

**Diseñar una estrategia comercial que fortalezca los ingresos con la expansión de la  
línea de servicios en la empresa  
Auto Faca S.A.**

Adolfo De Dios Velásquez  
Oscar Iván Quintín Pérez  
Yesica Milena Ramos Villafañe

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Especialización En Gerencia De Empresas  
Bogotá, D.C.  
2018

**Diseñar una estrategia comercial que fortalezca los ingresos por medio de la expansión  
de una línea de negocio en la empresa Auto Faca S.A.**

Adolfo De Dios Velásquez  
Oscar Iván Quintín Pérez  
Yesica Milena Ramos Villafañe

Tutor  
Jonny R. Mariño Reyes  
Coordinador Especialización en Gerencia Empresarial

Trabajo de grado para optar al título como Especialista en Gerencia de Empresas

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Especialización En Gerencia De Empresas  
Bogotá, D.C.  
2018

## **Dedicatoria**

A nuestro padre celestial

Por darnos la sabiduría y la inteligencia para culminar con una meta más.

Finalmente a nuestras familias, por todo su apoyo y motivación para el logro de este objetivo.

## **Agradecimientos**

Agradecemos al grupo docente de la Universidad Uniagustiniana, quienes fueron guía y apoyo en nuestra formación profesional.

A nuestras familias, por la comprensión de no poder compartir algunos momentos con ellos, dado nuestros compromisos académicos.

A Johny R. Mariño Reyes, tutor del presente proyecto de grado, quien con su apoyo, nos guio para direccionar y culminar el trabajo en el que se representa toda nuestra formación.

A los directivos de Auto Faca S.A., quienes nos permitieron analizar la información financiera de la empresa, sus procesos y procedimientos, para poder realizar nuestra propuesta de mejora a esta compañía.

## **Resumen**

El presente documento contiene la propuesta de mejora a nivel de mercadeo para la empresa Auto Faca S.A. con el propósito de obtener mayores resultados financieros.

Uno de los medios para dar alcance a esta propuesta de mejora, es el aprovechamiento del crecimiento empresarial e industrial que está teniendo la sabana occidente de la ciudad de Bogotá D.C., lo que ha conllevado a mayor flujo de movilidad de personas en esta zona.

Y es allí donde Auto Faca S.A. aprovechando su trayectoria de más de 50 años, operando como transportador intermunicipal de pasajeros vía terrestre, y con una mayor utilización de su flota vehicular destinada para prestar el servicio de transporte especial, se expanda en esta línea de negocio, permitiéndole a la empresa y sus afiliados, obtener mayores márgenes de rentabilidad.

Esto a través de alianzas comerciales con centros de recreación, de capacitaciones empresariales y religiosos, mayor cobertura en cuanto a rutas y destinos; dirigido principalmente a las empresas de la zona sabana occidente y grupos familiares.

De ser implementada esta propuesta de mejora, la empresa tendrá una adecuada utilización de su flota vehicular, en cuanto al área financiera la mejora se centrará positivamente en sus flujos de efectivo, esto representará para la empresa mayor margen de rentabilidad, dado la expansión de este nicho de mercado en la zona, dando aprovechamiento al auge de crecimiento empresarial e industrial que está teniendo en la actualidad este sector.

Palabras claves: Servicio de transporte especial y empresarial, transporte público, afiliados.

## Tabla de contenido

Introducción.....	10
Descripción de la empresa.....	11
Ubicación.....	11
Situación financiera.....	13
Activos.....	14
Pasivos.....	15
Utilidad bruta.....	17
Gastos de operación.....	17
Utilidad operacional.....	17
Partidas no operacionales que se generan el rol del negocio.....	17
Utilidad neta.....	18
Índices financieros.....	19
Índices de liquidez.....	20
Índices de endeudamiento.....	20
Índices de rentabilidad.....	21
Análisis sectorial.....	22
Macroeconómico.....	22
Factores políticos.....	22
Factores económicos.....	22
Ámbito social.....	23
Ámbito tecnológico.....	24
Ámbito legislativo.....	24
Ámbito ecológico.....	24
Análisis microeconómico.....	27
Definición del problema de intervención.....	29
Objetivos.....	31
Objetivo general.....	31
Objetivos específicos.....	31
Alcance.....	32
Antecedentes.....	33
Marco referencial.....	37
Marco normativo.....	37
Marco Teórico.....	37
Marco institucional.....	38
Marco Conceptual.....	40

Aplicación de la metodología marco lógico .....	41
Análisis de los involucrados .....	41
Análisis del problema a través del árbol de problemas .....	43
Análisis del problema a través del árbol de objetivos. ....	43
Análisis de alternativas .....	44
Monitoreo y evaluación del proyecto .....	50
Conclusiones.....	51
Recomendaciones .....	52
Referencias .....	53
Anexos.....	55
Anexo 1. <i>Estados situación financiera</i> .....	55
Anexo 2. <i>Estados situación financiera</i> .....	56
Anexo 3. <i>Estados situación financiera</i> .....	57
Anexo 4. <i>Estados situación financiera</i> .....	58

## Lista de Tablas

Tabla 1. Inventario de flota de transporte de Auto Faca S.A. ....	12
Tabla 2. Estado de situación de la empresa Activos .....	14
Tabla 3. Estado de situación financiera de la empresa Pasivo .....	15
Tabla 4. Estado de resultados integrales.....	16
Tabla 5. Índices financieros.....	19
Tabla 6. Aplicación metodológica PESTEL.....	25
Tabla 7. Aplicación metodología las 5 fuerzas de Porter .....	28
Tabla 8. Propuesta de plan de mejoras .....	30
Tabla 9. Análisis de involucrados .....	41
Tabla 10. Estrategias.....	42
Tabla 11. Matriz del marco lógico.....	44

## Lista de Figuras

Figura 1. Ubicación empresa. Google.com/maps (2018) .....	11
Figura 2: participación financiera años 2016 y 2017. Autoría Propia.....	14
Figura 3. Participación de los servicios de transporte (DANE, 2015) .....	27
Figura 4. Fotografía de transporte especial tipo Van. Propia de la empresa .....	30
Figura 5. Pirámide de necesidades de (Abraham Maslow, 1973) .....	35
Figura 6. Organigrama de Auto Faca S.A. Propia de la empresa.....	38
Figura 7. Árbol de problemas. Autoría propia.....	43
Figura 8. Árbol de objetivos. Autoría propia .....	43

## **Introducción**

Auto Faca S.A. es una empresa dedicada al transporte de pasajeros vía terrestre en las modalidades de transporte urbano, intermunicipal, rural y servicio especial.

Teniendo en cuenta su trayectoria de más de 50 años en el mercado, se busca el mejoramiento empresarial, determinando sus falencias en términos financieros y organizacionales y de mercadeo. Para ello, se elabora una descripción de la empresa, detallando su flota de transporte y utilización, recurso humano, ubicación e información financiera.

Posteriormente se presenta un análisis de la situación financiera, tomando la información de los periodos terminados en 2016 y 2017, los cuales permiten posteriormente elaborar indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.

En seguida se realiza una descripción del entorno sectorial de la empresa, en las que se usa en primer lugar la metodología PESTEL para el ámbito macroeconómico, y en segundo lugar, las cinco fuerzas PORTER para el contexto microeconómico, así como la utilización de la matriz MML.

Lo anterior se realizó con el fin de hallar oportunidades de mejora de la empresa, en el que se determina, que el enfoque debe ser el bajo aprovechamiento de la flota vehicular destinada para prestar el servicio de transporte especial.

## Descripción de la empresa

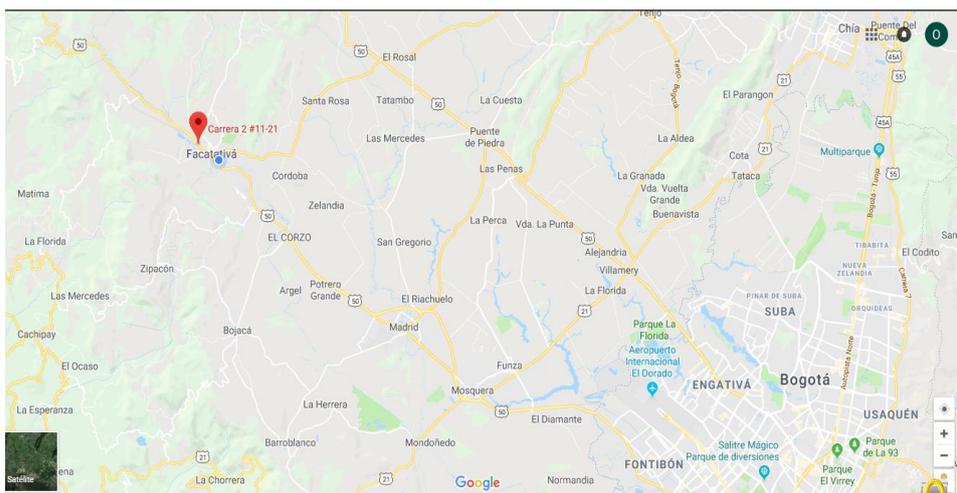
Auto Faca S.A. es una empresa que fue constituida en agosto de 1965, bajo escritura pública N° 795 del 17 de abril del mismo año de la notaría 8ª del circuito de Bogotá, e inscrita ante cámara de comercio de la ciudad de Facatativá con matrícula inmobiliaria N.º 326 de abril de 1979, registrada ante la Dirección Nacional de Impuestos con el registro único tributario - RUT. 860.009.355-0.

Está conformada por 124 accionistas, los cuales están representados por una Junta Directiva, y administradamente por un gerente general.

La nómina de planta está conformada por 142 empleados, entre operarios, conductores, mecánicos y 8 funcionarios administrativos.

## Ubicación

La empresa está ubicada en el municipio de Facatativá - Cundinamarca, en la carrera 2 N°. 11 – 21 piso 2. A continuación se muestra el mapa de ubicación geográfica:



**Figura 1.** Ubicación empresa. Google.com/maps (2018)

Los datos de contacto de la compañía son: Teléfonos: 8900734 – 3208856600, correo electrónico: autofaca@hotmail.com

## Recursos

Cuenta con líneas de servicios transporte como: movilidad de pasajeros urbano, intermunicipal, taxis, camperos para zonas veredales y servicio de transportes especial.

Su capacidad para el desarrollo de la operación, es la siguiente flota vehicular:

Tabla 1. *Inventario de flota de transporte de Auto Faca S.A.*

Tipo de vehículo	Cantidad
Buses transporte urbano	46
Buses intermunicipales	17
Taxis	68
Vehículos servicio especial tipo van	17
<b>Camperos para transporte veredal</b>	<b>7</b>
Total flota	155

Nota: Autoría propia

Esta flota vehicular transporta un promedio diario de 6.000 pasajeros, los cuales realizan viajes dentro del municipio de Facatativá y fuera de éste, como: Villeta, El Rosal, Girardot, la Vega, la Mesa, Bojacá, Zipacón, Cachipay, Guaduas, entre otros.

El transporte de servicio especial generalmente es contratado por el sector empresarial y grupos familiares con destino a centros de recreación y esparcimiento.

La flota de vehículos para la prestación del servicio de transporte de pasajeros, está conformado por un factor humano de conductores, mecánicos, jefes de rodamiento y despachos, al igual que el equipo del área administrativa y contable, equipo de comunicación radio operadora con central propia para el desarrollo de sus actividades operacionales en tiempo real.

Esta actividad se encuentra regulada para todos los prestadores de este tipo de servicio, por las normas y tarifas emitidas por autoridades tanto municipales a través de las Alcaldías y a nivel nacional por el Ministerio de Transporte<sup>1</sup> (Mintransporte, 2001), igualmente la asignación de rutas a utilizar.

La compañía se encarga de administrar el área de operaciones y servicios de la flota vehicular, brindándole al pasajero un adecuado transporte, en condiciones de seguridad, dando cumplimiento a la normativa establecida para el desarrollo de esta actividad. Este

<sup>1</sup> Resolución 3600 de 2001, sobre libertad de tarifas y regularización por parte de Ministerio

acompañamiento abarca desde la admisión de los vehículos y lo relacionado con el sistema de operaciones del transporte regional (despachos, revisiones tecno mecánica, evaluaciones de desempeño a los conductores, trámites y permisos, capacitación al personal y aplicación del régimen sancionatorio tanto al vehículo, conductor o al propietario), almacenes de suministro de repuestos, accesorios y partes automotrices, parqueaderos y litografías.

### **Situación financiera**

Organizacional y operacional de la empresa Auto Faca S.A.

Los informes objeto del estudio para el análisis financiero son: Estado de situación financiera, Estado de cambios en el patrimonio, Estado de resultados integrales, Otros estados de resultados, Estado de flujo de efectivos y sus respectivas notas y revelaciones; esta documentación se adjunta como anexo N° 001.

El objetivo de este análisis es dar a conocer los indicadores financieros de la compañía Auto Faca S.A., a fin de tener herramientas que permitan tener una perspectiva del comportamiento financiero de la empresa. Permitiendo a la organización determinar las tendencias y variaciones financieras. Se toma como referente los periodos contables terminados en 2016 y 2017, con el fin de tomar los correctivos necesarios a fin de mitigar los bajos indicadores en la gestión administrativa del periodo 2018. Las cifras objeto de este análisis se presentan en miles de pesos colombianos.

## Activos.

Tabla 2. Estado de situación de la empresa Activos

<b>Estado de Situación Financiera</b>				
(Cifras representadas en miles de pesos colombianos)				
	2017	2016	Análisis Vertical	
			Absoluta	Relativa
<b>Activo Corriente</b>				
Efectivo y Equivalente	337,054	341,850	-4,796	-1.4%
Cuentas por cobrar	158,231	109,744	48,487	44.2%
Inventario	6,470	11,662	-5,192	-44.5%
Activos no financieros	469	620	-151	-24.4%
Activos por impuestos	336	11,927	-11,591	-97.2%
<b>Activo Corriente</b>	<b>502,560</b>	<b>475,803</b>	<b>26,757</b>	<b>5.6%</b>
<b>Activo No Corriente</b>				
Propiedad, planta y Equipo	840,774	846,408	-5,634	-0.7%
Propiedades de inversión	977,050	977,050	0	0.0%
Activos financieros	755	755	0	0.0%
Cuentas por cobrar	14,169	11,907	2,262	19.0%
Intangibles	85,794	87,781	-1,987	-2.3%
Impuesto diferido	35,234	42,380	-7,146	-16.9%
<b>Activo No Corriente</b>	<b>1,953,776</b>	<b>1,966,281</b>	<b>-12,505</b>	<b>-0.6%</b>
<b>Total Activo</b>	<b>2,456,336</b>	<b>2,442,084</b>	<b>14,252</b>	<b>0.6%</b>

Nota: Autoría propia

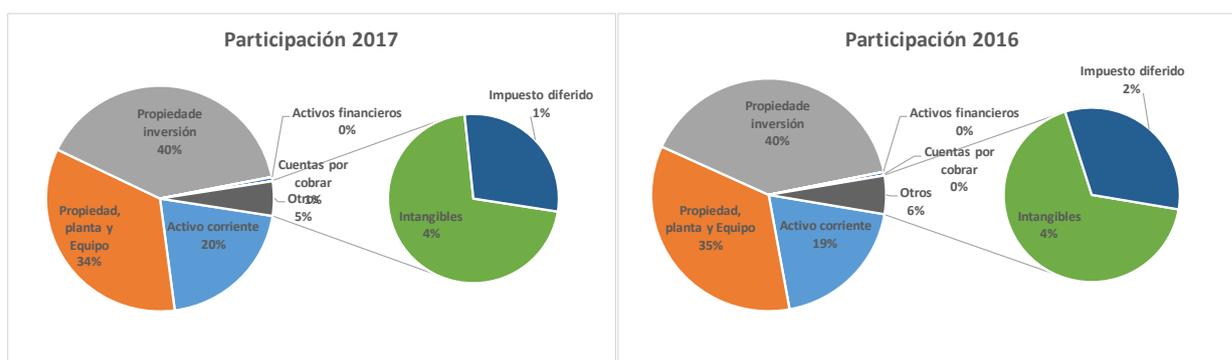


Figura 2: participación financiera años 2016 y 2017. Autoría Propia

Como se observa en el análisis vertical, la partida de mayor variación fue las cuentas por cobrar, pasando de \$ 109.744 en 2016 a \$ 158.231 para el cierre de 2017, lo que representó una variación de incremento en este rubro de \$ 48.487.

En cuanto a la participación el rubro de mayor peso en los dos periodos es la propiedad planta y equipo, que asciende al 34% y 35% respectivamente del total de activo; seguido de la propiedad de inversión que asciende al 40% en cada periodo, y el activo corriente solo alcanza al 20% y 19%; lo que puede generarle un riesgo de liquidez a corto plazo.

### Pasivos.

Tabla 3. *Estado de situación financiera de la empresa Pasivo*

				Análisis Vertical	
				Absoluta	Relativa
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>			
Obligaciones financieras	152,293	180,107	-27,814	-15.4%	
Cuentas por pagar	32,887	30,831	2,056	6.7%	
Impuestos, gravámenes y ta	3,729	9,445	-5,716	-60.5%	
Beneficio empleados	98,072	31,195	66,877	214.4%	
Pagos recibidos por anticipa	5,933	4,174	1,759	42.1%	
Pasivos por impuestos	36,341	13,621	22,720	166.8%	
<b>Pasivo corriente</b>	<b>329,255</b>	<b>269,373</b>	<b>59,882</b>	<b>22.2%</b>	
Obligaciones financieras	133,028	262,482	-129,454	-49.3%	
Depositos recibidos	321,087	291,256	29,831	10.2%	
Impuesto diferido	189,955	170,591	19,364	11.4%	
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>644,070</b>	<b>724,329</b>	<b>-80,259</b>	<b>-11.1%</b>	
<b>Total pasivo</b>	<b>973,325</b>	<b>993,702</b>	<b>-20,377</b>	<b>-2.1%</b>	

*Nota:* Autoría Propia

El pasivo total muestra una variación del -2.1% que asciende a \$ 20.377, menos del pasivo con respecto a período inmediatamente anterior. Las partidas que presentan mayor variación son las obligaciones financieras que disminuyeron en un 15.4% en el corto plazo y 49.3% a largo plazo. Sin embargo, llama la atención el rubro beneficio a empleados que aumentó el 214.4% con respecto al año anterior, es decir \$ 66.877 más, lo que indica que no se ha dado estricto cumplimiento al pago de estas obligaciones, dado que la planta de personal no creció en el periodo 2017 con respecto al 2016.

Tabla 4. Estado de resultados integrales

**AUTOFACA S.A.**

**Estado de resultados integral**

Concepto	Periodo	Periodo	Variación Absoluta	Variación Relativa
	2017	2016		
Ingresos	938,791	730,570	208,221	29%
Costo de venta	133,485	94,894	38,591	41%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>805,306</b>	<b>635,676</b>	<b>169,630</b>	<b>27%</b>
Gastos de operación	594,136	515,427	78,709	15%
<b>Utilidad operacional</b>	<b>211,170</b>	<b>120,249</b>	<b>90,921</b>	<b>76%</b>
Ingresos no operacionales	3,198	8,421	-5,223	-62%
Egresos no operacionales	86,405	83,195	3,210	4%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>127,963</b>	<b>45,475</b>	<b>82,488</b>	<b>181%</b>
Impuesto de renta	74,133	18,953	55,180	291%
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>53,830</b>	<b>26,522</b>	<b>27,308</b>	<b>103%</b>

*Nota:* Autoría propia

El Estado de Resultados que presenta la empresa Auto Faca S.A. resume la ejecución del negocio, en que se asocian a sus ingresos, costos y gastos de cada periodo contable; este se divide en cuatro grandes secciones:

- ✓ Ingresos operacionales.
- ✓ Costo de venta bienes y prestación de servicios.
- ✓ Gastos de operación.
- ✓ Y partidas no operacionales que genera la operación.

Con el propósito de hacer un análisis de mayor profundidad del comportamiento de las cifras desde el punto de vista financiero, se resume:

#### **Ingresos operacionales.**

En el periodo 2017 los ingresos operacionales se incrementaron en 29%, alcanzando \$ 938.791 comparado con \$ 730.570 en 2016.

#### **Costo de venta bienes y prestación de servicios.**

Estos costos van ligados con el comportamiento de los ingresos y el margen de comercialización de los productos y servicios facturados, de forma que el aumento del periodo 2017 por valor de \$ 38.591, con relación al periodo inmediatamente anterior, obedece en gran parte al crecimiento en ventas. Sin embargo, se observa que este incremento genera

una variación relativa del 41%, la cual es superior a la variación relativa de los ingresos operacionales, lo que indica que la empresa de transporte de pasajeros debe evaluar sus costos de venta y margen de comercialización, puesto que a mayores ingresos, el comportamiento del costo de venta crece en mayor proporción que las ventas.

### **Utilidad bruta.**

El resultado de los ingresos operacionales menos su costo de venta y comercialización, nos genera la utilidad bruta. Que para el caso del periodo 2017 es de \$ 805 millones, generando un aumento del 27% frente al periodo 2016 que ascendió a \$ 635 millones, es decir, en términos absolutos se produjo \$ 170 millones. Lo cual es un aspecto positivo financieramente.

### **Gastos de operación.**

En lo referente a gastos de operación, presenta un aumento con relación al periodo 2016 en \$ 79 millones aproximadamente, es decir, una variación relativa del 15%, que están principalmente representados en gastos de personal por \$21 millón, honorarios \$ 6 millones, mantenimiento \$ 25 millones y otros gastos administrativos de \$ 9 millones. Se recomienda analizar en detalle estas variaciones, el 15% es un indicador alto frente a condiciones de gastos fijos que no tienen relación con el crecimiento de ingresos.

### **Utilidad operacional.**

La empresa Auto Faca S.A. en el periodo 2017 generó \$ 91 millones más con relación al periodo 2016, es decir, el 76% de crecimiento en resultado operacional, esto es positivo financieramente. Podría tener un impacto mayor si se cuenta con costos de mayor eficiencia, acompañados de implementación de controles en los gastos de operación.

### **Partidas no operacionales que se generan el rol del negocio.**

Comprende los ingresos y los gastos de la empresa que no están relacionados directamente con el objeto social y rol del negocio, entre los cuales se encuentra el gasto de intereses de apalancamiento financiero; el gasto de impuesto a la renta; al igual los ingresos no operacionales como: intereses y dividendos obtenidos en inversiones diferentes del rol de negocio. De acuerdo al análisis financiero, estos ítems no presentan variaciones significativas que puedan impactar en el comportamiento del resultado financiero de la compañía.

**Utilidad neta,**

Es considerado uno de los resultados más importantes en el estado de resultados. El valor representa un incremento global (o reducción) en el patrimonio de los propietarios, resultante de las actividades del negocio durante un determinado periodo contable. Con relación a la utilidad neta generada por Auto Faca S.A. para el periodo 2017, ascendió a \$ 53.829.887, es decir, 103% más de lo generado el periodo 2016 que fue la suma de \$ 26.522.377.

## Índices financieros.

Tabla 5. *Índices financieros*

<b>AUTO FACA S.A.</b>		
<b>Índice</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Liquidez</b>		
Capital de trabajo	173,305	206,430
Razón corriente	1.53	1.77
Capital de trabajo neto / Ingresos operacionales	18.46%	28.26%
Prueba acida de inventarios	1.51	1.72
Proveedores / Inventarios mercancías	5.08	2.64
<b>Endeudamiento</b>		
Endeudamiento total (Pasivo / Activo)	39.63%	40.69%
Concentracion de endeudamiento a corto plazo	33.83%	27.11%
Indeudamiento financiero (Obligaciones F. / Ing. Oper)	30.39%	60.58%
Endeudamiento a corto plazo (Pasivo corrient / Activo)	13.40%	11.03%
Utilidad operacional sobre gastos financieros netos (veces)	4.02	3.65
Ingresos operacionales sobre obligaciones financieras totales (veces)	3.29	1.65
<b>Rentabilidad</b>		
Margen bruto	85.8%	87.0%
Margen operacional	22.36%	18.13%
Margen neto	5.73%	3.63%
Rentabilidad del activo (Utilidad neta / Activo)	2.19%	1.09%
Rentabilidad del patrimonio (Utilidad neta / Patrimonio)	3.63%	1.83%
<b>Eficiencia (veces)</b>		
Rotación de activos (Ventas / Activos)	0.38	0.30
Rotacion de inventario mensual (# meses / rotacion inventario)	4.76	8.46
Rotación de inventario anual (Costo / Inventario)	2.52	1.42
Rotacion de cartera	7.06	7.92
Rotación de proveedores	109.84	870.83
Gastos de administracion / Utilidad bruta (%)	70%	75%
Gastos de personal / Ingresos operacionales (%)		
Rotacion de inventario diario (Inventario * 360 / Costo)	142.83	253.67
Rotacion cartera por dias	50.99	45.44
<b>Ciclo de efectivo operativo en días</b>	<b>193.81</b>	<b>299.12</b>
Rotacion pago proveedores por dias	3.28	0.41
<b>Ciclo de caja en días</b>	<b>-190.54</b>	<b>-298.71</b>

Nota: Autoría propia

### **Índices de liquidez.**

El capital de trabajo a diciembre 31 de 2017, ascendió a \$ 173.305 reflejando una disminución frente a 2016 por valor de \$ 33.125. Lo que afectó a la razón corriente pasando de 1.77 correspondiente al periodo 2016 a 1.53 para el periodo 2017.

El análisis de la prueba acida, muestra una disminución de 0.22 puntos frente al año inmediatamente anterior, esto obedece a un aumento en el pasivo circulante de 22% con relación al año anterior, por otra parte, el activo circulante aumentó en 5.6% con relación al periodo 2016, el resultado final, básicamente se observa una disminución en su capital de trabajo por valor de \$ 33.125.000.

Como se puede observar en los años 2017 y 2016, la empresa de transporte Auto Faca S.A., mantiene una liquidez inmediata en una proporción de \$1.72 al año 2016 y \$1.51 al año 2017, lo anterior debido principalmente a un aumento relativo del activo circulante, y a una disminución en los inventarios. En el periodo 2017, la liquidez disminuyo en 0.22% con respecto al año anterior (2016). Después de haber restado el inventario percibimos que la liquidez inmediata se mantiene estable.

### **Índices de endeudamiento.**

Al Analizar la información con respecto al cálculo de este indicador, en el año 2017 la empresa de transporte de pasajeros muestra solvencia financiera, lo anterior, evidencia que la empresa de transporte Auto Faca S.A. no ha presentado aparentemente dificultades financieras debido a una adecuada utilización de dinero de terceros para generar un mayor ciclo de efectivo.

Resumiendo, los dos últimos años la empresa de transporte ha utilizado más fuentes de financiamiento propio para cubrir sus obligaciones a corto plazo, lo que pudiera ser una dificultad, dados los excesos de capital propio en especial efectivo y equivalentes a efectivo.

Lo que muestra que no hubo mayor desviación en el grado de independencia de la empresa de transporte para los años 2017 y 2016, al pasar del 0.59% en el año 2016 al 0.60% en el año 2017.

A nivel de solvencia la empresa cuenta con \$ 2.46 en el año 2016 y \$ 2.52 en el año 2017, para garantizar \$1.00 de su deuda. En cuanto a la solvencia como se muestra en la tabla anterior la proporción corrobora la tendencia conservadora de la empresa de transporte en su estructura de financiamiento; es decir, que la misma tiene exceso de activos reales, sin embargo, también se observa un crecimiento financiamiento, afectado principalmente por las cuentas por pagar a largo plazo.

En los dos años analizados se observa que la empresa no presenta riesgo financiero a corto plazo según los cálculos realizados, debido a que la calidad de la deuda se mantiene estable entre 0.34% y 0.27%. Por tanto, la empresa de transporte Auto Faca S.A. se encuentra solvente para poder cumplir con los pagos en sus términos de vencimiento.

### **Índices de rentabilidad.**

El margen bruto se disminuye en 1.2%, que en variación absoluta representa \$ 2.519 menos de rentabilidad frente a la reflejada el año inmediatamente anterior, a nivel operacional existe un efecto creciente, pasando del 18.13% en el periodo 2016 a un 22.36% para 2017. El mismo comportamiento se presenta el margen neto, que aumentó con respecto al año anterior en 2.10%.

## **Análisis sectorial**

### **Macroeconómico**

Para el análisis macroeconómico que afecta a Auto Faca S.A., se usa el análisis PESTEL (factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales), buscando con ello observar el panorama general a diferentes dimensiones y así lograr tomar decisiones adecuadas que beneficien la empresa de acuerdo al contexto existente, para esto se evalúan factores como:

#### **Factores políticos.**

(Redacción, bogota@elespectador.com, julio 27 de 2018) “Desde la Presidencia de la República lidera el proyecto denominado tren de cercanías, que su tramo va desde el municipio de Facatativá a la estación de tren del centro de Bogotá D.C. que se estima construir en los próximos 4 años, utilizando la vía férrea existente. Otro proyecto ambicioso que tiene el gobierno nacional y departamental, es la construcción de un segundo aeropuerto, que será construido entre los municipios de Facatativá y Madrid. El mismo estará en operación en el año 2021, con una inversión de 1.200 millones de dólares.”

#### **Factores económicos.**

(es.presidencia.gov.co) “las tendencias actuales frente al sistema de transporte Colombiano se centra en nuevos proyectos que tiene el gobierno nacional el cual beneficiara a Bogotá, Funza, Mosquera, Madrid y Facatativá; en lo que movilizará cerca de 211 mil pasajeros cada día.”

Aunque es un proyecto que ya está aprobado, es largo plazo y las condiciones de los habitantes frente a este tipo de situaciones no dejan de preocupar a la comunidad, ya que la población está en crecimiento, la cual sobrepasa los 124.000 habitantes y estos representan cerca del 90% de los usuarios, en cuanto al desarrollo económico por la migración a esta zona de empresas y fábricas de la ciudad de Bogotá D.C.; este sector se ha convertido en un atractivo político, que pasó de ser fincas agrícolas y ganaderas a complejos empresariales e industriales.

Así mismo el sistema de transporte público del municipio no solo lo lidera la empresa Auto Faca S.A, también sus principales competidores en el sector: Villetax y Trasycata, las cuales acaparan el servicio de transporte urbano del municipio y la mayor parte del transporte intermunicipal en esta zona.

Sin embargo, este servicio es afectado por la informalidad (moto-taxis, vehículos sin permisos) que no les garantiza unas condiciones de seguridad al pasajero y menos responsabilidades contractuales a estos usuarios.

Es por esto que los factores diferenciales se dan en la prestación del servicio con calidad, puesto que a nivel de tarifas estas son reguladas por las Alcaldías Municipales y Ministerio de Transporte en las vías nacionales, en cuanto al nivel adquisitivo de los habitantes de esta región ronda entre dos y/o tres salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Según la secretaría de desarrollo social y económico del municipio de Facatativá, en cuanto a las zonas rurales el contacto con el campesino es mantener constante la economía del sector, mediante la permanencia de un servicio de transporte y vías de acceso adecuadas, todo esto con el fin de que el campesino puede movilizar su producción agrícola a las diferentes poblaciones de la región para ser comercializada.

Sin embargo, el sector transporte sufre un impacto económico significativo, que es la constante variación de precios del combustible, factor relevante que afecta directamente los márgenes de utilidad tanto del propietario del vehículo como de la empresa transportadora.

### **Ámbito social.**

El transporte de pasajeros vía terrestre, juega un rol importante en la sociedad de la región de sabana occidente, y especialmente para la empresa Auto Faca S.A., aunque la misma ha sido pionera en la zona con un recorrido de 50 años mediante su participación activa y sus competidores, han logrado desarrollar un fuerte sistema de transporte municipal, sumada su trayectoria y participación, es una de las empresas más grande frente a su competencia, por medio de gestión y desarrollo operacional ha ampliado su portafolio de servicios en diferentes modalidades, lo que le ha permitido tener mayor cobertura en su segmento de mercado.

Al igual la empresa ejerce actividades sociales, como es su programa de acceso a zonas rurales, mejorando la calidad de vida de los individuos que trabajan y habitan en el campo y zonas apartadas de las cabeceras municipales.

Auto Faca S.A. se ha caracterizado en el transporte público por la comodidad y seguridad de sus vehículos, los cuales son constantemente renovados y monitoreados con sus programas

de mantenimiento preventivo para mantener la competitividad del sector trabajando en igualdad de condiciones.

Para garantizar una mejora continua en la calidad del servicio, constantemente se capacitan a los conductores, donde se abarcan aspectos como el buen trato al usuario, la amabilidad, la colaboración con personas discapacitadas, menores de edad y hasta aprendizaje de una segunda lengua “Inglés” para atender pasajeros del exterior.

Auto Faca S.A. tiene un diferencial frente a su competencia, dado la cobertura en rutas que tiene asignadas en la zona, esto se logra gracias a su capacidad en su flota vehicular y el buen servicio que presta a su comunidad.

### **Ámbito tecnológico.**

Auto Faca S.A. maneja proceso Tecnológico como equipo de comunicación radio operadora con central propia, para el desarrollo de su actividad, permitiéndole comunicación constante con el equipo humano en tiempo real. Igualmente el área administrativa cuenta con software para el control de sus operaciones.

### **Ámbito legislativo.**

El sistema de transporte de pasajeros vía terrestre está reglamentado por el decreto (348 de 2015) por el cual se presta el servicio público de transporte terrestre y de automotor especial y se adoptan otras disposiciones.

El Ministerio de Transporte y los Municipios, son entes que asignan las tarifas y rutas los cuales se clasifica como un servicio público, prestado por particulares; de acuerdo a las estadísticas emitidas por el (DANE) “el transporte público en el departamento de Cundinamarca representa el 15% de todo el país, y de este indicador le corresponde a la región de sabana occidente el 24%, lo que representa alta demanda en el servicio de transporte.”

### **Ámbito ecológico.**

La legislación ambiental busca que las empresas cumplan a cabalidad las medidas de control y supervisión, dando cumplimiento al reglamento 1299 del 2008, Art. 8 de la ley 1124 del 2007, los cuales regulan la obligación de cada organización que desarrolle actividades productoras en el país, mediante la implementación y respeto por la norma ambiental. Por tal razón Auto Faca S.A. cumple con la esta norma a fin de mitigar la emisiones de gases, mediante el programa de mantenimiento preventivo.

Para mayor comprensión se elabora una matriz donde se observan en detalle las oportunidades y amenazas que Auto Faca S.A., debe tener en cuenta en este sector geográfico:

Tabla 6. *Aplicación metodológica PESTEL*

<b>Factores políticos</b>		
<b>Proyecto</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 (en proceso de formulación)	Mejoras en infraestructura vial, políticas públicas en pro del sector de transporte y turismo,	Aumento de tarifas de peajes e impuestos referentes a movilidad.
Dorado II (El Tiempo, 2018)	Aumento de población y posibles clientes para servicios de transporte a nivel municipal e intermunicipal	
Tren de cercanías (El Espectador, 2018)	Beneficio para movilidad de la población.	Reducción de uso de transporte intermunicipal
Construcción inmobiliaria	Aumento de la población, que implicaría una mayor demanda de servicio público de transporte.	Aumento de movilidad, lo que aumentaría transporte informal (ilegal)
<b>Factores económicos</b>		
<b>Proyecto</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
Fluctuación precios petróleo	Utilización vehículos propulsados con energía eléctrica.	Aumento precios combustible
PIB	Se muestra el estado del sector a nivel nacional y cómo se ha comportado, señalando qué decisiones se pueden tomar	
Salario mínimo	Si aumenta, posibilita una mayor movilidad hacia la recreación, turismo y otros servicios.	Si se mantiene, reduce posibilidades de movilidad en términos de recreación y turismo
Tasas de interés para créditos	Si existe tasas de interés bajo, posibilitaría prestamos de dinero dedicados a la recreación y turismo	Al ser alto la tasa de interés, reduce los números de créditos
Los diferentes proyectos mencionados en “factores políticos” implican una dinamización en el empleo	Entre mayor población empleada, un mayor número puede adquirir servicios de transporte.	

<b>Factores socio-culturales</b>		
<b>Proyecto</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
Mayor requerimiento de movilidad para recreación y turismo (Portafolio, 2018)	Mayores inversiones para movilización y respectivos beneficios económicos para empresas prestadoras de servicios.	Aumento de la oferta, permitiendo competencia ante precios y posible reducción de beneficios.
Movilidad de población para escuelas, universidades y trabajo.	Ante una mayor demanda se requiere de una oferta que la cubra	Ineficiente oferta legal, la ilegal tratara de cubrir la demanda.

<b>Factores Tecnológicos</b>		
<b>Proyecto</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
Aumento en la producción de equipos tecnológicos que brinden mayor control en operaciones (gps, cámaras)	Garantizar un mejor servicio	Aumento costos de operaciones
Brindar servicios como películas, conexión wifi, videos juegos, entre otros	Mayor comodidad en viajes y preferencia.	Aumento costos operaciones

<b>Factor ecológico</b>		
<b>Proyecto</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
Fenómeno niña (aumento lluvias)		Aumento riesgo deslizamiento, provocando cierre de vías.  Mayor riesgo accidentalidad.
Fenómeno niño (reducción de lluvias)		Escasez de agua en sitios turísticos, olas de calor
Contaminación		Por residuos sólidos (llantas) y polución

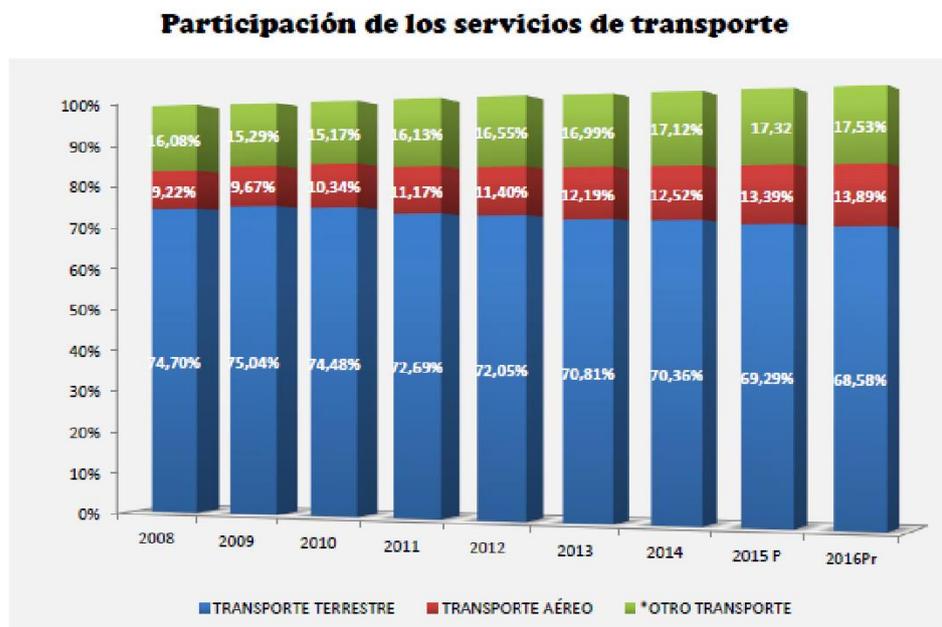
<b>Factor Legal</b>		
<b>Proyecto</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Amenaza</b>
Normas de transporte, turismo y consumidor	Marco de acción que fija estándares de calidad.	Regularización del libre mercado.

Nota: Autoría propia

A partir de lo observado en la tabla anterior, se puede inferir que existe un contexto de oportunidad mayor a las amenazas, que abren un panorama positivo para generar una

estrategia de mercado enfocada al servicio de transporte especial, atendiendo segmentos como la recreación, turismo, rutas escolares y desplazamiento de grupos empresariales.

La evidencia anteriormente mencionada demuestra que el transporte terrestre tiene alta participación en el mercado de transporte, tal cual se observa en la siguiente ilustración.



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE

**Figura 3.** Participación de los servicios de transporte (*DANE, 2015*)

### Análisis microeconómico

Para el análisis microeconómico se toma la metodología de las cinco fuerzas competitivas de Porter 2008, su objetivo es observar el entorno empresarial, enfocado en: rivalidad entre competidores, y la entrada de los mismos, amenaza de servicios sustitutos, poder de negociación de compradores y proveedores.

Dado que el servicio de transporte terrestre de pasajeros, es regulado por las Alcaldías municipales, y a nivel nacional a través del Ministerio de Transporte, en cuanto a la asignación de rutas y precios del servicio de transporte, este servicio se considera económicamente como inelástico, lo que significa que Auto Faca S.A. debe diferenciarse frente a sus competidores con servicio de calidad y confort en su flota vehicular.

Tabla 7. Aplicación metodología las 5 fuerzas de Porter

<b>Rivalidad entre competidores</b>	<b>Entrada de nuevos competidores</b>	<b>Amenazas de sustitutos</b>	<b>Poder de negociación de compradores</b>	<b>Poder de negociación de proveedores</b>
<b>Competencia desleal (la guerra del centavo). Estrategias de fidelización (ambientación de los vehículos).</b>	Este sector es un poco restringido, pero puede ser afectado por los nuevos proyectos de construcción del POT (plan de ordenamiento territorial).	Nuevas Empresa de transporte en el sector. sistemas de transporte no reglamentados como UBER	Se basa en las necesidades que ellos tienen, decisión y elección sobre el prestador del servicio.	Concentración en garantizar la calidad, el cumplimiento y aumentar la cobertura de los servicios a través de modelos de negocio que busque el bienestar; tanto del cliente como el de la compañía.

Nota: Autoría propia

### **Definición del problema de intervención**

Auto Faca S.A. cuenta con una serie de imprevistos que impide que cumpla la totalidad sus objetivos comerciales, por lo cual, es necesario la implementación de una estrategia comercial que permita aumentar ingresos, a través de la expansión de la línea de negocio de servicio de transporte especial.

Por parte del gerente de la compañía se manifestó una serie de inconvenientes que está impactando significativamente.

Circunstancia que hace necesario dar a conocer que Auto Faca S.A. cuenta con políticas, procesos y reglamentación que le han permitido un adecuado funcionamiento administrativo, cumplimiento en todo lo relacionado en los aspectos legales, fiscales y de operación. Sin embargo, la flota vehicular con la que presta el servicio de transporte especial no se le está dando la utilización adecuada, dejando pasar oportunidades de negocio y sub- utilizando la flota con la que ya la empresa cuenta.

Generalidad: Dado la migración de empresas y fábricas a la zona occidental de la ciudad de Bogotá D.C., ha impactado significativamente el crecimiento tanto económico como de población en los municipios aledaños a la ciudad, esta circunstancia ha generado mayor demanda en la movilidad de pasajeros. Para dar abasto a estos servicios de movilidad, se debe tener en cuenta aspectos como vías de acceso, flotas vehiculares y reglamentación de rutas y tarifas por parte de las autoridades competentes.

Ilegalidad: Por parte de las autoridades competentes, deben intervenir en el transporte ilegal de pasajeros, el cual se realiza a través de moto-taxis y vehículos particulares no autorizados, los cuales no cuentan con las mínimas medidas de seguridad para prestar este tipo de servicio, ni tampoco, con los amparos de responsabilidad civil y extracontractual, para el cubrimiento médico y económico en caso de accidentes de tránsito.

Particularidad: Auto Faca S.A. cuenta con una flota de 17 busetas destinadas para el desarrollo de la actividad de servicio de transporte especial, sin embargo, la utilización de esta flota es muy baja, apenas de 22 viajes promedio mensuales por unidad vehicular, lo que le está generando a la empresa sobre costos en parqueaderos, y la pérdida de valor dado la baja utilización de estos vehículos.

El mayor impacto que genera esta situación, es el económico, dado la oportunidad de negocio donde es posible entrar en un nicho de mercado para brindar un servicio especial de transporte dirigido a las compañías e industrias que se han trasladado a la zona occidente de la ciudad capital “Bogotá”. La explotación de este mercado generaría un incremento en el nivel

de ingresos del 20%, mediante la expansión del servicio de transporte especial, y de paso generar un posicionamiento como líder en este segmento de negocio, gracias a la trayectoria que ya goza la compañía.

Dado estas razones se presenta una propuesta estratégica de marketing para posicionar el servicio de transporte especial e incrementar los ingresos de Auto Faca S.A. y sus afiliados, logrando un avance significativo que permita un mejoramiento en su rentabilidad.

Tabla 8. *Propuesta de plan de mejoras*

Concepto	Buseta	Viajes semanal	Viajes mensual	Viajes anual	Utilidad por viaje	Utilidad propietario buseta	Utilidad Empresa	Ingreso anual
Actual	17	98,12	392,5	4.317	\$ 370.000	\$ 259.000	\$ 111.000	\$ 479.242.500
Plan mejora	17	19,6	78,5	864	\$ 370.000	\$ 259.000	\$ 111.000	\$ 95.848.500
							<b>Total</b>	<b>\$ 362.304.000</b>
							Incremento	<b>20%</b>

*Nota:* Autoría Propia

Para lograr este objetivo se deben tener en cuenta aspectos como:

- Utilizar tecnología (servicio wifi, aire acondicionado) en los vehículos
- Confort (nuevos vehículos) trayectoria de la empresa en el gremio
- Cuenta ya con los vehículos (se requiere una mínima inversión para dar inicio al proyecto)



**Figura 4.** Fotografía de transporte especial tipo Van. Propia de la empresa

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar una estrategia comercial que fortalezca los ingresos con la expansión de la línea de servicios en la empresa Auto Faca S.A.

### **Objetivos específicos**

- ✓ proponer la creación de un departamento comercial.
- ✓ Implementar tácticas comerciales que permita tener alianzas con centros de recreación, rutas escolares y sitios turísticos de la región.
- ✓ Fijar políticas comerciales de ventas.

### **Alcance**

La aplicación de esta propuesta de mejora, permitirá un incremento de ingresos en un 20%, que beneficiará a la compañía a través del posicionamiento de la línea de servicio de transporte especial ya existente.

Así mismo se fijará una política comercial de prestación de servicios, que garantice un servicio de calidad, en cuanto la destreza de servicio, la forma de actuación y la relación con otras empresas y el cliente.

Esta estrategia permite atender el mercado de servicio de transporte especial, conocer al cliente, ofrecer un servicio adecuado y personalizado, así mismo permite mejorar los procesos operativos logrando una mayor competitividad.

## Antecedentes

Se presentan diferentes tesis y temas de investigación elaborada por diferentes Autores y universidades en las que se señala planes de mejoramiento de empresas de transporte. Todos tienen un patrón similar de investigación en las que se buscan soluciones a diferentes problemáticas tales como servicio, innovación, expansión y adaptación por parte de las empresas a un mercado que es dinámico debido a los cambios culturales, sociales, tecnológicos y económicos.

Un ejemplo claro es plan de mejoramiento para la gestión del direccionamiento estratégico en transportes ISGO S.A. (Bogotá D.C.) Evidencian problemáticas con respecto a innovación y conocimiento, cultura organizacional, estructura organizacional y direccionamiento estratégico. Se aplica el modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO): análisis y vigilancia del entorno, gestión del conocimiento, comunicación e información, mercadeo, comercio exterior (importaciones y exportaciones), gestión financiera, gestión de operaciones (producción y logística), gestión humana, estructura y cultura organizacional, gestión ambiental y responsabilidad social, dirección estratégica y asociatividad. Y establece como adjetivo. Diagnosticar situación actual de la empresa. Analizar situación financiera de la empresa Elaborar y presentar plan de mejoras para la empresa. Tomado de Repositorio Universidad EAN (Mora, 2013).

Encontramos en el Repositorio institución universitaria ESUMER (Aristizabal, Londoño, 2015) “para la creación de una empresa administradora de servicios de transporte terrestre automotor especial en la ciudad de Medellín, como problemática evidencian el servicio deficiente de transporte especial (niños, empresarios, turismo), puesto que existen vehículos que no cumplen normas básicas de transporte. Y establecen como objetivos Realizar estudio de mercadeo en la ciudad de Medellín, Definir aspectos legales y administrativos y evaluar viabilidad financiera del proyecto los cuales los definen por medio de observación y análisis de fuentes bibliográficas y primarias obtenidas de encuestas.”

Tomando información de la Biblioteca digital de la universidad del Valle del Cauca, el plan estratégico para la empresa de transporte catorce S.A. de la ciudad de Armenia-Quindío del autor Milton Bastidas año 2013, indica: que la empresa presenta problemas de adaptación a los cambio que exige su entorno (competitividad, mejores servicios y planes) por medio de la observación y evaluación de procesos internos de la empresa, entrevistas y revisión de documentos y como objetivos establecen Diseñar ´plan de acción. (Bastidas, 2013), . Formulación estrategias, Reevaluar componentes estratégicos (misión, visión, valores y

objetivos), formular la Caracterización empresa, diagnóstico interno de recursos y capacidades, Diagnóstico entorno organizacional de la empresa

En el ámbito internacional se encuentra en el Repositorio Universidad de Chile. El Diseño de una estrategia de negocio para una empresa de transporte especializado (Santiago de Chile) indica el autor Patricio Valenzuela (2013) donde se usan fuentes metodologías propuestas por Jofre (análisis de mercado, proceso declarativo, Análisis DOFA y análisis de las cinco fuerzas de Porter) e identifican como problemática la Expansión e internacionalización de la empresa “Transportes y Logística Tranval Limitada” y establecen Evaluar oportunidades del negocio. “Evaluar situación actual de la empresa, conocer en detalle visión de accionistas como objetivos”

Igualmente se observan, algunas convocatorias para analizar cuáles son los requisitos por parte de empresas y entidades oficiales. Evidenciamos que de la problemática al tener que contratar servicio especial para transportar adultos mayores se crea la convocatoria en Alcaldía de Facatativá año 2017, para contratar el servicio de transporte para el traslado de los adultos mayores de diferentes sectores urbanos y rurales, que asisten de lunes a viernes al centro día ubicado en la vereda los manzanos del municipio de Facatativá (convocatoria y análisis del sector económico). También tiene como objetivos conocer empresas que ofrezcan el servicio, observar el contexto económico del sector transporte en la región de sabana occidente y analizar mejores ofertas por parte de empresas. Se utilizan fuentes secundarias y revisión de cotizaciones presentadas por empresas transportadoras de la región. (Colombialicita.com, 2017).

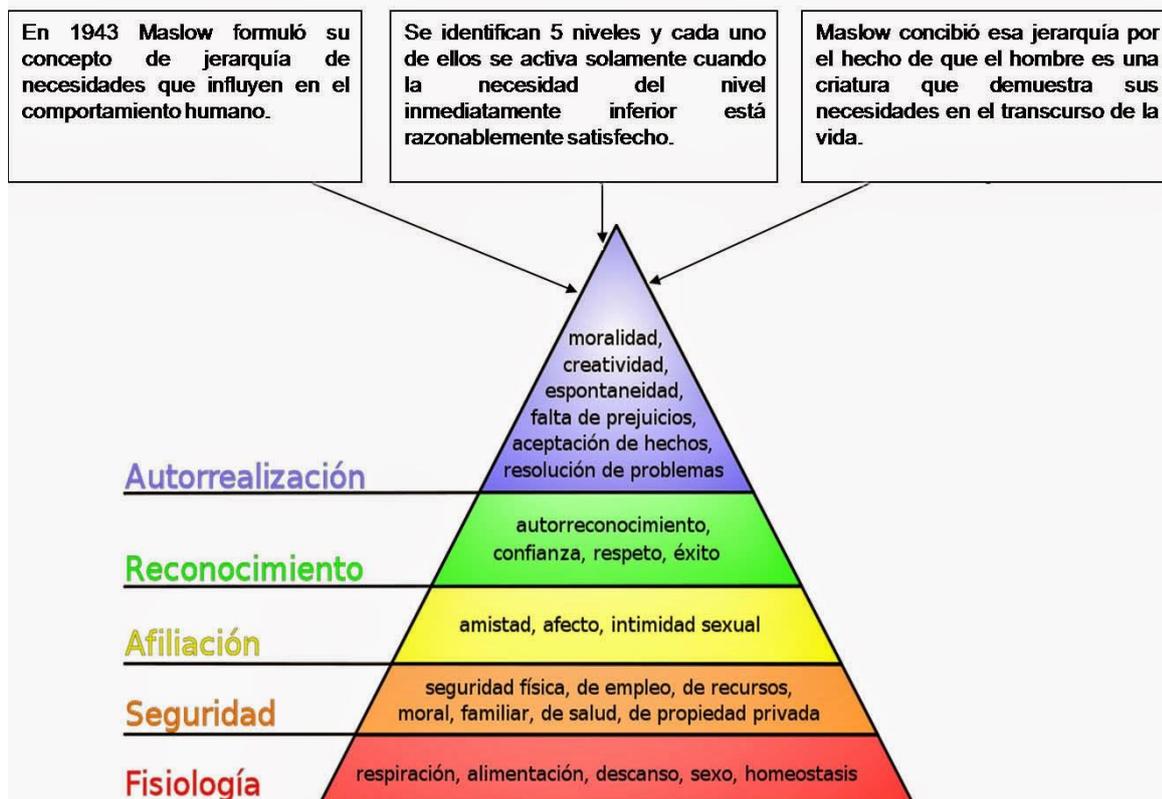
Se analizan otras convocatorias como es la de Estudios previos para contratar el servicio de transporte terrestre, a fin de trasladar dentro de la ciudad de Bogotá D.C., funcionarios de la Procuraduría General de la Nación, El objetivo de la convocatoria es conocer la oferta de transporte especial que cumpla con las condiciones establecidas por la Norma, y la entidad (Procuraduría, 2011) establecida por evidente problemática de transportar funcionarios de la entidad para cumplir con roles derivados de su funciones en diferentes sitios de Bogotá .D.C.

Para identificar necesidades donde se pueda sustentar como lograr vender y satisfacer las necesidades del cliente, es por eso que se presenta la pirámide de necesidades de (Maslow, 1973), es una teoría psicológica propuesta por el autor sobre motivación humana, la cual formula una teoría jerárquica sobre las necesidades del hombre desde la más básica hasta la compleja, que este caso serían los deseos.

Sin embargo queremos resaltar un factor muy importante en esta pirámide, y es la necesidad de seguridad y protección, según lo que dice el autor, “son las necesidades del

sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden dentro de ellas encontramos:”

- ✓ Seguridad física y de salud.
- ✓ Seguridad de empleo, de ingresos y recursos.
- ✓ Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.



**Figura 5.** Pirámide de necesidades de (Maslow, 1973)

Esta pirámide permitir que Auto Faca S.A identifique nichos de mercado, pero ante todo buscar la seguridad que permita mantener un control sobre sus actividades diarias; la cual conlleva a determinar cuáles podrían sus necesidades y la satisfacción del cliente a la hora ofrecer un portafolio de servicio.

Por otro parte, el desear crear empresa conlleva a destacar; que la parte gerencial es de gran importancia para el desarrollo y el cumplimiento de las metas planteadas por la misma, la cual debe utilizar estrategias de mercadeo para dar a conocer la organización.

Sin embargo la autora (Mancera, 2014) <http://www.fce.unal.edu.co>. Quien publica “El marketing ha evolucionado tan rápido como la sociedad en los últimos años. Nos encontramos inmersos en la nueva era digital donde los usuarios pueden conectarse desde cualquier parte

del mundo en todo momento y lugar, bajo este contexto las organizaciones han implementado estrategias que permitan un mayor acercamiento e interacción con los clientes haciendo uso de diferentes herramientas del marketing digital como las redes sociales, marketing móvil, páginas web, gadgets, entre otros con el objetivo de establecer relaciones más duraderas y rentables con los clientes. A continuación encontrará una descripción de las mismas y el análisis de la aplicación de estas en las empresas más prestigiosas en Colombia. Keywords: Digital Marketing Tools, Publicity, Integrated Marketing Communications. Abstract: Marketing has evolved as fast as the company in recent years.”

Podemos destacar que para poder vender hay que innovar como lo han hecho las grandes compañías; este aporte permitirá a la empresa Auto Faca S.A. crear herramientas publicitarias utilizando mejor esta fuente, para posesionar aún más su servicio a través de nuevas estrategias comerciales de marketing digital.

Finalmente, el aporte de investigación del Autor (Sánchez, 2015) quien en su tesis de grado efectuó una investigación, cuya eje central es ausencia de una empresa de transporte de servicio especial en el municipio de Turmeque. “Los transportadores tiene el aval de empresas que no son del territorio, y existe una incertidumbre ante garantías para los trabajadores y pasajero cuyos objetivos es: elaboración de un estudio de mercado, de requerimientos operativos, organizacionales, y por último una evaluación financiera (viabilidad y factibilidad).”

Por lo anterior la metodología utilizada en esta investigación es: Diagnóstico del entorno de la empresa e identificación de necesidades y oportunidades del sector transporte, mediante la elaboración de encuestas y consulta de expertos en transporte, cuyo objetivo es determinar su viabilidad, identificando las ventajas y desventaja de este tipo de servicio para la región. De igual manera esta investigación aporta para Auto Faca S.A., como tener estrategias comerciales, que faciliten a la organización a desarrollar mejor sus procesos operativos y comerciales, que contribuyan al mejor logro de objetivos y metas planteadas.

## **Marco referencial**

### **Marco normativo**

El transporte de pasajeros vía terrestre en Colombia, es regulado a través de las Alcaldías municipales en lo que tiene que ver con la territorialidad de cada Municipio, en cuanto a vías nacionales, el ente regulador es el Ministerio de Transporte. Quienes asignan las rutas de movilidad, número de unidades prestadoras de servicio por cada ruta, y la tarifa máxima permitida por pasajero. Lo que genera que este tipo de servicio sea económicamente inelástico, por ser un servicio con precio regulado por las autoridades competentes. La normativa vigente en el País que regula el transporte terrestre de pasajeros es: Ley N° 105 de 1993, Ley 336 de 1996, Decreto 170 de 2001, Decreto 348 de 2015, Decreto 1079 de 2015 y Decreto 431 de 2017 (Ministerio de industria, comercio y turismo, 2018).

### **Marco Teórico**

El presente trabajo de investigación busca definir las estrategias comerciales, como un eje principal cuyo objetivo es brindar herramientas de acciones o tácticas que permite el logro de metas para incrementar las ventas, mejorar procesos y servicios.

Se toma como marco de referencia a los autores (Chiavenato, 2017, p27,) quien afirma que “toda planeación estratégica debe tener tres niveles de planeación en una organización que son: estratégica, táctica y operativo, los cuales deben de tener alcance ya sea a corto, largo plazo y mediano plazo. Cuyo proceso tiene que medir los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad.”

Se utiliza como herramienta la fuente de (Porter, Michael, 1979) cuyo modelo permito analizar los niveles de competencia que son: la posibilidad de amenaza antes nuevos competidores, el poder de la negociación de los diferentes proveedores, el tener la capacidad para negociar con los compradores asiduos, y de las personas que lo van a consumir una sola vez, amenaza de ingresos por productos secundarios y por último a rivalidad entre los competidores.

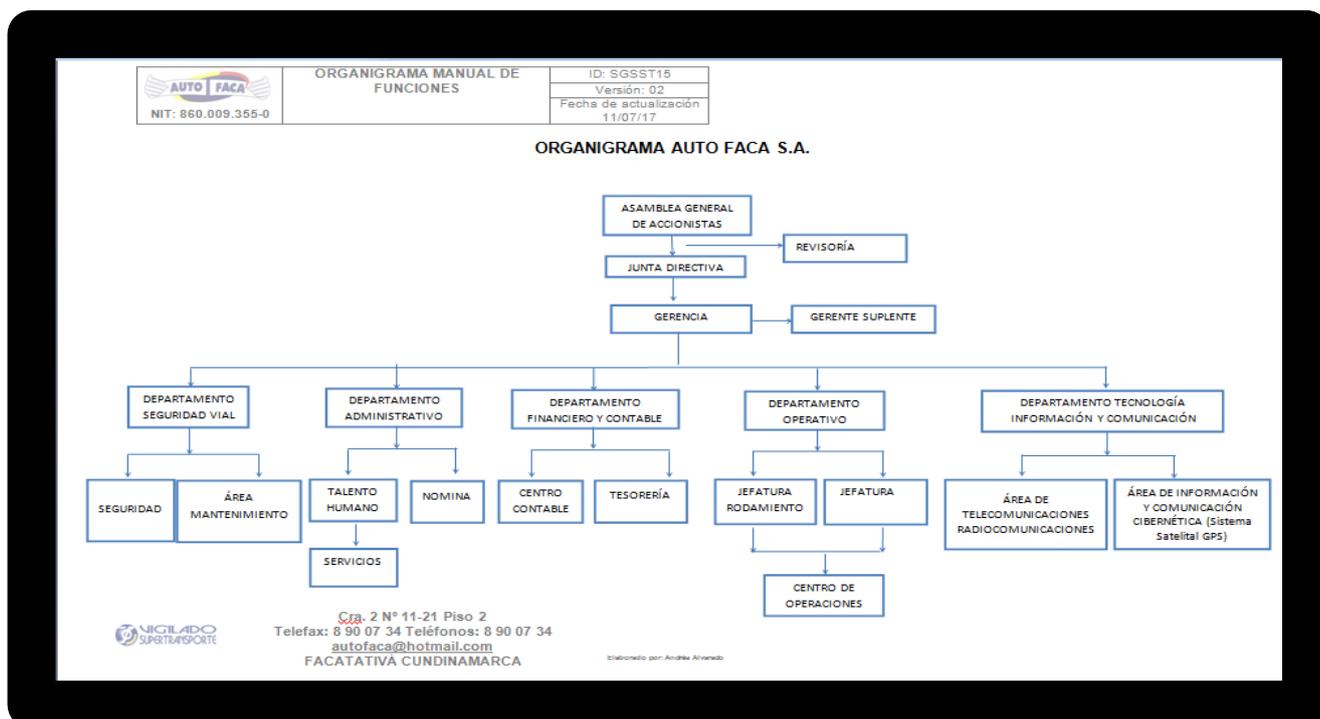
Cuya meta a lograr en esta investigación fue analizar los niveles de competencia del entorno y evaluar el proceso interno.

Lo cual nos llevó a implementar la metodología del marco lógico más conocido como (MML) escrito por (Ortegón, pacheco y Prieto, 2005) cuya herramienta de planeación permite identificar el alcance y la responsabilidad, que tienen los diferentes departamento para

la ejecución, determinando lineamientos a seguir para identificar causa y darles posibles soluciones.

## Marco institucional

Por otro lado la estructura jerárquica está conformada como se muestra en la siguiente imagen:



**Figura 6.** Organigrama de Auto Faca S.A. Propia de la empresa

La empresa está conformada bajo una estructura jerárquica vertical, el primer lugar del organigrama se ubica La Asamblea de Accionistas, seguido de la Junta Directiva, la cual es la encargada de dar las directrices al área administrativa.

Le sigue la Gerencia, la cual está en permanente contacto y conector de los acontecimientos que ocurren en los diferentes departamentos de: Seguridad vial, Administrativo, Financiero y contable, Operativo e Información y Comunicación.

En cuanto al departamento de Seguridad vial, se ocupa de gestionar el cumplimiento de las obligaciones estratégicas contenidas en el plan nacional de seguridad vial, de conformidad con las instituciones que imparta el Gobierno Nacional.

Así mismo, el departamento administrativo, el cual se divide en Talento Humano y Nomina; con relación al departamento Financiero y Contable es donde se procesa todas las operaciones transaccionales con tesorería, causaciones, cobros y pagos, hacer los registros contables.

No obstante el departamento operativo, el cual es responsable de velar por el correcto funcionamiento de los vehículos en todas las modalidades, y hacer el despacho de los vehículos en las diferentes rutas y horarios de servicio, y por último el departamento Tecnología, información y comunicación, los cuales se encargan de planear, desarrollar y ejecutar medidas tecnológicas que permitan ejecutar la comunicación bidireccional entre conductores y la empresa, adecuados para reducir los índices de accidentalidad, y también realizan el manejo de plataformas “Pagina web, redes sociales y telecomunicaciones”.

Por último dentro de las funciones del Gerente:

- ✓ Representar a la sociedad ante los accionistas, ante terceros y ante toda clase de autoridades del orden administrativo y jurisdiccional.
- ✓ Autorizar con su firma todos los documentos públicos o privados que deban otorgarse en desarrollo de las actividades sociales o en interés de la sociedad.
- ✓ Contratar, promover, sancionar, remover a los empleados de la sociedad en función de cumplir con el objeto social de la empresa.
- ✓ Contratar las asesorías profesionales que, obrando bajo sus órdenes, juzgue necesarios para representar a la sociedad y delegarles las facultades que considere del caso.
- ✓ Contratar los servicios necesarios para las diferentes actividades que realice la sociedad en cumplimiento de su objeto social.
- ✓ Presentar e implementar proyectos dentro de la industria del transporte.

En las empresas actuales, es muy frecuente que los gerentes de las compañías asuman ciertas funciones que tiene un grado de complejidad, que hace que los procesos sean más lentos lo cual se torna una tarea muy difícil a la hora de tomar decisiones asertivas.

Dado lo anterior, en el análisis efectuado a la compañía se evidencia que el gerente de la misma asume demasiadas funciones que son importantes para el desarrollo eficiente de las mismas.

Cabe señalar que las empresas que tienen éxito, es porque todas tienen algo en común y es la planificación, a la hora de impulsar un buen marketing que permita el crecimiento y posicionamiento que garanticen mejores resultados de gestión y financieros.

**Marco Conceptual**

- ✓ Servicio especial de transporte: hace referencia al servicio de transporte que presta de forma personalizada a los usuarios y empresas bajo contratación directa.
- ✓ Tarifa regulada: se refiere a que las tarifas son establecidas por las autoridades competentes (Municipios y Ministerio de Transporte).
- ✓ Rutas: hace referencia a los trayectos autorizados por las autoridades, para la movilidad de pasajeros vía terrestre.

## Aplicación de la metodología marco lógico

### Análisis de los involucrados

Tabla 9. *Análisis de involucrados*

<b>GRUPOS</b>	<b>INTERESES</b>	<b>PROBLEMAS PERCIBIDOS</b>	<b>MANDATOS Y RECURSOS</b>
<b>DUEÑOS DE LOS VEHÍCULOS</b>	Aumento en las ganancias, explorar el potencial de los vehículos,	Menor porcentaje de ganancias, los vehículos no producen todos los días.	Vehículos
<b>EMPRESA</b>	Aumento de los ingresos, explotar el potencial de los vehículos, mejorar las líneas de negocios, fidelizar clientes, aumentar la cobertura del servicio, fortalecer el posicionamiento de la empresa en el sector de transporte,	Falta de promoción de los servicios, Baja utilización de la flota vehicular, sobrecostos de parqueadero, menor cobertura los servicios, menores ganancias, las líneas de servicios no están actualizadas, las demás empresas están tomando ventaja e igualando los servicios,	Dinero, logística, Creación de departamento comercial,
<b>ACCIONISTAS</b>	Aumento de los dividendos que le generar las acciones, fortalecer el posicionamiento de la empresa, aumentar la cobertura de los	Menor porcentaje de ganancias por dividendos, Estancamiento en el valor de las acciones.	Dinero, Evaluar y aprobar nuevas políticas. Permitir y apoyar la expansión de los servicios,

	servicios		
<b>CLIENTES</b>	Servicio de calidad, facilidad de accesos el servicio	No tiene acceso y conocimiento total de los servicios,	Ninguna
<b>PERSONAL DE LA COMPAÑÍA</b>	Mantener el buen funcionamiento de la empresa y asegurar su mejora continua, Mejorar los procesos internos del área,	Disminución en el personal por recortes presupuestales.	Ninguno

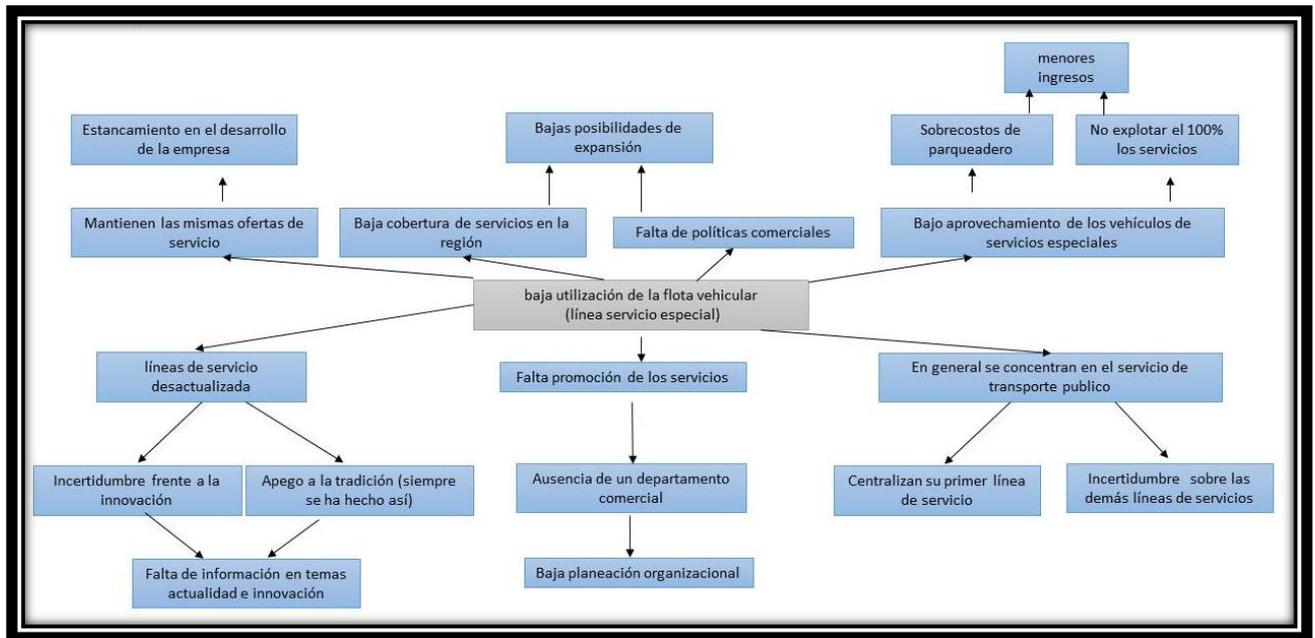
*Nota:* Autoría Propia

Tabla 10. *Estrategias*

GRUPOS	ESTRATEGIAS
<b>DUEÑOS DE LOS VEHÍCULOS EMPRESA</b>	Involucrarse en las decisiones de la empresa por medio de las juntas de afiliados, poner los vehículos al 100% de disposición Promover la creación de un departamento comercial, buscar alianzas con diferentes entidades, actualizar su portafolio de servicios
<b>ACCIONISTAS</b>	Evaluar y aprobar nuevas políticas comerciales. Permitir y apoyar la expansión de los servicios de la compañía para una mayor cobertura, vigilar la gestión ante las nuevas políticas
<b>PERSONAL DE LA COMPAÑÍA</b>	Ser parte activa en el desarrollo de proyecto apoyando las nuevas políticas

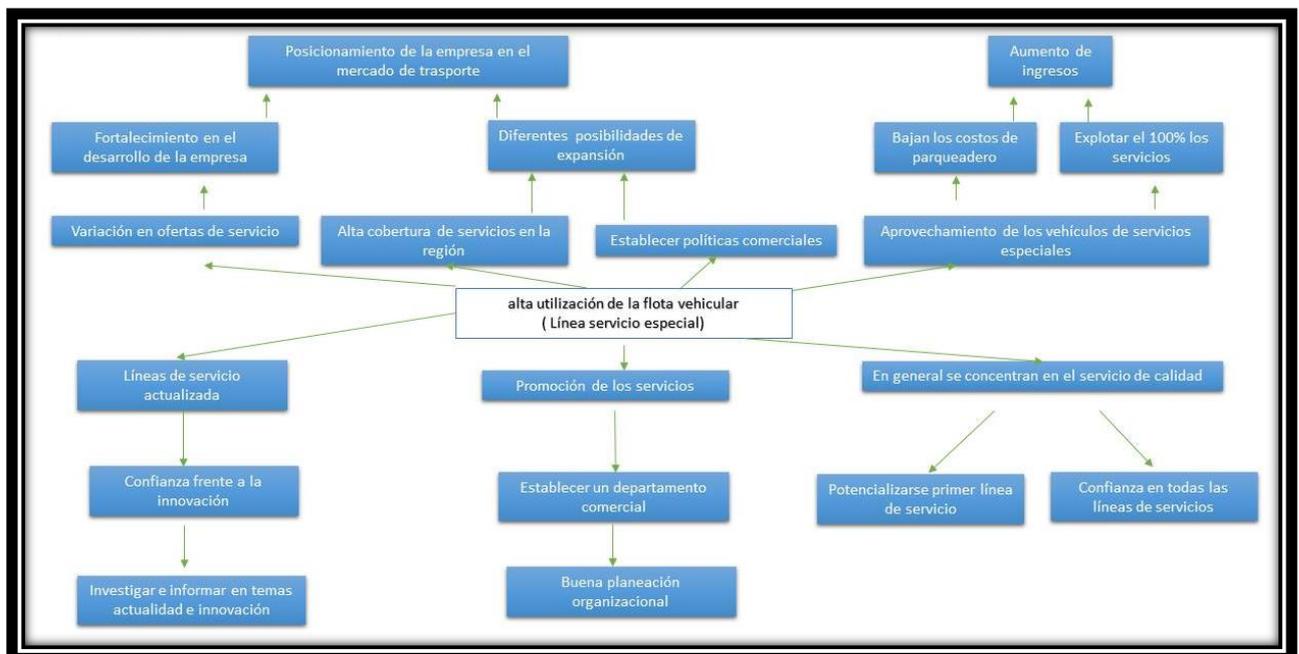
*Nota:* Autoría Propia

**Análisis del problema a través del árbol de problemas**



**Figura 7.** Árbol de problemas. Autoría propia

**Análisis del problema a través del árbol de objetivos.**



**Figura 8.** Árbol de objetivos. Autoría propia

## Análisis de alternativas

Creación de un departamento comercial: se presentará las ventajas de crear un departamento comercial para el desarrollo de las nuevas alianzas y estrategias de mercado de la empresa.

Creación de alianzas estratégicas: se buscará crear alianzas con empresas que se encuentran en el sector, para prestarle apoyo de movilidad a su planta de personal mediante la línea de servicio especial.

Garantizar servicios de calidad: se hará por medio de la disposición de vehículos en adecuadas condiciones tecno mecánicas, de seguridad, excelente estado de aseo, comodidad y talento humano debidamente capacitado.

Implementación de nuevas herramientas tecnológicas que le permite a la compañía fortalecer la comunicación de todas las áreas de la empresa y del servicio.

Aumentar la rentabilidad de la empresa: se realizará gracias a la potencialización de los servicios especiales y la disminución de algunos costos como parqueadero.

Tabla 11. *Matriz del marco lógico*

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	Mayor utilización de la flota vehicular (servicios especiales )	Aumento de utilidad resultados de los estados financieros	Estado de resultados del 3 mes del proyecto	
		Aumento de cobertura	Número de viajes realizados	
Propósito	Diseñar una estrategia comercial que fortalezca los ingresos con la expansión de la línea de servicios en la empresa Auto Faca s.a.	Aumento reporte de operaciones del despacho de servicio	Estado de resultados del 3 mes del proyecto	Un bajo nivel de aceptación de la propuesta de servicio
		Aumento de cobertura por medio del reporte de rutas	Número de viajes realizados	
		Fidelización de	Base de datos de	

		clientes	clientes		
		Posicionamiento del servicio estadísticas de reportes de resultados	Escala de niveles de satisfacción de las encuestas		
componentes	1-Proponer la creación del departamento comercial	Expansión de líneas de mercado por medio de informe comercial	Verificación de cobertura		
		Aumento de utilidad	Estado de resultados del 3 mes del proyecto		
		Puesta en marcha de estrategias comerciales	Informe de actividades, ejecución presupuestal		
	2-Capacitación a los conductores	Ejecutar capacitación	Factura del servicio tratado	del	No poner en práctica lo aprendido en las capacitaciones
		Asistencia de capacitación	Planillas de asistencia	de	
		Evaluar la capacitación	Exámenes realizados y calificados	y	
	3-Implementación de herramientas tecnológicas	Mayor eficiencia en la operación	Crecimiento número de viajes		Problemas de conectividad,
		Fortalecimiento de canales de comunicación	Soporte técnico y satisfacción		
		Actualización de sistema	Rendimiento del sistema		
		Valor agregado al servicio	Aumento de clientes base datos	de	
		Diferenciación con los competidores	Aumento de clientes base datos	de	
	4-Forjar alianzas comerciales con las compañías del sector	Informe de contratación de servicios por periodo	Estado de resultados del 3 mes del proyecto	de	

		Fidelización de cliente	Base de datos	Competidores
		Posicionamiento del servicio en el sector	Aumento de clientes base datos	
		Mayor cobertura Aumento de base de datos de actividades comerciales y de clientes	Crecimiento número de destinos	
	5-Implementación de programa publicitario	Incremento en la operación por sistema de verificación de contacto	Crecimiento número de viajes	
		Medición nivel de satisfacción	Encuestas	
		Aumento de clientes en base de datos	Bases de datos	
		Aumento en cobertura	Crecimiento número de destinos	
		Reconocimiento de marca	mayor participación del mercado	
		Posicionamiento de marca	mayor participación del mercado	
Actividades	1.1- Definir las funciones de ese departamento	-0-	Manual funciones	de No cumplimiento de la totalidad de las funciones
	1.2- Adecuar la oficina para que se lleven a cabo las operaciones que ejercerá el departamento comercial	\$ 2'100.000	Oficina física	
	1.3- Realizar proceso de selección para elegir al personal de	-0-	Hojas de vida	

---

esta área

1.4- Establecer rangos salariales para estos cargos	-0-	Estudio de conveniencia y oportunidad de área	
1.5- Hacer seguimiento al desarrollo de las estrategias planteadas	\$200.000	Informe de actividades	
2.1-contatar empresas que brinden asesorías en temas de prestación del servicio, atención al usuario, programas de coaching.	-0-	Cotizaciones	
2.2-Establecer mínimo una capacitación mensual para los trabajadores, para mayor comodidad estas capacitaciones se dictarán en las instalaciones de la compañía	\$150.000	Facturas de prestación de servicio	No dar cumplimiento a las capacitaciones
2.3-elaboracion de acta y seguimiento o medición del efecto de estas capacitaciones a través de encuestas de satisfacción	-0-	acta	
3.1-actualizacion de todos los equipos tecnológicos de la compañía	\$ 6'000.000	Factura de venta	
3.2- expandir el uso de la app que actualmente la compañía tiene para el servicio de	\$ 1'500.000	Factura de venta	

---

taxis para llegar a todos los servicios,				
3.3- implementar servicio de wifi gratuito para los usuarios en los vehículos	\$680.000	Factura de venta	de	Problemas de conectividad
3.4- herramientas de entretenimiento que se emitirán en los recorridos de los servicios (música, videos, películas)	\$500.000	Factura de venta	de	
3.5- seguimiento satelital del recorrido del servicio.	\$391.000	Factura de venta	de	
4.1- buscar las empresas y grupos a los cuales se puede prestar los servicios	-0-	Propuestas comerciales		
4.2-elaboracion de un portafolio de servicios dirigido al sector empresarial donde se describa las oportunidades a las que se tiene acceso.	\$400.000	Factura de venta	de	
4.3-establecer las condiciones para la prestación del servicio	-0-	contrato		Incumplimiento de contrato
4.4- implementar un programa de fidelización	\$ 500.000	Base de datos, cliente frecuente	de	
5.1-elaboracion de las piezas audiovisuales	\$700.000	Factura de venta	de	
5.2- creación de las pautas comerciales y establecer los canales de acercamiento con los clientes.	\$500.000	Factura de venta	de	

---

5.3- rediseño y lanzamiento de la página web donde contenga este nuevo alcance.	\$1'300.000	Factura de venta
---	-------------	------------------

*Nota:* Autoría Propia

**Monitoreo y evaluación del proyecto**

Con la creación de un comité de seguimiento, donde estén involucrado el gerente de la compañía, un representante de la junta directiva, representante de los propietarios de los vehículos de este segmento de negocio y un funcionario del área contable y administrativa; Los cuales se reunirán de forma mensual a fin de analizar la ejecución presupuestal del proyecto donde se compare las metas planteadas para cada mes con relación a su ejecución.

De forma que le brinde una herramienta a la empresa tanto de gestión como financiera, que le permita evaluar los resultados del proyecto.

## Conclusiones

Luego de realizar el análisis tanto financiero como comercial, en busca de una alternativa al problema planteado, con el objetivo de mejorar sus ingresos en un 20% más, podemos concluir que:

Es totalmente viable la puesta en marcha de estrategias de comercial, aprovechando el auge de crecimiento tanto poblacional como empresarial que está teniendo la zona sabana occidente de Bogotá D.C. para lograr la expansión de las líneas de servicios de la empresa.

Con este análisis se logra dar las pautas para crear un departamento comercial que se encargue de las operaciones de la empresa de forma eficaz y eficiente.

Evidenciamos la apertura económica por la que está pasando la región, gracias a esta evidencia se plantean tácticas comerciales que favorezcan a la empresa.

La empresa presenta una falencia visible al no tener claras políticas comerciales frente a su actividad y el potencial que pueden tener las líneas de servicios con las que cuentan.

## **Recomendaciones**

Auto Faca S.A. cuenta con una gran trayectoria en el mercado de transportes, y para diseñar una estrategia comercial que fortalezca los ingresos, con la expansión de la línea de servicio de transporte especial, recomendamos los siguientes aspectos a fin obtener mejores resultados a nivel de gestión administrativa y comercial:

Utilizar una estructura adecuada para la presentación de la información financiera, de forma que permita visualizar la generación de valor del rol del negocio, acompañado de revelaciones a los estados financieros, donde muestre mayor detalle de las cifras.

Auto Faca S.A. debe aprovechar que se encuentra en el momento de expansión económico de la zona, para diseñar e implementar estrategias comerciales que le permitan incrementar sus ingresos en el desarrollo de su objeto social.

Dado el crecimiento de ingresos que terminan generando mayores utilidades, es conveniente realizar planeación tributaria, a fin de mitigar los impactos de orden fiscal.

Aplicando estas recomendaciones, su efecto directo impactara en mejores resultados económicos y de gestión administrativa de la compañía.

## Referencias

- Alcaldía de Facatativa. (2017). *análisis del sector económico* Obtenido de [https://colombialicita.com/documento/?p=/2018/2018Q1/2018/DA/225269011/18-11-7798130/DA\\_PROCESO\\_18-11-7798130\\_225269011\\_39880035.pdf&c=18-11-7798130](https://colombialicita.com/documento/?p=/2018/2018Q1/2018/DA/225269011/18-11-7798130/DA_PROCESO_18-11-7798130_225269011_39880035.pdf&c=18-11-7798130)
- Aristizabal, E., & Londoño, J. (2015). *Repositorio esumer*. Obtenido de <http://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/ESUMER/578/1/ESTUDIO%20DE%20PR EFACTIBILIDAD%20PARA%20LA%20CREACI%C3%93N%20DE%20UNA%20 EMPRESA%20ADMINISTRADORA%20DE%20SERVICIOS%20DE%20TRANSP O.pdf>
- Auto Faca S.A. (2017). *Estados Financieros*.
- Bastidas, M. (2013). *Biblioteca digital Univalle*. Obtenido de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/xmlui/handle/10893/11274?show=full>
- Canal trece. (2018). *Canaltrece.com.co*. Obtenido de [https://canaltrece.com.co/uploads/file\\_uploads/ESTUDIO\\_DE\\_SECTOR\\_Y\\_COSTO S\\_PARTE\\_1\\_.pdf](https://canaltrece.com.co/uploads/file_uploads/ESTUDIO_DE_SECTOR_Y_COSTO S_PARTE_1_.pdf)
- DANE. (2015). Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/transporte/encuesta-de-costos-de-vehiculos-vinculados-de-transporte-intermunicipal-de-pasajeros>
- El Espectador. (27 de julio de 2018). Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/bogota/en-que-va-el-tren-ligero-entre-cundinamarca-y-bogota-articulo-802698>
- El Tiempo. (5 de agosto de 2018). *El tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/disenio-del-nuevo-aeropuerto-el-dorado-2-250572>

Macas, I. (2011). *ISSUU*. Obtenido de

[https://issuu.com/pucesd/docs/35\\_transporte\\_tur\\_\\_stico\\_thomas\\_coo](https://issuu.com/pucesd/docs/35_transporte_tur__stico_thomas_coo)

Ministerio de industria, comercio y turismo. (12 de septiembre de 2018). Obtenido de

[http://www.mincit.gov.co/publicaciones/14803/normatividad\\_servicios\\_de\\_transporte](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/14803/normatividad_servicios_de_transporte)

Mintransporte. (2001). *www.mintransporte.gov.co*. Obtenido de

<https://mintransporte.gov.co/loader.php?!Servicio=FAQ&IFuncion=viewPreguntas&id=93>

Mora, J. (2013). *Repositorio EAN*. Obtenido de

<http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/5085/HernandezNorma2013.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Parra, D., & Salamanca, D. (2011). *Repositorio institucional universidad Javeriana*. Obtenido de

<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/10712/ParraRozoDaniel2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Portafolio. (21 de febrero de 2018). Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/el-70-del-turismo-del-pais-es-hecho-por-colombianos-514503>

Procuraduría. (2011). Obtenido de

[https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/contratacion/107/contratacionminimacuantia15\\_2011\\_estudiosprevioseinvitacionpublica.doc](https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/contratacion/107/contratacionminimacuantia15_2011_estudiosprevioseinvitacionpublica.doc)

Sanchez, E. (2015). *Repositorio universidad pedagogica y tecnológica de Colombia*.

Obtenido de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1482/1/TGT-230.pdf>

Valenzuela, P. (2013). *Repositorio Universidad de Chile*. Obtenido de

<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/114306>

## Anexos

## Anexo 1. Estados situación financiera

**AUTO FACA S.A.**  
**NIT. 860.009.355-0**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
 Información en pesos colombianos  
 Diciembre 31

ACTIVO	Nota	2017	2016
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Efectivo y equivalentes	4	337.054.465	341.849.708
Cuentas por cobrar	5	158.231.109	109.744.059
Inventarios	6	6.469.881	11.661.822
Activos no financieros	7	468.600	620.400
Activos por impuestos	8	336.000	11.927.000
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<u>502.560.056</u>	<u>475.802.989</u>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
Propiedades, planta y equipo	9	840.774.406	846.408.140
Propiedades de inversión	10	977.049.965	977.049.965
Activos financieros	11	755.490	755.490
Cuentas por cobrar	5	14.168.945	11.906.927
Intangibles	12	85.794.328	87.780.491
Impuesto diferido	13	35.234.212	42.379.648
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<u>1.953.777.346</u>	<u>1.966.280.661</u>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<u>\$ 2.456.337.402</u>	<u>\$ 2.442.083.650</u>
<b>PASIVO</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Obligaciones financieras	14	152.293.203	180.106.628
Cuentas por pagar	15	32.887.065	30.831.069
Impuestos, Gravámenes y Tasas	16	3.729.442	9.445.246
Beneficios a empleados	17	98.071.680	31.194.528
Pagos recibidos por anticipado	18	5.932.576	4.174.277
Pasivos por impuestos	19	36.341.000	13.621.000
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<u>329.254.966</u>	<u>269.372.748</u>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
Obligaciones financieras	14	133.027.506	262.481.768
Depósitos recibidos	20	321.087.286	291.255.756
Impuesto diferido	21	189.955.193	170.590.812
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<u>644.069.985</u>	<u>724.328.336</u>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<u>\$ 973.324.951</u>	<u>\$ 993.701.084</u>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital		48.000.000	48.000.000
Ganancias retenidas		992.671.621	992.671.621
Ajustes por adopción		1.029.968.167	1.029.968.167
Ajustes por corrección		(37.296.546)	(37.296.546)
Utilidad del ejercicio		53.829.887	26.522.377
Prima en colocación de acciones		240.000	240.000
Reservas obligatorias		37.659.277	37.659.277
Reservas ocasionales		350.611.667	343.289.291
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	22	<u>\$ 1.483.012.452</u>	<u>\$ 1.448.382.566</u>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<u>\$ 2.456.337.402</u>	<u>\$ 2.442.083.650</u>

Las notas adjuntas son parte integral de los estados financieros

  
**PEDRO PABLO GARCÍA DUÉNAS**  
 C.C. 11.429.476 de Facatativá  
 Representante Legal

  
**JORGE HUMBERTO LAVERDE BELTRÁN**  
 T.P. 68.512-T  
 Revisor Fiscal  
 Ver dictamen adjunto

  
**JOHANNA MARCELA ARANGO COICA**  
 T.P. 51.294-T  
 Contador Público

## Anexo 2. Estados situación financiera

## AUTO FACA S.A.

NIT. 860.009.355-0

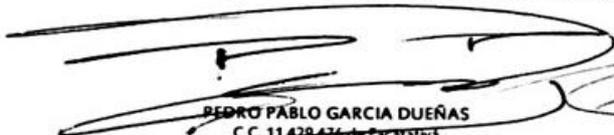
## ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

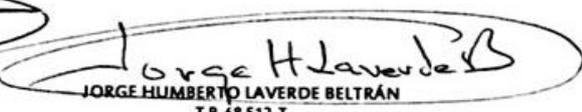
Información en pesos colombianos

Diciembre 31

	Nota	2017	2016
<b>INGRESOS ORDINARIOS</b>			
Comercio al por menor	23	22.569.030	21.842.828
Servicio de transporte por carretera	24	403.564.034	257.588.171
Costo de mercancía vendida		(16.308.441)	(16.550.425)
Costo servicio de transporte	39	(117.176.864)	(78.343.835)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>292.647.759</b>	<b>184.536.739</b>
Por operaciones de servicio público	25	479.242.500	426.275.000
Arrendamientos	26	25.978.920	22.364.428
Recuperación por deterioro	27	7.437.000	2.500.829
<b>UTILIDAD BRUTA EN OPERACIONES</b>		<b>\$ 805.306.180</b>	<b>\$ 635.676.996</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			
<b>ADMINISTRACIÓN</b>			
Personal (Beneficios a empleados)	29	169.457.515	147.985.789
Honorarios	30	75.165.200	68.820.000
Arrendamientos		4.593.000	3.022.412
Contribuciones y afiliaciones		16.535.814	11.673.878
Seguros	31	16.604.191	14.634.720
Servicios	32	62.546.413	57.400.808
Gastos legales		3.537.293	2.420.764
Mantenimientos y reparaciones	33	87.916.977	64.510.460
Adecuación e instalación		1.893.351	504.051
Gastos de viaje		3.200.000	3.200.000
Otros gastos de administración	34	89.870.315	80.596.234
Depreciación		30.383.734	21.081.776
Amortización		1.986.163	2.906.816
Deterioro		1.308.153	-
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		<b>564.998.119</b>	<b>478.757.707</b>
<b>COSTOS FINANCIEROS</b>			
Operaciones bancarias	35	7.172.484	4.342.433
Costos por préstamos	36	45.039.915	31.922.967
<b>TOTAL COSTOS FINANCIEROS</b>		<b>52.212.399</b>	<b>36.265.400</b>
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>\$ 617.210.518</b>	<b>\$ 515.023.107</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>\$ 188.095.662</b>	<b>\$ 120.653.889</b>
(+) Ingresos diferentes a la operación	28	3.198.399	8.420.630
(-) Gastos por impuestos	37	30.389.067	24.487.238
(-) Pérdida en retiro de activos	38	-	22.940.909
(-) Gastos no operacionales		512.829	-
(-) Gastos no deducibles		32.429.460	36.171.054
<b>UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$ 127.962.704</b>	<b>\$ 45.475.317</b>
Impuesto a las ganancias	40	74.132.817	18.952.940
<b>RESULTADO DEL PERÍODO</b>		<b>\$ 53.829.887</b>	<b>\$ 26.522.377</b>

Las notas adjuntas son parte integral de los estados financieros

  
**PEDRO PABLO GARCÍA DUEÑAS**  
 C.C. 11.428.476 de Pacatavá  
 Representante Legal

  
**JORGE HUMBERTO LAVERDE BELTRÁN**  
 T.P. 68.512-T  
 Revisor Fiscal  
 Ver dictamen adjunto

  
**JOHANNA MARCELA ARANGO COCA**  
 T.P. 51.294-T  
 Contador Público

## Anexo 3. Estados situación financiera

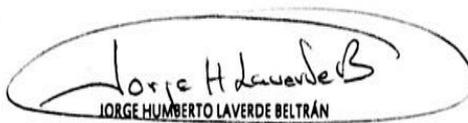
**AUTO FACA S.A.**  
 NIT. 860.009.355-0

**ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO**  
 Información en miles de pesos colombianos  
 Diciembre 31

	CAPITAL	AJUSTES POR ADOPCIÓN	AJUSTES POR CORRECCIÓN	UTILIDAD DEL EJERCICIO	PRIMA EN COLOCACIÓN DE ACCIONES	RESERVAS OBLIGATORIAS	RESERVAS OCASIONALES	TOTAL
SALDO INICIAL 2016	\$ 48.000.000	\$ 1.034.847.660	\$ (37.296.546)	\$ 15.567.982	\$ 240.000	\$ 37.659.277	\$ 342.041.816	\$ 1.441.060.189
Reclasificación de utilidades		(4.879.493)		(15.567.982)			1.247.475	(19.200.000)
Utilidades del ejercicio				26.522.377				26.522.377
<b>SALDO FINAL 2016</b>	<b>\$ 48.000.000</b>	<b>\$ 1.029.968.167</b>	<b>\$ (37.296.546)</b>	<b>\$ 26.522.376</b>	<b>\$ 240.000</b>	<b>\$ 37.659.277</b>	<b>\$ 343.289.292</b>	<b>\$ 1.448.382.566</b>
Reclasificación de utilidades				(26.522.377)			7.322.378	(19.200.000)
Utilidades del ejercicio				53.829.887				53.829.887
<b>SALDO FINAL 2017</b>	<b>\$ 48.000.000</b>	<b>\$ 1.029.968.167</b>	<b>\$ (37.296.546)</b>	<b>\$ 53.829.886</b>	<b>\$ 240.000</b>	<b>\$ 37.659.277</b>	<b>\$ 350.611.668</b>	<b>\$ 1.483.012.452</b>

Las notas adjuntas son parte integral de los estados financieros

  
**PEDRO PABLO GARCÍA DUEÑAS**  
 C.C. 11.429.476 de Facatativá  
 Representante Legal

  
**JORGE HUMBERTO LAVERDE BELTRÁN**  
 T.P. 68.512-T  
 Revisor Fiscal  
 Ver dictamen adjunto

  
**JOHANNA MARCELA ARANGO COCHA**  
 T.P. 51.294-T  
 Contador Público

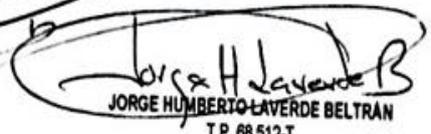
## Anexo 4. Estados situación financiera

**AUTO FACA S.A.**  
**NIT. 860.009.355-0**  
**ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO**  
 Información en miles de pesos colombianos  
**Método Indirecto**  
**Diciembre 31**

Actividades de operaciones	2017		2016
Excedente Neto	\$ 53.829.887		\$ 26.522.377
<b>Partidas que no afectan al efectivo</b>	<b>58.879.711</b>		<b>44.863.440</b>
Pérdida en retiro de propiedad planta y equipo	-		22.940.909
Depreciaciones y amortizaciones	32.369.897		23.968.592
Impuesto a las ganancias diferido	26.509.814		(2.066.061)
<b>Efectivo generado en operaciones</b>	<b>\$ 112.709.598</b>		<b>\$ 71.385.817</b>
<b>Cambio en partidas operacionales</b>	<b>(73.554.841)</b>		<b>(80.178.709)</b>
- Aumento Deudores	(50.749.068)		(25.775.225)
(+/-) Disminución - Aumento Inventarios	5.191.941		(2.155.217)
(+/-) Disminución - Aumento Activos no financieros	151.800		(13.200)
+ Disminución Activos por impuestos	11.591.000		1.498.000
- Disminución Obligaciones financieras	(157.267.687)		(92.570.268)
(+/-) Aumento - Disminución Cuentas por pagar comerciales	2.055.996		(11.162.777)
(-/+ ) Disminución - Aumento Impuestos, gravámenes y tasas	(5.715.804)		2.137.548
+ Aumento Beneficios a empleados	66.877.152		3.947.963
+ Aumento Pagos recibidos por anticipado	1.758.299		923.127
+ Aumento Depósitos recibidos	29.831.530		38.522.340
+ Aumento - Disminución Pasivos por impuestos	22.720.000		4.469.000
<b>Flujo de efectivo neto en actividades operacionales</b>	<b>\$ 39.154.758</b>		<b>\$ (8.792.892)</b>
<b>Actividades de inversión</b>			
- Aumento Propiedad planta y equipo	\$ (24.750.000)		\$ (366.915.000)
- Aumento Licencias de Software	-		(400.000)
<b>Flujo neto en actividades de inversión</b>	<b>(24.750.000)</b>		<b>(367.315.000)</b>
<b>Actividades de financiación</b>			
+ Obligaciones Financieras	\$ -		\$ 417.600.000
- Decreto de Dividendos	(19.200.000)		(19.200.000)
<b>Flujo neto en actividades de financiación</b>	<b>(19.200.000)</b>		<b>398.400.000</b>
<b>Aumento y/o Disminución de efectivo</b>	<b>\$ (4.795.242)</b>		<b>\$ 22.292.108</b>
Efectivo al Comienzo del Período	341.849.707		319.557.599
Efectivo al Final del Período	<b>\$ 337.054.465</b>		<b>\$ 341.849.707</b>

Las notas adjuntas son parte integral de los estados financieros

  
**PEDRO PABLO GARCÍA DUEÑAS**  
 C.C. 11.429.476 de Facatativá  
 Representante Legal

  
**JORGE HUMBERTO LAVERDE BELTRÁN**  
 T.P. 68.512-T  
 Revisor Fiscal  
 Ver dictamen adjunto

  
**JOHANNA MARCELA ARANGO COCA**  
 T.P. 51.294-T  
 Contador Público