



Consultores, Auditores, Asesores
 " Calidad y Conocimiento a su Servicio "

NIT.800.059.311-2

Somos la primera firma colombiana de contadores públicos certificada con la norma Icontec ISO 9001:2008 - NTC - ISO 9001 - 2008 por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas - ICONTEC y por The International Certification Network - IQNET en todos sus procesos de auditoría.

Procesos Certificados

Certificado SC 6920 - 1

- ❶ Revisoría Fiscal
- ❶ Auditoría de Control Interno
- ❶ Auditoría Tributaria
- ❶ Auditoría Externa
- ❶ Auditoría Educativa
- ❶ Auditoría Ambiental
- ❶ Auditoría de Sistemas
- ❶ Auditoría Administrativa
- ❶ Auditoría Legal
- ❶ Auditoría en Salud

Cientes por Sector de la Economía

Agencia de Aduanas

Agencia de Aduanas Colvan S.A Nivel1	Revisoría Fiscal
Aviomar S.A Expresos Aéreos y Marítimos	Revisoría Fiscal
JAS de Colombia S.A.	Revisoría Fiscal
Snider & Cia S.A.	Revisoría Fiscal
Snider Ferrate S en C.	Revisoría Fiscal
Faido S.A.	Revisoría Fiscal

Agrícola

Agroindustrias Toca S.A	Revisoría Fiscal
Algodonera Andina Ltda.	Revisoría Fiscal
Algodonera Internacional Ltda. en liquidación	Revisoría Fiscal
Coldesmotes S.A	Revisoría Fiscal
Colsemillas Ltda.	Revisoría Fiscal
Colsesame Ltda.	Revisoría Fiscal
Defrescura Ltda.	Revisoría Fiscal
Empresa Colombiana de Biotecnología S.A	Revisoría Fiscal
Fersagro Ltda.	Revisoría Fiscal
Flores del Amanecer S.A	Revisoría Fiscal
Nauplius Agroindustrias S.A	Revisoría Fiscal
Semillas Agrogenética Ltda.	Revisoría Fiscal
Semillas del Llano - Semillano Ltda.	Revisoría Fiscal
Semillas la Pradera Ltda. en liquidación	Revisoría Fiscal



Miembro Exclusivo para Colombia de



Calle 72 # 10 - 07 Ofc. 1103
 Edificio Liberty Seguros
 Teléfono: 7443680
 Bogotá, D.C.- Colombia

Carrera 100 # 11 - 60 Loc.227
 C.C. Holguines Trade Center
 Teléfono: 3729912 Fax:3313154
 Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia

Email: rmrf@kreston.co
www.kreston.com.co



Código SC 6920-1

Agrícola

Semillas de Occidente Ltda.	Revisoría Fiscal
Valle Verde Productos Orgánicos S.A.S.	Revisoría Fiscal

Comercial

Almacén Surtihules Calzando Ltda.	Revisoría Fiscal
C.I. Verduluz Ltda.	Revisoría Fiscal
Comercializadora de Látex Ltda.	Revisoría Fiscal
Dicermex S.A.	Revisoría Fiscal
Distribuidora Entermemory de Colombia Ltda.	Revisoría Fiscal
Jardines del Apogeo S.A.	Revisoría Fiscal
Citemco Ltda.	Revisoría Fiscal

4 Life Research Colombia Lic	Revisoría Fiscal
La Bottega Fiorentina Ltda.	Revisoría Fiscal
Liebre Distribuciones S.A	Auditoría Externa
OCI Colombia Ltda.	Revisoría Fiscal
Star Quick Ltda.	Revisoría Fiscal
C.I. Tactic Group.	Revisoría Fiscal
Cilsa S.A.S	Auditoría Externa

Solidario

Cooperativa Alianza Ltda.	Revisoría Fiscal
Cooperativa de Ahorro y Crédito de Suramérica-Coopsuramerica	Revisoría Fiscal
Coocueducto	Revisoría Fiscal
Cooperativa Cafetera de Ahorro y Crédito Coopercafé	Revisoría Fiscal
Cooperativa Departamental Cafetera de Cundinamarca Ltda.-Coodecafec Ltda.	Revisoría Fiscal
Cooperativa de Empleados de Dow Colombia Ltda. Codecol	Revisoría Fiscal
Cooperativa Financiera Andina en Liquidación	Contraloría
Cooperativa Multiactiva Agustín Codazzi Coogeográfico	Revisoría Fiscal
Cooperativa Multiactiva de Servicios Andina	Revisoría Fiscal
Cooperativa Multiactiva Propulsar	Revisoría Fiscal
Cooperativa para el Bienestar Social Coopebis	Revisoría Fiscal
Cooperativa de Profesionales Sanitas (CPS)	Auditoría Interna
Cooperativa Nacional del Sector de las Comunicaciones y Entidades afines y relacionadas Ltda. Coopmincom	Revisoría Fiscal
Fondo de Empleados de Comcel - Foncel	Revisoría Fiscal
Fondo de Empleados de la Contaduría General de la Nación- Fondecon	Revisoría Fiscal

Fondo de Empleados de la Secretaría Distrital de Integración Social	Revisoría Fiscal
Fondo de Empleados Médicos Especialistas del Hospital Militar Central - Fesmil	Revisoría Fiscal
Fondo de Empleados Fundación Santa Fe Fondofe	Auditoría Externa
Fondo de Empleados Bayer - Febay	Revisoría Fiscal
Fondo de Empleados de Manpower Colombia Fonpower	Revisoría Fiscal
Fondo de Empleados Telmex - Fontelmex	Auditoría Externa
Fondo de Empleados Fehol	Revisoría Fiscal
Fondo de Lloreda S.A.	Auditoría Externa
Financoop en Liquidación	Contraloría
F.E Colsanitas (Fecolsa)	Auditoría Interna
Confiancina	Contraloría
Asociación Mutual Mutuo Progreso	Revisoría Fiscal
Fondo de Empleados Granfondo	Revisoría Fiscal
Fondo de Empleados para el Bienestar Social de los servidores y Ex-servidores Públicos del ICBF y empleados de Fonbienestar.	Revisoría Fiscal
Cooperativa Multiactiva Nacional de Trabajadores de la Industria Gastronomía, Hotelera y similares de Colombia-Cohtrag	Revisoría Fiscal

Combustibles

Biocombustibles S.A.	Revisoría Fiscal
Green Oil de Colombia S.A.	Revisoría Fiscal
HR Trans-Oil Ltda.	Revisoría Fiscal
Meta Petroleum Ltda.	Auditoría Externa
Procolgas GNV S.A.	Revisoría Fiscal
Industrias Líderes Ltda.	Auditoría Externa

Clubes

Administradora Monserrate Ltda. Restaurantes San Isidro y Santa Clara	Revisoría Fiscal
Archies Colombia S.A. Pizzeria Gourmet Archies	Revisoría Fiscal
Comercializadora de Alimentos Gourmet Ltda.	Revisoría Fiscal
Corporación Club Campestre El Bosque	Revisoría Fiscal
Corporación La Estancia Tennis Country Club	Revisoría Fiscal
Corporación La Hacienda Club	Revisoría Fiscal
Corporación Metropolitan Club	Revisoría Fiscal
Club de Banqueros y Empresarios	Revisoría Fiscal
Club de Ejecutivos	Revisoría Fiscal
Club de Empleados Deportivo y Social Bayer	Revisoría Fiscal
Inverjenos S.A.S (Jeno's Pizza)	Revisoría Fiscal
Restaurante Marineros - Delicias del Mar	Revisoría Fiscal

Hoteles

Restaurantes

Entretención

Club Museo de Jarras S.A.	Revisoría Fiscal
Diver S.A.	Revisoría Fiscal
DLK S.A. (Restaurante Niko Café)	Revisoría Fiscal
Gourmetfoods Cia.,Ltda.	Revisoría Fiscal
New Brands S.A.	Revisoría Fiscal
Pel Ltda.- Restaurante La Taquería	Revisoría Fiscal
Pepperoni Ltda.	Revisoría Fiscal
Piñeiro y Cia.Ltda. - Restaurante Di Luca	Revisoría Fiscal
Orden de Carmelitas Descalzos Hotel Duruelo y Hotel Monticielo	Revisoría Fiscal
Recrea S.A En Reestructuración	Revisoría Fiscal

Promotora Mafer S.A. - Helados Woodys	Revisoría Fiscal
Congo Films S.A.	Revisoría Fiscal

Droguerías

Drocol S.A.	Revisoría Fiscal
Drogas Sucre S.A.	Revisoría Fiscal
Droguista Ipiales S.A.	Revisoría Fiscal
Droguistas S.A.	Revisoría Fiscal
Drolitoral S.A.	Revisoría Fiscal
Dromayor Barranquilla S.A.	Revisoría Fiscal

Dromayor Bogotá S.A.	Revisoría Fiscal
Dromayor Call S.A.	Revisoría Fiscal
Dromayor Medellín S.A.	Auditoría Externa
Dromayor Neiva S.A.	Revisoría Fiscal
Dromayor Pasto S.A.	Revisoría Fiscal
Dromayor Pereira S.A.	Revisoría Fiscal

Educación

Asociación Alianza Educativa	Revisoría Fiscal
Colegio Andino	Auditoría Externa
Colegio Cooperativo Cooedunor	Revisoría Fiscal
Colegio Santa Francisca Romana	Auditoría Externa
Corporación Abraham Lincoln	Revisoría Fiscal
Corporación Colegio los Nogales	Revisoría Fiscal
Fundación San Jorge	Revisoría Fiscal
Gimnasio Campestre los Cerezos	Revisoría Fiscal

Corporación Gimnasio la Montaña	Revisoría Fiscal
Corporación Unificada Nacional de Educación Superior - Cun	Revisoría Fiscal
Educadora Académica Militar Ltda. Edacmil - Ltda. - Colegio Militar	Revisoría Fiscal
Fundación Colegio San Benito de Tibati	Revisoría Fiscal
Fundación Colegio San Carlos	Revisoría Fiscal
Fundación Educativa de Inglaterra	Revisoría Fiscal
Fundación Universitaria San Francisco de Asis.	Revisoría Fiscal
Universidad Libre	Revisoría Fiscal

Entidades sin Animo de Lucro

Acodres Santafé de Bogotá, Cundinamarca y Regionales Asociadas	Revisoría Fiscal
Acosemillas	Revisoría Fiscal
Asociación de Neurología	Revisoría Fiscal
Asociación Colombiana de Criadores de Ganado Normando - Asonormando	Revisoría Fiscal
Asociación Holstein de Colombia	Revisoría Fiscal
Centro de Rehabilitación MYA	Revisoría Fiscal
Corporación Curso 043 de Oficiales de la Policía de Colombia Rufino José Cuervo	Revisoría Fiscal
Sociedad Colombiana de Arquitectos	Revisoría Fiscal
Unión de Colegios Internacionales - Uncoli	Revisoría Fiscal
Fundación Dennis Heilporn	Outsourcin Contable

Corporación Empresarial Centro-Occidente de Bogotá - Coremco D.C.	Revisoría Fiscal
Corporación Llanos de Colombia	Revisoría Fiscal
Corporación Young Presidents Organization YPO Capítulo Colombia	Revisoría Fiscal
Federación Colombiana de Productores de papa - Fedepapa	Revisoría Fiscal
Federación Nacional de Concejos - Fenacon	Revisoría Fiscal
Monasterio Benedictino de Tibati	Revisoría Fiscal
Unión Nacional de Asociaciones Ganaderas Colombianas - Unaga	Revisoría Fiscal
Corporación Mundial de la Mujer	Revisoría Fiscal
Asociación Colombiana de Criadores de Ganado Simmental, Simbrah y sus cruces Asosimmental - Simbrah	Revisoría Fiscal

Financiero y Rentista de Capital

Fondo Mutuo de Inversión Carboahorro	Revisoría Fiscal
Fondo Mutuo de Inversión del BCH	Revisoría Fiscal
Fondo Mutuo de Inversión de Empresas y Trabajadores de Computec S.A. - Fecom	Auditoría Externa
Fondo Mutuo de Inversiones de los empleados de Occidental de Colombia S.A. - Fimoc	Revisoría Fiscal
Fondo Mutuo de Inversión Fimde	Revisoría Fiscal
Fondo Mutuo de Inversión Findahorro	Auditoría Externa
Fondo Mutuo de Inversión Fomuleg	Revisoría Fiscal
Fondo Mutuo de Inversión Fonbyh	Revisoría Fiscal
Fondo Mutuo de Inversión Petrocaja	Revisoría Fiscal

Fondo Mutuo de Inversión Petroinvertir	Revisoría Fiscal
Fondo Mutuo de Inversión Unifondo	Revisoría Fiscal
Fondo Mutuo de Inversiones del Banco de la República - Fimbra	Revisoría Fiscal
Duque Becerra y Cia. S. en C.	Revisoría Fiscal
Geinsa S.A.	Revisoría Fiscal
Grupo Arka S.A.S.	Revisoría Fiscal
Inversiones Duquefer Ltda.	Revisoría Fiscal
Profesionales de Factoring S.A.	Revisoría Fiscal
William Bolivar	Revisoría Fiscal
Valúe and Risk Rating S.A.	Auditoría de Control Interno

Industrial

Asequimicos Ltda.	Revisoría Fiscal
Bioempak S.A.	Revisoría Fiscal
Cascos Lar S.A.	Revisoría Fiscal
C.I Caricia S.A. en Ejecución del Acuerdo de Reestructuración	Revisoría Fiscal
C.I Industria Colombiana de Elementos de Seguridad Industrial Invernal Ltda.	Revisoría Fiscal
Colcubiertos Ltda. en Reestructuración	Revisoría Fiscal
Continental de Inyecciones S.A.	Revisoría Fiscal
Franco Hermanos y Cia. Ltda. En Liquidación Obligatoria	Revisoría Fiscal
Formfit de Colombia S.A.	Revisoría Fiscal
Granados y condecoraciones Ltda.	Revisoría Fiscal

Industrias Fuller Pinto S.A.	Revisoría Fiscal
Industrias de Estufas Continental S.A.	Revisoría Fiscal
Ladrillera Prisma S.A.	Revisoría Fiscal
Ladrillra Zigurat S.A.	Revisoría Fiscal
Lloreda S.A.	Auditoría Interna
Manufacturas Saraly Ltda.	Revisoría Fiscal
MC.Silver en Liquidación	Liquidadores
Neohabitat Colombia S.A.	Revisoría Fiscal
Procesadora de Látex Ltda.	Auditoría Externa
Spectronic Ltda.	Revisoría Fiscal
Ritchie S.A.	Auditoría Externa

Inmobiliario

Bufete Inmobiliario Internacional S.A.	Revisoría Fiscal
Cáceres y Ferro Finca Raíz S.A.	Revisoría Fiscal
Inmobiliaria Cáceres & Ferro Ltda.	Revisoría Fiscal

Inmobiliaria Colsemillas Ltda.	Revisoría Fiscal
Investigaciones Crediticias para Arrendamientos Increar Ltda.	Revisoría Fiscal
Promotora de Seguros de Arrendamientos Ltda.	Revisoría Fiscal

Laboratorios

Colpharma Ltda.	Revisoría Fiscal
Distrago Química S.A.	Revisoría Fiscal
Laboratorio Anglopharma S.A.	Revisoría Fiscal

Laboratorio Farmacéutico Ophalac S.A.	Revisoría Fiscal
Spai - Sons Pharmaceutical International Cosmetics Ltda.	Revisoría Fiscal
Laorem International S.A.	Revisoría Fiscal

Público

Asociación de Usuarios del Distrito de Adecuación de Tierras de la Doc. Lorica Córdoba - Asodoctrina	Auditoría Externa
Asociación de Usuarios del Distrito de Adecuación de Tierras del Río Saldaña - Usosaldaña	Auditoría Externa
Asociación de Usuarios del Distrito de Adecuación de Tierras del Río Saldaña - Usocoello	Auditoría Externa
Asociación Computadores para Educar	Revisoría Fiscal
Corporación de Abastos de Bogotá S.A. Corabastos	Saneamiento Contable
Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Cúcuta, S.A. E.S.P.	Contraloría
Empresa de Servicio Público de Aseo de Cali, Emsirva ESP en Liquidación	Contraloría
EDT Empresa Distrital de Telecomunicaciones ESP en Liquidación	Saneamiento Contable
Ministerio de Educación Nacional	Interventoría contrato ley 21

Fiduciaria La Previsora Empresas Públicas de Quibdó	Auditoría Externa
Ingeominas	Auditoría Externa
Instituto Colombiano de Desarrollo Rural Incoder	Auditoría Externa
Instituto de Investigaciones Marinas y Costeras Invermar	Revisoría Fiscal
Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA	Auditoría Externa
Superintendencia de la Economía Solidaria	Evaluac. de Riesgos
Radio Televisión Nacional de Colombia RTVC	Revisoría Fiscal
Instituto Amazónico de investigaciones Científicas - Sinchi	Revisoría Fiscal
Ministerio de Educación Nacional	Interventoría al contrato de encargo Fiduciaria
Registraduría Nacional del Estado Civil	Auditoría elecciones 30 de Octubre de 2011

Propiedad Horizontal

Centro Comercial La Casona Plaza	Revisoría Fiscal
Centro Comercial Cedritos 151 PH	Revisoría Fiscal
Centro Empresarial 156	Revisoría Fiscal
Edificio Epcocentro	Revisoría Fiscal
Agrupación Tejares del Norte I	Revisoría Fiscal
Conjunto Residencial Plenitud	Revisoría Fiscal
Centro Comercial Hawaii	Revisoría Fiscal

Agrupación Residencial Tejares del Norte IV	Revisoría Fiscal
Agrupación de Vivienda Los Alcaparros	Revisoría Fiscal
Agrupación Residencial Vivenza	Auditoría Externa
Edificio Multifamiliar San Lorenzo PH	Revisoría Fiscal
Vivenza Club Residencial	Auditoría Externa
Conjunto Residencial Navarra	Revisoría Fiscal
Trebolis Capellania Centro Comercial	Revisoría Fiscal
Agrupación Residencial Mazuren 23	Auditoría Externa

Salud

Clínica Universitaria Carlos Lleras Restrepo	Auditoría Externa
Country Scan Ltda.	Revisoría Fiscal
Empresa Social del Estado San Cristóbal E.S.E.	Revisoría Fiscal
Eusalud S.A.	Revisoría Fiscal
Departamento de Radiología y Ultrasonido del Country Ltda.	Revisoría Fiscal
Fundación Hospital San Carlos	Revisoría Fiscal
Hospital El Tunal III Nivel E.S.E.	Revisoría Fiscal
Hospital San Blas II Nivel E.S.E.	Revisoría Fiscal
Hospital Santa Clara E.S.E.	Revisoría Fiscal

Hospital Tunjuelito II Nivel E.S.E.	Revisoría Fiscal
Hospital Fontibón E.S.E.	Revisoría Fiscal
Liga Contra el Cáncer Seccional Bogotá	Revisoría Fiscal
Patrimonio Autónomo Operación Nueva Clínica Clínica El Country	Auditoría Externa
Resonancia Magnética de Colombia Ltda.	Revisoría Fiscal
Resonancia Magnética del Country S.A.	Revisoría Fiscal
Centro Médico Naturista Los Olivos Ltda.	Revisoría Fiscal
Hospital Universitario Lorencia Villegas de Santos	Contraloría
Sociedad Médico Quirúrgica La 100 S.A.	Revisoría Fiscal
Unión Médica del Norte	Revisoría Fiscal
Clínica Universitaria Teletón	Revisoría Fiscal

Sistemas y Telecomunicaciones

Andcom Ltda.	Revisoría Fiscal
Brighstar Colombia Ltda.	Revisoría Fiscal
Centro de Investigación de las Telecomunicaciones Cintel	Revisoría Fiscal
Consultoría, Interventoría, Instalaciones y Auditoría de Telecomunicaciones S.A.	Revisoría Fiscal
Consensus S.A.	Revisoría Fiscal
Consul Soft S.A.	Revisoría Fiscal
Spectronic Ltda.	Revisoría Fiscal
Specnet Ltda.	Revisoría Fiscal
SGE - Servicios Tecnológicos Ltda.	Revisoría Fiscal
Indexcol Colombia Ltda.	Revisoría Fiscal

Informática & Tecnología S.A.	Revisoría Fiscal
Khemra Technologies Ltda.	Revisoría Fiscal
Outsourcing Vertytel	Auditoría Externa
Sperto Colombia S.A.	Revisoría Fiscal
SIT S.A.	Revisoría Fiscal
Telemando S.A.	Revisoría Fiscal
FSC Financial System Company Ltda.	Revisoría Fiscal
Vertytel S.A.	Revisoría Fiscal
Tu Compu S.A.	Auditoría Externa

Vigilancia

Compañía Andina de Seguridad Privada Ltda.	Auditoría Interna
Convivamos Seguridad Privada Ltda.	Revisoría Fiscal
Seguridad El Pentágono Colombiano Ltda. Sepecol Ltda.	Revisoría Fiscal

Transporte

Cooptransagregar	Revisoría Fiscal
Cooperativa de Transportadores Buses Verdes Ltda	Revisoría Fiscal
Cooperativa de Transporte Escolar Empresarial y Turismo - Cooteptur	Revisoría Fiscal
Coonstranscota Ltda.	Revisoría Fiscal
Diex Operador Logístico S.A.	Revisoría Fiscal
Sedetrans	Revisoría Fiscal
Cupotrans	Revisoría Fiscal

Vías y Construcciones

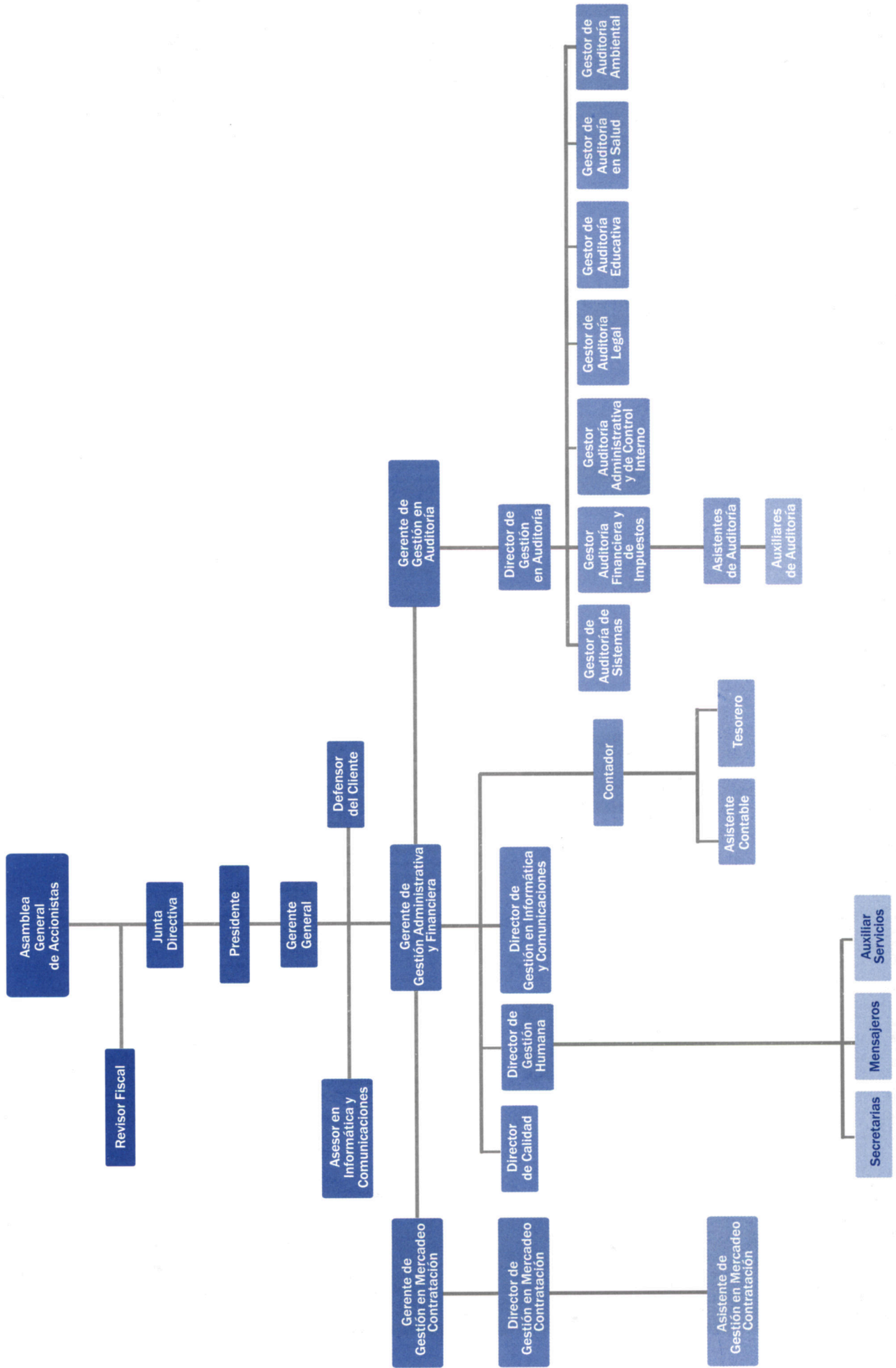
Constructora Nacional - Construnal S.A.	Revisoría Fiscal
Formaco S.A.	Revisoría Fiscal
Galpar y compañía S.A.	Revisoría Fiscal
IHC Ltda. Ingeniería Hidráulica y Civil	Revisoría Fiscal
Mezclas Recicladadas Colombia	Revisoría Fiscal
Nacional de Pavimentos S.A.	Revisoría Fiscal
Patrimonio Autónomo Proyecto Logic II	Revisoría Fiscal
Perforaciones Sísmicas B y V S.A.	Revisoría Fiscal
Prefabricaciones y Proyectos Ltda.	Revisoría Fiscal
Vías y Construcciones S.A.	Revisoría Fiscal
Mota - Engil de Colombia SAS.	Outsourcing Contable

Hidrocarburos y Relacionados

Confipetrol S.A.	Revisoría Fiscal
Servicios Asociados Ltda.	Revisoría Fiscal
Inspeq, Ingeniería Ltda.	Revisoría Fiscal
Consorcio Confipetrol S.A.	Revisoría Fiscal
Adrialpetro Ltda.	Revisoría Fiscal



Organigrama



SAN ANDRES Temporada Media COPA Súper Promo 2.013

Vigencia: 07 Junio al 22 Julio como último día de regreso
Y Semana de Receso Educativo 04 Octubre al 15 Octubre 2013

HOTEL	PLAN	ADULTO	NIÑO	SENCILLA
FREE PORT	P.A.M	\$ 859.000	\$ 829.000	\$ 949.000
VERDE MAR	P.A.M	\$ 939.000	\$ 879.000	\$ 1.099.000
VERDE MAR	FULL	\$ 1.049.000	\$ 929.000	\$ 1.309.000
PORTOFINO **	FULL Vive Adz	\$ 1.019.000	\$ 1.019.000	\$ 1.559.000
AMERICAS	P.A.M	\$ 1.119.000	\$ 1.009.000	\$ 1.329.000
AMERICAS	FULL	\$ 1.229.000	\$ 1.099.000	\$ 1.419.000
AMERICAS (NO Aplica Semana Receso)	Wel-FULL	\$ 999.000	\$ 949.000	\$ 1.349.000
TIUNA	P.A.M	\$ 949.000	\$ 859.000	\$ 1.069.000
TIUNA	FULL	\$ 999.000	\$ 879.000	\$ 1.139.000
SEA FLOWER	P.A.M	\$ 1.019.000	\$ 799.000	\$ 1.309.000
SEA FLOWER	P.A.E	\$ 1.099.000	\$ 839.000	\$ 1.389.000
CARIBE CENTRO / CAMPO	FULL	\$ 1.279.000	\$ 929.000	\$ 1.569.000
LORD PIERRE	Súper FULL	\$ 1.439.000	\$ 1.159.000	\$ 1.629.000
LORD PIERRE	FULL Plus	\$ 1.399.000	\$ 1.109.000	\$ 1.589.000
DORADO	P.A.M	\$ 1.379.000	\$ 1.139.000	\$ 1.749.000
DORADO	Wel - FULL	\$ 1.289.000	\$ 1.189.000	\$ 1.729.000
ARENA BLANCA	P.A.M	\$ 1.419.000	\$ 1.259.000	\$ 2.109.000
ARENA BLANCA	Wel - FULL	\$ 1.329.000	\$ 1.189.000	\$ 1.909.000
CASA BLANCA	P.A.M	\$ 1.459.000	\$ 1.059.000	\$ 2.339.000
CASA BLANCA	FULL	\$ 1.559.000	\$ 1.199.000	\$ 2.539.000
BAHIA SARDINA Habitación Tipo A **	P.A.M	\$ 1.339.000	\$ 989.000	\$ 1.709.000
BAHIA SARDINA Habitación Tipo A **	P.A.E	\$ 1.459.000	\$ 1.069.000	\$ 1.819.000
BAHIA SARDINA Habitación Tipo B **	P.A.M	\$ 1.219.000	\$ 919.000	\$ 1.499.000
BAHIA SARDINA Habitación Tipo B **	P.A.E	\$ 1.339.000	\$ 1.029.000	\$ 1.599.000
SUNRISE BEACH Vista Interior **	P.A.M	\$ 1.239.000	\$ 829.000	\$ 1.619.000
SUNRISE BEACH Vista Mar **	P.A.M	\$ 1.259.000	\$ 859.000	\$ 1.699.000

Tarifas por persona * Sujetas a cambio sin previo aviso y disponibilidad de cupos Aéreos Y Hoteleros

** Hotel **Portofino** Maneja Temporada Media 07 Junio al 20 Agosto y Venta mínima 4 Noches.

** Hoteles **Bahía Sardina** Maneja Temporada Media 07 Junio al 31 Julio.

** Hoteles **Sunrise Beach** Maneja Temporada Media 20 Junio al 25 Julio.

EL PLAN INCLUYE:

- **Tiquete aéreo Bogotá – San Andrés – Bogotá** vía **Copa Airlines Colombia**
- Alojamiento **Cuatro** noches en el hotel seleccionado. Con posibilidad de Noche Adicional
- Traslados Aeropuerto – Hotel – Aeropuerto

- Alimentación de acuerdo al plan.
- Visita a Johnny cay y acuario sin almuerzo, Tour por la Bahía y vuelta a la isla.
- Tarjeta de asistencia médica.
- **Impuestos de Tiquete \$ 219.900 Mes Actual 2.013**

NO INCLUYE:

- Tarjeta de entrada a la isla. Aprox \$ 47.000 por persona
- Impuesto ecológico en Johnny Kay. Aprox \$ 5.000 por persona
- Servicios no estipulados.

Nota: Ver Incluye Hotel Portofino, Américas, Dorado, Arena Blanca y Lord Pierre que tiene distinto los paseos
Pasajeros Llegando a San Andrés en Vuelos Nocturnos suplemento de \$ 12.000 pesos por persona por concepto de Traslados.

EMISION TIQUETES SUPER PROMO: Los tiquetes no aceptan cambios, Tarifa no revisable, no reembolsable, aplican únicamente en vuelos directos.

Hotel Casablanca Suplemento para habitación Vista al mar \$ 90.000 por noche por persona, y Suplemento para **CABAÑAS** de 90.000 por noche por persona, las Cabañas serán asignadas únicamente a partir de 4 personas adultas.

Notas: Los impuestos están cotizados al mes anunciado si para la fecha del viaje dichos impuestos de tiquete varían se cancelan los que estén vigentes a la fecha de la emisión del tiquete; Los receptivos no redimidos en San Andrés no serán reembolsados, endosados ni acumulados, ya que son valores agregados, asumidos por CARREÑO TOURS LTDA. Tarifas comisionables a las agencias antes de los impuestos de tiquete. Una vez reconfirmada con deposito o pago total planes aplican penalidades.

Horario de check in y check out de los Hoteles en San Andres Islas: check in 15:00pm - check out 13:00pm

- **P.A.M:** Desayuno y cena. **NO INCLUYE SEGURO HOTELERO.**
- **FULL VERDE MAR:** Desayuno, almuerzo y cena, licores y bebidas nacionales de 11 a.m. a 11 p.m., toallas para la playa y cajilla de seguridad. “No incluye cerveza **NO INCLUYE SEGURO HOTELERO**”

- **FULL AMERICAS:** Alojamiento, Desayuno, Almuerzo, Cena, (1) Snack de 4 - 5pm, Bar abierto de 11:00 a.m. A 11:00 p.m.," No incluye cerveza. **NO INCLUYE SEGURO HOTELERO.**
- **WEL FULL AMERICAS:** Desayuno, almuerzo y cena, licores nacionales de 11 a.m. a 11 p.m., snack de 4 a 5 pm **No incluye seguro hotelero (\$6.500 por noche por persona)**, Traslados Aeropuerto – Hotel – Aeropuerto Visita a Johnny cay sin almuerzo Tour Por la Bahía. *Receptivos opera directamente el Hotel.*
- **FULL TIUNA:** Desayuno, almuerzo y cena, licores nacionales de 11 a.m. a 9 p.m." No incluye cerveza **NO INCLUYE SEGURO**
- **FULL Vive ADZ * PORTOFINO:** Desayuno, almuerzo y cena, Bar abierto, bebidas nacionales de 0300 p.m. a 1000 p.m." No incluye cerveza " Snack en la Tarde. **NO INCLUYE SEGURO HOTELERO.** Traslados Aeropuerto – Hotel – Aeropuerto, Visita a Johnny cay en lancha sin almuerzo, vuelta a la isla, Paseo en catamarán tritón Géminis.
- **FULL PLUS LORD PIERRE:** Alojamiento, desayuno, almuerzo, cena autoservicio, snack de 4 a 5 pm, licores ilimitados de 11:00 am a 11:00 pm, traslado aeropuerto-hotel-aeropuerto, vuelta a la isla, Johnny cay, acuario, tour bahía, obsequio del hotel.
- **SUPER FULL LORD PIERRE:** Alojamiento, desayuno, almuerzo, cena autoservicio, snack de 4 a 5 pm, licores ilimitados de 11:00 am a 11:00 pm, traslado aeropuerto-hotel-aeropuerto, vuelta a la isla con entradas cueva de Morgan, eco parque y piscina natural, Johnny cay con impuesto, acuario con almuerzo, tour bahía, seguro hotelero, obsequio del hotel.
- **P.A.E SEA FLOWER:** Desayuno, almuerzo y cena. Incluye Seguro hotelero
- **We. FULL DORADO Y ARENA BLANCA:** Desayuno, almuerzo y cena tipo buffet, licores ilimitados de 10:00 a.m. a 2:00 a.m., snack tres veces al día antes de las comidas, camiseta del hotel y seguro hotelero. Traslados Aeropuerto – Hotel – Aeropuerto Visita a Johnny cay sin almuerzo, vuelta a la isla y Tour por la Bahía. *Receptivos opera directamente el Hotel.*
- *** FULL AMERICANO ESPECIAL CASA BLANCA:** Alojamiento, Desayuno, almuerzo, Refrigerio, cena y Bar Abierto En Horarios estipulados por el Hotel. **NO INCLUYE SEGURO HOTELERO.**
- **FULL CARIBE CAMPO o CENTRO:** Desayuno, almuerzo y cena tipo buffet, Bar ilimitado con bebidas nacionales, jugos, cigarrillos, snack de media tarde, 6 restaurantes, 4 piscinas, recreación dirigida, show todas



las noches, gimnasio, solárium, club de playa privado con deportes náuticos no motorizados **INCLUYE SEGURO HOTELERO.**

- **P.A.M BAHIA SARDINA:** Alojamiento, Desayunos y Cenas Americano. Seguro Hotelero incluido.

- **P.A.E BAHIA SARDINA:** Alojamiento, Desayunos, Almuerzo y Cenas, Snack (04:00pm - 06:00pm) y Bar abierto en el área de la piscina de 11:00am - 10:00pm Seguro Hotelero incluido.

Bogotá D.C., 11 de abril de 2013
RA 908

Señores

TRANSPORTE RÁPIDO LOS CENTAUROS
Ciudad.

Ref.: Propuesta Económica Revisión y Creación de nuevos estatutos

Apreciados Señores,

Atendiendo lo solicitado, me permito presentar propuesta de honorarios para el desarrollo de la revisión y creación de los nuevos estatutos para Transporte Rápido los Centauros, el cual en su inicio tendría los siguientes capítulos a revisar y mejorar:

- A.** ACTO DE CONSTITUCIÓN
- B.** CAPITULO I: Denominación, Régimen, Domicilio Y Duración
- C.** CAPITULO II: Objeto Social
- D.** CAPITULO III: Capital
- E.** CAPITULO IV: Acciones
- F.** CAPITULO V: Dirección, Administración Y Organización General
- G.** CAPITULO VI: Balances, Reservas Y Dividendos
- H.** CAPITULO VII: Disolución Y Liquidación
- I.** CAPITULO VIII: Derecho De Preferencia En La Negociación De Acciones

Lo anterior cuenta con un honorario Fijo equivalente a **\$6.720.000** que se pagará de la siguiente manera: a) 40% al momento de conferir el poder. B) 20% en la fecha en que se presenten los primeros borradores. C) 20% en la fecha y se presenten los ajustes del documento y d) 20% en la fecha en que sea completamente aprobado el documento por el Gerente General.

Adicionalmente, se especificará un acta dirigida al área de recursos humanos que defina principalmente la jerarquía y funciones de los trabajadores de Transporte Rápido los Centauros de la siguiente manera:

- A.** CAPITULO I: Preámbulo
- B.** CAPITULO II: Valores y Principios
- C.** CAPITULO III: Actividades y Niveles de todo el personal
- D.** CAPITULO IV: Relación con el cliente
- E.** CAPITULO V: De los derechos y obligaciones de la empresa y de los colaboradores
- F.** CAPITULO VI: Reglas de Ética
- G.** CAPITULO VII: Sanciones derivadas del Incumplimiento

Como ocurre en el caso anterior los honorarios tienen un componente Fijo de **\$6.000.000** definido que se pagará de la siguiente manera: a) 40% al momento de conferir el poder. B) 20% en la fecha en que se presenten los primeros borradores. C) 20% en la fecha y se presenten los ajustes del documento y d) 20% en la fecha en que sea completamente aprobado el documento por el Gerente General.

Las anteriores sumas de dinero se reajustarán con el IPC del año inmediatamente anterior a la fecha en que deban hacerse los pagos. Los gastos adicionales que se presenten como resultado de gastos operacionales serán asumidos en forma separada por el Cliente.

Quedo a la espera de sus inquietudes y comentarios sobre el particular.

Atentamente,

Rojas & Asociados Abogados S.A.S.

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Natalia Rojas Moreno

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1032411805

Nombre Completo Nicolas Silva Gutierrez

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1020745002

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Modelo de la Modernización de la Gestión de las Organizaciones Plan de Mejoramiento para la Empresa Rápido los Centauros

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Natalia Rojas Moreno</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Nicolas Silva</u>
FIRMA: <u>MdNRR</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1032411805</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1020745002</u>
FACULTAD: <u>Administración Finanzas C.E</u>	FACULTAD: <u>Administración Finanzas S.C. E</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Administración</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Administración</u>

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: Julio 16 - 2013