

PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MEJORAMIENTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA  
EMPRESA GLOBAL SERVICE AVIATION S.A.S.

RAIGOZO CASTRO LEIDY LORENA

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS  
BOGOTÁ, D.C

2017

PROPUESTA ESTRATÉGICA DE MEJORAMIENTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA  
EMPRESA GLOBAL SERVICE AVIATION S.A.S.

RAIGOZO CASTRO LEIDY LORENA

Asesor del Trabajo

AVELLANEDA AVELLANEDA ZULMA JULIETH.

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

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS  
BOGOTÁ, D.C

2017

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

Presidente del jurado

---

Jurado

---

Jurado

Bogotá D.C., Noviembre de 2017

## Dedicado

DIOS: Por ser el creador del universo y artífice de mi vida, por darme el privilegio de venir al mundo, llenarme de sabiduría y el conocimiento para el desarrollo de este proyecto.

MIS PADRES: Carlos y Mary por ser mis maestros y guías en mi vida, por pensar en mis hermanos y en mí, antes que nada, por trasnochar mientras esperaban mi llegada de la universidad y por su apoyo incondicional en todo momento.

Mi Hermano (QEPD): Andrés por ser mi Ángel en el cielo, ser mi motivación noche y día, por cuando siento desfallecer él me envía fuerzas desde el cielo e intercede por mí ante Dios.

Mi Hermana: Yeni por el aliento y su lealtad siempre, por ser mi fiel amiga y compañera de lucha en esta vida, porque junto a ella sacaremos adelante a mis papas.

A mis abuelitas por tenerme siempre en sus oraciones, brindarme cariño y grandes enseñanzas.

Mi Familia (Abuelos, Tíos, Primos) Por toda su ayuda tanto económica como emocional, por su entendimiento y comprensión.

Mi Novio: Por estar pendiente de mí y no dejarme sola en ningún momento porque junto a su familia me hacen sentir siempre como en mi casa.

Mis Amigos por todos los momentos compartidos y su apoyo incondicional.

## **Agradecimientos**

Al Doctor Álvaro Gómez Caicedo, por brindarme la oportunidad de pertenecer a su grupo de trabajo y su autorización para desarrollar este proyecto en la empresa GLOBAL SERVICE AVIATION SAS.

Personal de GLOBAL SERVICE AVIATION SAS. Por abrirme las puertas en la empresa para la realización de este trabajo y su ayuda incondicional.

## Resumen

El presente proyecto integrador, está orientado en llevar a cabo un análisis tanto interno como externo de la empresa GLOBAL SERVICE AVIATION SAS (GSA SAS) y en la implementación de una acción de mejora para que dicha empresa sea más productiva y competente en el mercado; se tomara como línea de acción para la mejora, las áreas económicas, talento humano, mercadeo, operaciones, financiera, manejo de conflictos y responsabilidad social.

Ahora bien, en primera medida se realizará un diagnóstico de la situación actual de la empresa, conociendo las necesidades de cada una de las áreas, y así proponer algunas alternativas de mejora, para luego informarle al Gerente y La Junta de Socios a fin de tomar la decisión de ser implementadas o no.

Por otra parte, se dará a conocer el método que actualmente se maneja en la compañía y las causas por las cuales el proceso es susceptible de una mejora en su eficacia. Así mismo, se desarrollarán cada uno de los componentes de la especialización en Gerencia de Empresas de La Universitaria Agustiniiana, implementando dichos conocimientos en el desarrollo de este proyecto en la empresa elegida.

Así mismo, la realización de un buen análisis en la empresa ayudará a identificar las falencias en cada una de las áreas de la compañía, para de manera posterior generar una solución e identificar si estas medidas contribuyen a la ampliación del porcentaje de productividad de la organización.

Palabras Claves: Aviación, Cartera, Clientes, Talento Humano, Deudores.

## Contenido

Introducción	10
Capítulo I: Componente Investigativo	12
1. Tema de Investigación	12
2. Problema de Investigación	14
2.1. Formulación del problema.	15
3. Objetivos	17
3.1. Objetivo General.	17
3.2. Objetivos específicos.	17
4. Justificación	18
5. Marco de Referencia	19
5.1. Marco Teórico y Conceptual.	19
5.2. Marco Histórico.	23
5.3. Marco legal.	24
6. Metodología	27
Capítulo II: Componente Disciplinar	29
7. Conceptualización de la empresa	29
7.1 <i>Razón social.</i>	29
7.2 <i>Objeto social.</i>	29
7.3 <i>Reseña empresarial.</i>	30
7.3.1. <i>Factores claves de constitución.</i>	30
7.4 <i>Misión de Global Service Aviation SAS.</i>	31
7.5 <i>Visión de Global Service Aviation.</i>	31
7.6 <i>Objetivo general de Global Service Aviation.</i>	32
7.7 <i>Valores Global Service Aviation.</i>	32
7.8 <i>Política de calidad de Global Service Aviation.</i>	32
7.9 <i>Ubicación e instalaciones.</i>	33
8. Gestión Estratégica	35
8.1 <i>Diagnóstico.</i>	35

8.1.1. <i>Análisis DOFA.</i>	36
8.1.2. <i>Análisis matriz MMGO- Direccionamiento Estratégico.</i>	37
8.2. <i>Propuesta de mejora.</i>	38
8.3. <i>Indicadores.</i>	40
9. Entorno Económico y Competitividad	41
9.1. <i>Diagnóstico de</i>	41
Tabla 5.	41
<i>Indicadores Económicos</i>	41
9.1.1. <i>Análisis Sectorial</i>	42
9.1.2. <i>Propuesta de mejora.</i>	50
9.1.3. <i>Indicadores</i>	51
10. Gestión del Talento Humano	52
10.1. <i>Diagnóstico.</i>	53
10.1.1. <i>Análisis de la Encuesta de Talento Humano</i>	54
10.2. <i>Propuesta de mejora.</i>	57
10.3. <i>Indicadores.</i>	58
11. Responsabilidad Social Empresarial y Gobierno Corporativo	59
11.1. <i>Diagnóstico.</i>	60
11.2. <i>Propuesta de mejora.</i>	62
11.3. <i>Indicadores.</i>	63
11.3.1. <i>Política de Responsabilidad Social Empresarial.</i>	63
12. <i>Gestión Financiera</i>	64
12.1. <i>Diagnóstico.</i>	64
12.1.1. <i>Estimación del precio del producto.</i>	65
12.1.2. <i>Análisis de la elasticidad de la demanda.</i>	66
12.1.3. <i>Análisis ciclo de caja.</i>	66
12.1.4. <i>Análisis del punto de equilibrio en unidades y pesos.</i>	67
12.1.5. <i>Análisis del estado de costos.</i>	68
12.1.6. <i>Análisis Balance General – Activo.</i>	69
12.1.7. <i>Análisis Balance General – Pasivos y Patrimonio.</i>	70
12.1.8. <i>Análisis Razones Financieras.</i>	71

<i>12.1.9. Análisis Flujo de Caja.</i>	73
<i>12.1.10. Análisis VAN.</i>	74
<i>12.1.11. Análisis TIR.</i>	75
<i>12.2. Propuesta de mejora.</i>	76
<i>12.3. Indicadores.</i>	77
13. Negociación y Manejo del Conflicto	78
<i>13.1. Análisis encuesta resolución de conflictos</i>	78
<i>13.2. Diagnóstico.</i>	80
14. Gestión de Operaciones y Logística	86
Conclusiones	89
Recomendaciones	91
Referencias	92
Lista de Tablas	94
Lista de Figuras	96
Lista de Anexos	97
Anexos	98

## Introducción

GLOBAL SERVICE AVIATION SAS es una empresa de derecho privado ya que su financiamiento está totalmente independiente del Estado colombiano, se dedica a la prestación de servicios de transporte aéreo medicalizado tanto de pacientes, cuerpos y órganos; así mismo se dedica al acompañamiento por vía terrestre y aérea de los pacientes.

Es una empresa pequeña que no se encuentra subdividida por departamentos, sin embargo, para la realización de este trabajo se tomará como departamentos importantes el de Contabilidad, Administrativo, Operaciones, Salud y Mantenimiento.

Inicialmente se realizará una investigación sobre la compañía para poder llevarla al ámbito actual de la sociedad y hacer comparativos de ella respecto a otras empresas con la misma actividad económica, con el que se propone lograr un eficaz resultado al finalizar el proyecto y puesta en marcha del mismo. En tal sentido, no es fácil encontrar los problemas o ver por qué no surge la compañía, pero a través de esta investigación se busca dar respuesta a interrogantes como los anteriores y otros más, para lo cual se analizarán los estados financieros, y la manera como el personal de la compañía trabaja en pro de un mismo objetivo para así saber dónde surge el problema y lograr darle solución.

Ahora bien, al realizar los diagnóstico de las partes contable, financiera, talento humano, Operaciones y otras, se logra observar a grandes rasgos un problema de disgusto del personal por la demora del pago de sus salarios, esto debido al tardío pago de la cartera por parte de los clientes de la compañía, por lo que se evidenció que es sumamente alarmante el periodo que la compañía maneja para la recuperación de cartera, por esto se debe entrar a trabajar en ello.

De acuerdo con los resultados del diagnóstico, se realizaron varias propuestas de mejora, las cuales tienen planes establecidos para que sean aplicadas en el futuro. Lo anterior se ejecutaría si los socios de la compañía lo ven viable y dan autorización para la puesta en marcha.

Por otra parte, cada uno de los componentes de la investigación tendrán como base fundamental un análisis en primera medida, luego unos indicadores para observar el estado actual y finalmente unos resultados; con el fin de proponer mejoras en cada uno de ellos, los cuales se realizarán de manera individual para ver más a fondo los problemas con los que puede estar actualmente la compañía.

Todo lo anterior con el fin de generar las conclusiones y recomendaciones propias del autor

de este proyecto integrador y así darle a entender a la Junta de Socios que el trabajo se realizó conscientemente sin tener vínculos personales o afectivos con la empresa, sino que por lo contrario se hizo con el mejor profesionalismo.

## Capítulo I: Componente Investigativo

### 1. Tema de Investigación

En Colombia inicialmente el servicio de avión ambulancia era prestado por la Fuerza Aérea Colombiana. Posteriormente, se inicia con pequeñas empresas para la prestación de dicho servicio; desde siempre el traslado por avión ha sido costoso y hay quienes piensan que es un lujo, mientras que otros lo ven como un mecanismo de ahorro de tiempo, pues si se tiene un familiar que necesita un procedimiento médico urgente esta será la mejor alternativa.

Global Service Aviation SAS es una empresa prestadora de servicios de avión ambulancia medicalizada, ofreciendo el traslado de pacientes tanto por vía terrestre como aérea y el acompañamiento con médicos profesionales y máquinas de alta tecnología. A pesar de estar constituida hace ya varios años, fue desde el 2016 donde se fortaleció y empieza a generar grandes ingresos con la fiel mentalidad de la satisfacción de sus clientes.

La compañía cuenta con los siguientes equipos: Dos (2) Aeronaves Beech Aircraft Corporation, King Air B 200 y Una (1) Aeronave Turbo Commander, 1000. Adicional ofrece un King Air 200 (HK3936), para transporte de pacientes de baja complejidad y/o servicio ejecutivo; la ambulancia medicalizada terrestre es ofrecida pero no está incluida en el valor del vuelo y se facturara dependiendo el trayecto y hora de utilización.

Ahora bien, la empresa Global Service Aviation está atravesando por una etapa dura económicamente, pues tiene grandes rubros de recuperación de cartera sin redimir y esto genera varios problemas en la compañía, pues se evidencia que falta una persona encargada en el área de cartera; se identifica que el personal de la empresa trabaja en un ambiente sano y cómodo, aunque la demora en el pago de la nómina les baja el ánimo. También se presenta un problema en la obtención del total de documentos para radicar la facturación y esto produce una demora en los procesos.

En este sentido, en el desarrollo de la presente investigación el tema que se aborda es la planeación estratégica, la cual de acuerdo a lo argumentado por Lamb & Mc Daniel (1998) se entiende como el modo en que se define el rumbo principal de la empresa y la manera como deberá tomar el camino para lograr las metas propuestas, sin nunca olvidar la innovación y tener en la misma línea los objetivos y los recursos para evolucionar en el mercado. Por lo anterior, un

plan estratégico lleva tiempo para la realización; primero se deberá hacer un plan en donde se formulará estrategias y programas para así implementarlos y poder hacer una retroalimentación y control de los resultados obtenidos.

De acuerdo con lo anterior, una buena planeación estratégica promueve que las empresas sean proactivas y más productivas, pues se anticipa a los cambios tanto internos como externos. Si Global Service Aviation SAS implementa un plan estratégico podrá fijar metas y objetivos, siempre con harás de guiar la corporación y sus integrantes al mismo punto de meta, en este plan se estipula y organiza el presupuesto, el tiempo y se controlan todos los procesos que se hacen durante el desarrollo.

## 2. Problema de Investigación

El problema que se presenta en la Empresa Global Service Aviation, es la baja productividad con altos índices de desperdicio de tiempo y elementos para la prestación del servicio. Es así, que inicialmente se evidencia el mal manejo que posee la compañía con respecto a la administración de la cartera, ya que la entidad no tiene implementado un sistema de políticas de cobranza, en donde se puedan desarrollar reglas para los límites de cobro o de fianza que les da a los clientes al momento de adquirir el servicio. Por esta razón, en la empresa se presentan sucesos que llevan a la compañía a bajar sus índices de productividad-

En ese sentido, también se observa desmotivación en el personal de la compañía y baja productividad por parte del mismo, pues no se les paga su nómina en las fechas ya acordadas, también hay disgusto de los proveedores por el incumplimiento en el pago de obligaciones con los que se tiene deudas de tres o cuatro meses atrás, demora en los procesos. Adicional a lo anterior, no existen reuniones ni evaluaciones periódicas para la organización del trabajo, pocas veces se reconocen los logros de los empleados y la empresa no cuenta con fondos suficientes en sus cuentas de ahorro.

La compañía cuenta con un límite de tiempo para la ejecución del servicio, el cual consta de la salida de la aeronave de su base (Bogotá), el desplazamiento al lugar donde se debe recoger el paciente con su acompañante y el lugar destino, esto estipulado por unos tiempos de vuelo realizados por un Gerente de Operaciones con experiencia en el campo; si se analiza desde este escenario, la parte operativa cumple cabalmente sus funciones; pero ellos se quejan de la parte medica; quienes no cumplen con el rango de tiempo establecido

Por otra parte, para la radicación de la facturación se debe cumplir con ciertos requisitos o documentos soporte, los cuales no son reunidos en las fechas establecidas, es por ello que se debe indagar el porqué de la demora de este proceso.

Ahora bien, si el Gerente y los socios de la compañía desean que esta surja y sea prospera deberán realizar una planeación en cada uno de sus procesos, desde la parte administrativa, operativa, talento humano, financiero y contable. Lo anterior siempre con miras a la realización conjunta de objetivos y resultados que beneficie a todo el grupo colaborador.

Las causas que originan el problema obedecen a la falta de un departamento de cobranza y que la compañía no cuenta con un software contable actualizado. Así mismo, no se tiene

definidas las políticas, objetivos y procedimientos a nivel general para la reactivación de la relación comercial entre la empresa y el cliente, procurando que los créditos entre las partes se mantengan al día y así aprovechar las ventajas que pueda dar la compañía por pronto cumplimiento.

En tal sentido, si la empresa continua con estas problemáticas tendría que declararse en quiebra debido a la falta de liquidez, ya que no recibe ingresos y se puede presentar recorte de personal, que genera disminución de la calidad del servicio; también se reduciría la productividad, por tanto, se tendrá que sobrecargar a los integrantes de la empresa con más trabajo. Además, la compañía debe estar a la vanguardia de la globalización, ya que hoy en día todo está dado a la actualización en normas y procedimientos, así que será importante crear la conciencia de cambio a cada uno de los integrantes de la empresa.

Por lo anterior, es necesario realizar un análisis interno y externo para conocer el estado actual de la empresa y generar acciones para el mejoramiento, implementando así políticas para cada uno de los procesos y teniendo como parte principal de la compañía al cuerpo colaborador.

## 2.1. Formulación del problema.

¿Qué estrategia se debe desarrollar para el mejoramiento en la productividad de la empresa Global Service Aviation SAS?

*Tabla 1.*  
*Formulación del problema.*

¿Qué estrategia se debe desarrollar para el mejoramiento en la productividad de la empresa Global Service Aviation SAS?	
Síntomas	
	Baja rotación de cartera.
	Descontento en el personal colaborador de la compañía.
	Baja credibilidad por parte de los proveedores.
	Demora en los procesos.
	El personal no se reúne para organizar el trabajo.
	No se evalúan los resultados de trabajo.
	Pocas veces se reconocen los logros del grupo colaborador.

<b>Causas</b>
<p>Falta de un departamento de cobranza</p> <p>No se cuenta con un software contable</p> <p>Definición de políticas y objetivos de los procedimientos</p> <p>Confianza por parte de la empresa hacia los clientes el cual se está abusando</p>
<b>Pronóstico</b>
<p>De no realizarse un método eficaz para la recuperación de cartera se reducirán los ingresos</p> <p>La empresa se puede declarar en Quiebra ya que no hay flujo de efectivo.</p> <p>Recorte de personal y disminución de calidad en el servicio por no contar con dinero para reinvertir.</p> <p>Baja productividad por parte del personal debido a su baja autoestima o descontento con la empresa.</p>
<b>Control al Pronóstico</b>
<p>Se debe desarrollar un método eficaz de cobranza para la recuperación de dinero</p> <p>Implementación de políticas para la rápida recuperación de cartera</p> <p>Realización de actividades para integrar al grupo colaborador.</p> <p>Reorganización de los procesos internos de la empresa</p>

Nota: Autoría propia.

### **3. Objetivos**

En el proyecto integrador se han propuesto los siguientes objetivos:

#### **3.1. Objetivo General.**

Diseñar un plan estratégico para el mejoramiento en la productividad de la empresa Global Service Aviation SAS.

#### **3.2. Objetivos específicos.**

Realizar diagnóstico para analizar el estado actual de la empresa.

Generar una propuesta de mejoramiento en la empresa Global Service Aviation SAS.

Establecer indicadores de control para medición de la propuesta de mejoramiento.

#### 4. Justificación

La creación de una estrategia para mejorar la productividad en la empresa Global Service Aviation SAS, es una necesidad urgente para la compañía, porque permite analizar resultados y tomar decisiones asertivas para el buen funcionamiento de la empresa. En el desarrollo del proyecto integrador, se realiza un estudio en las áreas de la compañía tomando como base los módulos que se desarrollan en la especialización en Gerencia de Empresas, como: entorno económico, gestión del talento humano, resolución de conflictos, gestión financiera y gestión de operaciones, para realizar un diagnóstico interno y externo, que permita conocer el estado actual de la compañía y generar acciones de mejora.

La planeación estratégica en las organizaciones explicada por Fred (2004) es un arte de formular, implementar y evaluar las decisiones que toda empresa toma para alcanzar los objetivos propuestos, en donde se debe integrar todas las áreas de la compañía como lo son la administración, mercadeo y sistemas computarizados, que se verán en el desarrollo del este trabajo integrador, en donde se define un orden gerencial para poder lograr las metas definidas inicialmente.

La metodología que se aplica en el desarrollo del proyecto es de tipo cualitativo con enfoque estudio, puesto que se analiza una empresa en su contexto natural, en donde se interpretan los fenómenos de acuerdo a los significados que tiene para las personas involucradas en el estudio, además en la investigación cualitativa se utilizan entrevistas, experiencia personal y observaciones en donde se describe la rutina de las situaciones de los actores para encontrar el problema y saber a ciencia cierta que lo produce, que nivel de satisfacción existe en el grupo de trabajadores y finalmente que se debe hacer para la solución efectiva.

Para la empresa es de gran utilidad el desarrollo del proyecto porque permite generar estrategias a implementar, que la direccionen al posicionamiento en el mercado y el desarrollo organizacional. Acciones que sean de interés para los clientes, proveedores y grupo colaborador.

Por otro lado, este proyecto busca enfocarse en el factor humano quienes son el eje principal de la compañía, creando un ambiente laboral sano y confiable, produciendo en ellos el liderazgo, motivación, comunicación y el trabajo en equipo.

## 5. Marco de Referencia

Para el desarrollo de la estrategia de mejoramiento en la productividad de la empresa Global Service Aviation SAS se debe tener claro lo relacionado al tema, en especial saber que es la planeación estratégica, como y para qué sirve, tener como base fundamental conceptos que se abordaran respecto al problema basándose en autores que conocen en profundidad el tema como lo son: Lamb & Mc Daniel (1998), Fred (2004) y Steiner (1997), a fin de que sea más coherente la toma de decisiones al finalizar el proyecto.

Siempre que se piense en realizar un proyecto se debe analizar y saber si se tiene acceso a todas las herramientas necesarias y no se cuenta con obstrucciones en el análisis de la compañía, por ello la toma de decisiones en el momento oportuno es de vital importancia para la empresa, ya que el control es un componente importante en todas las organizaciones, es por ello que una buena planeación es un elemento central que facilita la buena utilización de los recursos económicos a corto y largo plazo, como también prevenir la compañía a necesidades que se pueden presentar a futuro.

De acuerdo con lo anterior, una empresa que quiera ser prospera deberá realizar y desarrollar a cabalidad un plan estratégico fuerte y llevado a la realidad empresarial de todas las organizaciones. Por ello en este proyecto integrador se han propuesto desarrollar el marco de referencia teniendo en cuenta los siguientes elementos:

### 5.1. Marco Teórico y Conceptual.

Este proyecto integrador toma dos grandes categorías teóricas: la planeación estratégica y la gestión de cartera y cobranzas. Es así, que la primera orienta a lograr los objetivos propuestos a futuro y la segunda categoría permite identificar los conceptos y características que se deben aplicar en las empresas para realizar procesos eficientes orientados desde la administración de cartera.

En tal sentido, la planeación estratégica es el proceso por medio del cual se realiza un análisis interno y externo en donde se establecen unos objetivos que sirven como guía y prever el futuro, siempre con harás de identificar y seleccionar estrategias que permitan unificar esfuerzos y alcanzar los objetivos de la compañía (Paredes, 1997)

Una buena estrategia ayuda a la compañía a prepararse para el futuro, orientando sus energías hacia una meta en común, por otro lado, Fred (2004) señala que el éxito en todos los negocios se debe a un buen plan estratégico, siempre ofreciendo productos o servicios competitivos en un ámbito mundial y no solo local.

Por lo anterior, siempre que se desee progresar en un mercado se debe estar atento al cambio, pues las técnicas de la información y la comunicación obliga a toda persona o compañía a actualizar sus procesos y maneras de abarcar el mismo, demostrando el punto diferenciador entre precio y calidad competitiva en relación con otros productos sustitutos, pues esto es lo que hace que la compañía pueda abarcar el mercado y generar grandes ingresos.

Es por ello, que la primera responsabilidad para toda entidad es la de generar ganancias y crecer económicamente, pues de lo contrario no valdría la pena invertir en una compañía donde no se generen beneficios.

Se debe agregar que las principales características de la planeación estratégica se pueden agrupar de la siguiente manera: inicialmente propicia el desarrollo de la empresa pues establece los métodos utilizados racionando los recursos, así mismo reduce los niveles de incertidumbre pues se está adelantando a hechos futuros; prepara a la compañía para enfrentarse a obstáculos que se puedan presentar durante el camino; condiciona a la compañía al ambiente que la rodea, este plan pretende reducir al máximo los riesgos y aprovechar las oportunidades; promueve la eficiencia haciendo que en los trabajadores se elimine la improvisación.

Las etapas para realizar un plan estratégico se pueden clasificar en cuatro: Inicialmente se debe realizar un proceso de análisis de la compañía frente al entorno, ver factores como: competidores, clientes, que parte de mercado se puede y desea abarcar; en esta etapa se debe realizar matrices como la DOFA en la que se identifica las debilidades que posee la organización, oportunidades, las amenazas y las fortalezas que puede aprovechar.

En la segunda etapa se proponen objetivos, ayudándose en el contexto y en personal calificado, a aquí es donde se realiza la formulación de la estrategia, pues se piensa en el plan de acción, se revisan las capacidades y los recursos con que se cuenta para lograr cumplir con los objetivos propuestos.

En la tercera etapa se establecen tácticas para lograr lo propuesto, en donde se especifican metas, tiempos, actividades a realizar y responsables y por último, se ejecuta el plan a través de acciones, en donde se pone a prueba las decisiones tomadas, se coordina las iniciativas y se

realiza un seguimiento al proceso evaluando resultados.

La importancia de la aplicación de la planeación estratégica en las empresas es que ayuda a mejorar la competitividad y a estar a la vanguardia, innovando continuamente en un mundo globalizado, pues la planeación es parte fundamental en todas las personas, tanto para realizar alguna actividad cotidiana o para hacer un negocio, por lo que si no se realiza una buena planeación tanto las personas como las empresas pueden quebrar en el logro de sus objetivos.

Por esto el presente proyecto, es de gran importancia para Global Service Aviation SAS a fin de proporcionar a los directivos y empleados una visión de lo que se puede lograr a futuro, así como la tranquilidad y sentido de pertenencia en la organización provocando en el grupo motivación y participación activa, aprovechando las oportunidades que brinda el mercado nacional y trabajar para abarcar el internacional.

La segunda categoría teórica aborda la gestión de cartera y cobranzas, según Godoy (2006) se define la cobranza como la actividad destinada a la recuperación de fondos mediante el cobro por ventas efectuadas al contado o por créditos de diversas formas de cobrar; siempre que una compañía venda un producto o preste un servicio se espera obtener un valor o ganancia, por ello es la compañía quien debe encargarse de definir como cobrar, y estipular fechas o tiempos para pagar.

Por lo anterior, el principal objetivo es la recuperación del dinero mediante un proceso efectivo, estableciendo claramente las políticas de crédito y cobranza, además de las técnicas y estrategias que deben permitir la recuperación de créditos vencidos. La cartera corresponde a las deudas que tienen los clientes con una empresa que es a su vez proveedora de algún producto o servicio que se efectuaron a crédito o como se conoce también ventas fiadas. Es así como Godoy & Greco (2006) señalan que la cartera son las partidas por cobrar, pues esta forma parte de un activo determinado dentro de las empresas.

Se debe agregar que la cartera vencida es conocida como aquella en donde a cierta fecha no se encuentran pagos realizados por los clientes. En esta se señalan cuatro etapas: La primera es la etapa preventiva en la que se le recuerda al deudor la fecha acordada de pago o vencimiento; la etapa administrativa es aquella en la que cuando la obligación presente un día de mora y no superior a 60 días, se inicia un proceso de cobro por medio de llamadas, mensajes y correos para conocer porque el cliente no ha cancelado la deuda; luego viene la etapa pre jurídica que es cuando se presentan más de 61 días de vencimiento y se traslada la gestión de recuperación de

cartera a firmas o personas naturales externas especializadas en la actividad para que sean ellos quienes convengan al adeudado a ponerse al día y no dejar pasar a la etapa jurídica que es aquella que tiene más de 90 días de mora y se realiza a través de abogados externos o casas de cobranza jurídica.

De lo anterior aparece el popular termino provisión de cartera, pues ya que existe un riesgo de que los clientes no paguen el compromiso, y es precisamente lo que busca la provisión, como su nombre lo dice es prever ese riesgo constante de perder parte de lo vendido. Cada una de las empresas define el porcentaje de dicha provisión, con esto se logra que la entidad depure lo que realmente tiene.

La rentabilidad es hoy en día una de las variables más importantes de las empresas, pues de ella depende la viabilidad de un negocio a través de los beneficios que se obtienen de ella con respecto a la inversión inicial que se realizó y el tiempo en el que el dueño del negocio espera recuperar su inversión y generar ganancias.

Es así que si la empresa presenta falta de liquidez, refleja que inicialmente su manejo no se está realizando de la mejor manera, o que quizás exista algún problema externo que no permite que la compañía pueda tener un excelente manejo de dinero para solventar deudas con terceros; lo ideal en toda empresa es que trabaje con el dinero de terceros y no que esta esté endeudándose para poder resolver deudas o pagar tramites e intereses que no deberían hallarse, pues si existiera un manejo del efectivo prudente la empresa podría solventar todos los gastos que genera normalmente por la operación.

Lo anterior se genera para facilitar el proceso efectivo de recepción de dinero correspondiente a pago por servicios prestados anteriormente, así mismo la liquidez para el capital de trabajo de la empresa depende directamente de una gestión efectiva de cobranza ya que se recupera dinero invertido, por esto se debe realizar un buen análisis y evaluación de la gestión periódicamente para saber en qué estado se encuentra la compañía financieramente.

Por otro lado, es necesario establecer manuales de procedimientos que permitan el control de las labores realizadas por el responsable, con el fin de evaluar que se gestione a cabalidad, pues en el manual se dan a conocer los objetivos al personal involucrado, asignación de responsabilidades y la explicación de las políticas institucionales, así mismo se evita la duplicidad de funciones ahorrando esfuerzos y recursos.

## 5.2. Marco Histórico.

Según Steiner (1997) a mediados de 1950 la planeación estratégica fue introducida principalmente en empresas comerciales, las cuales contaban con una gran importancia en el mercado, con el pasar del tiempo se ha perfeccionado al grado de que en la actualidad la mayoría de las empresas en el mundo cuentan con este sistema

Por su parte Ducker (1954) determina que se debe analizar la situación presente para determinar el futuro, lo cual se debe ejecutar en la empresa para así poder obtener resultados. Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980 la planeación estratégica tenía un enfoque de arriba - abajo respecto al establecimiento de metas y planeación; es decir la alta dirección era la encargada junto con los especialistas en el desarrollo de la planeación estratégica, aunque en 1978 Schandel & Charles, cuentan sobre el proceso de administración estratégica, describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciales: una en la que se debía realizar un análisis o planeación y la otra se definía como la implementación del plan, ya en 1990 el concepto se amplía con el crecimiento rentable de las empresas e incluso en los mercados mundiales, pues se notaban los beneficios que obtenían por implementar el plan internamente en las compañías.

Hoy en día, los gerentes hacen que la totalidad de la empresa participe en el proceso de la elaboración de las estrategias. A través de las últimas tres décadas ha cambiado el ambiente empresarial interno, obligando a los ejecutivos a buscar ideas innovadoras para hacer que sus compañías sean más competitivas, logrando diferenciarse de los competidores, aunque si existe un rival fuerte se debe poner en marcha una estrategia exitosa para lograr competir en igualdad de condiciones.

Por otro lado, el término de cartera es tan antiguo como el de civilización, inicialmente los préstamos se realizaban en especie, pero cuando aparece la moneda surgen los primeros signos de crédito. Por otro lado, desde el siglo IX se venía desarrollando el crédito por medio de letra de cambio. En la transición del feudalismo al capitalismo, el número de bancos se incrementa, extendiéndose desde el siglo XVI hasta el XVIII, lo que propicia un incremento notable de las actividades bancarias y crediticias, pues las personas ya empezaban a contar con grandes sumas de dinero y deseaban guardarlo en un lugar seguro. Hoy en día por el sistema económico en el que se vive, el dinero es el eje sobre el cual se fundamenta todas las actividades económicas,

pues el dinero es fundamental porque se expresa en valor, es así que todas las empresas trabajan en función de generar ganancias para reinvertir o usarlo en lo que desean; por esto, es importante que no se deje de lado la cartera y se tenga presente políticas para la recuperación, es por ello que una propuesta debe ser ágil para así cumplir con las expectativas del gerente.

Por su parte, en el sistema capitalista que hoy en día se conserva, el crédito se generaliza, llegando a ser un elemento fundamental en el desarrollo económico. El crédito se extiende de la esfera del comercio a la de la producción, incluyendo créditos al consumo. Al mismo tiempo que se desarrolla el crédito lo hacen también los bancos.

Los bancos manejan gran parte de la economía pues son quienes ponen a circular el dinero, y cuando una persona o empresa se ve en la necesidad de capital son quienes ponen a disposición una cantidad para subsanar deudas y demás con unos intereses propios de la actividad sin llegar a la usura.

### **5.3. Marco legal.**

En la actualidad el servicio de médico aeronave está teniendo un crecimiento en el ámbito mundial, pues los diferentes entes controladores de la salud han percibido que este es una gran oportunidad para que el país sea más competitivo y se actualice. Así mismo, ayuda a la buena prestación de uno de los derechos fundamental de toda persona y atender a las diferentes enfermedades y emergencias de una manera más ágil y rápida con el servicio que quieren prestar a los ciudadanos y la manera correcta y oportuna.

Ahora bien, el transporte aeromédico es un servicio en el cual se traslada a un paciente por vía aérea bajo supervisión médica, llevado a un lugar en el cual busca el tratamiento médico adecuado, decisión que se toma por no contar con el servicio adecuado de salud en el lugar de residencia o por cuestiones de tiempo.

En Colombia no existe conocimiento suficiente sobre el tema, por esto no existe hasta el momento una entidad como tal que regule estos procedimientos, aunque están otras empresas quienes se encargan de temas secundarios como: el adecuado funcionamiento del avión, revisan que los procedimientos médicos se realicen de la mejor manera y otros quienes revisan el área administrativa y contable. Por otra parte, el servicio de ambulancia terrestre está regulado por el ministerio de salud y protección social (Resolución 9279, 1993).

Por otra parte, bajo el gobierno del presidente Álvaro Uribe Vélez, se expide la ley 1151 de 2007: “El plan nacional de desarrollo 2006-2010”, en donde se mencionan los principales programas de inversión, entre los cuales está el sistema de protección social con el que se pretende de acuerdo al numeral 3.3.1 de esta mejorar la accesibilidad a servicios de salud y la capacidad de respuesta del estado a las emergencias y desastres. Desarrollar un sistema integral de transporte aéreo medicalizado como parte de la estrategia nacional del mejoramiento y garantía de accesibilidad a los servicios de salud de todos los colombianos que se encuentran en el territorio nacional. (Ley 1151, 2007).

Por otra parte, la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil (AUEAC) como autoridad aeronáutica del país, al evidenciar el crecimiento acelerado de este tipo de transporte de carácter especial, implementó unos requisitos de estricto cumplimiento en cada una de las empresas interesadas en adquirir la certificación para desarrollar su actividad como empresa ambulancia. Estos requisitos están estipulados en el Reglamento Aeronáutico Colombiano (RAC) y en su parte cuarta menciona lo siguiente al respecto: “Normas y requisitos de aeronavegabilidad y operación para aeronaves de servicios aéreos comerciales en las demás modalidades de trabajos aéreos especiales” (RAC, 2017, p.21).

Según el RAC la definición de trabajos aéreos especiales, categoría en la cual se encuentra el transporte de ambulancia aérea es la siguiente: “Los Trabajos Aéreos Especiales son actividades aéreas civiles, de carácter comercial, distintas del transporte público; tales como: aerofotografía, aerofotogrametría, geología, sismográfica, construcción, búsqueda y rescate, ambulancia aérea, publicidad aérea y similar” (RAC, 2017, p.62).

Por lo que se refiere a la gestión humana en las organizaciones, ésta se considera fundamental, pues está guiada a que la compañía administre el recurso humano de manera funcional y operacional, buscando el pro del grupo colaborador y el de la empresa. Hoy en día la eficiencia es un principio administrativo fundamental.

Es importante recordar que un empleado que se siente vinculado y parte de la familia trabajará a gusto y de manera más feliz. En tal sentido, se debe estar actualizando a los empleados con las normas o conocimientos a fin de que puedan cumplir con las responsabilidades asignadas, sin dejar de lado la cultura organizacional y la creación de comités de trabajo.

En la actualidad las empresas deben comprometerse a cumplir con la preservación del medio ambiente, cumplir con las normas legales y las obligaciones del sector al que pertenece. La

Constitución Nacional de Colombia en el Artículo 79 señala que todas las personas tienen derecho a disfrutar de un ambiente sano, en 1993, mediante la Ley 99, el congreso de Colombia crea el Ministerio del Medio Ambiente (hoy Ministerio de Ambiente y Desarrollo Territorial) quien se encarga de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables (Constitución Política de Colombia, 1991)

Por otra parte, las normas ISO son un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de una empresa, compuestas de estándares y guías relacionadas con sistemas y herramientas específicas de gestión aplicables en cualquier organización, pues proporcionan elementos para que una institución empresarial pueda alcanzar mayores niveles de calidad, satisfacer necesidades de los clientes y aumentar los niveles de productividad. Están clasificadas en varias familias, las más representativas son: Gestión de Calidad (ISO 9000), Gestión del medio ambiente (ISO 14000) Gestión de riesgos (ISO 22000) e ISO 9001 que es la más apetecida por las empresas.

## 6. Metodología

El presente trabajo es de carácter cualitativo con enfoque estudio de caso, el cual busca abordar de forma intensiva una investigación sobre la empresa Global Service Aviation SAS. Donde se usarán herramientas para la obtención de resultados exactos, así mismo se utilizará el método descriptivo, pues se revisarán las situaciones, costumbres y actitudes de la empresa mencionada. El objetivo principal del estudio es descubrir el conocimiento que guarda el empleado en el desarrollo de sus actividades y las consecuencias que contraen cada una de sus acciones. A través de este estudio se hace un acceso al campo ya que el investigador va accediendo progresivamente a la información que necesita para el proyecto, inicialmente se debe realizar un acercamiento al escenario por medio de la recopilación de la información, para que de manera posterior se realice un acercamiento formal en el que se deben construir esquemas explicando las interacciones entre los individuos.

Para el desarrollo de este proyecto se implementará el método científico en cual, a través de un análisis de las matrices económicas, se identificará el manejo de la compañía en factores como la gestión estratégica, la gestión del talento humano, la responsabilidad social, la gestión financiera, la gestión de mercado, la resolución de conflictos y el manejo de las operaciones, a fin de identificar en qué estado se encuentra la compañía con conocimientos válidos y aplicativos.

Ahora bien, para dar cumplimiento a lo anterior, en primera instancia se va a realizar un diagnóstico a la compañía para conocer el estado actual, el cual será recogido y detallado en el presente proyecto, el objetivo final de este documento es identificar las líneas estratégicas de actuación que van a contribuir en aumentar la productividad de la empresa.

Las fuentes de información que se utilizarán para la recolección de datos son las siguientes: observación, fase en la cual la autora del proyecto captara la realidad del sector en el que se desarrolla la empresa objeto de estudio; también se usa la obtención de datos suministrados por la empresa por medio de entrevistas, así mismo se usaran encuestas para que a través de ellas se realicen análisis y, por último, se usaran fuentes secundarias para la recolección de información, por medio de libros, páginas de internet, artículos de revistas especializadas; que sirvan de base para el desarrollo de proyecto.

La población que se estudiara en el proyecto está conformada por directivos y empleados de

la empresa Global Service Aviatio SAS, a los cuales se le realizarán entrevistas y encuestas. La empresa cuenta en la actualidad con 17 colaboradores, entre ellos 4 personas de planta fija y el restante por prestación de servicios. La muestra elegida son 10 personas que se encuentran en la parte administrativa, operacional y salud, con el fin de evaluar el medio interno de la compañía

Inicialmente se realizará un Diagnostico general de la corporación para saber cuál es el estado, evaluando sectores como los empleados, los clientes, proveedores y demás para saber qué tan a gusto se sienten cada uno de ellos con la empresa y saber el porqué del problema, de manera posterior se revisará si existe una persona encargada de la parte de cartera y poder saber que problemas ha tenido ella con la recuperación de la misma.

La recolección y análisis de información se realiza a través de encuesta y entrevistas; matrices como DOFA a fin de identificar el estado actual de la compañía, sus oportunidades, amenazas, fuerzas, debilidades y las estrategias que se deben tomar para hacer de estas una ayuda para la compañía, también se usara la MMGO en cada una de las categorías de estudio para ver el comportamiento que tiene la empresa y la matriz pestel para ver el entorno de Global Service Aviation SAS.

## Capítulo II: Componente Disciplinar

### 7. Conceptualización de la empresa

A continuación, se identifican aspectos relevantes de la empresa Global Service Aviation SAS, contextualizándose en ella y así saber a qué se dedica, donde está ubicada, y otros ítems que se deben conocer para la realización de un diagnóstico real.

#### 7.1 Razón social.

Según Registro de Cámara y Comercio la empresa se encuentra identificada como: Global Service Aviation SAS, su sigla es: GSA SAS y Nit: 830142669-7, perteneciente al Régimen Común.

El Tamaño de la empresa, se clasifica como pequeña, pues ya que cuenta con un personal no mayor a 50 trabajadores,

Email de notificación Judicial: [agomez@helicsa.co](mailto:agomez@helicsa.co),

Email comercial: [gerenciaglobalserviceaviation@gmail.com](mailto:gerenciaglobalserviceaviation@gmail.com)

Vigencia. Con duración hasta el 21 de Agosto de 2035

Actividad principal según consta en el RUT es: 8699 (Otras actividades de atención de la salud)

Actividad secundaria: 5121 (Transporte aéreo nacional de carga)

#### 7.2. Objeto social.

Según Registro de Cámara y Comercio la sociedad tiene como objeto principal: Ambulancia Aérea De conformidad con lo autorizado por el GEPA ( Grupo Evaluador De Asuntos Aerocomerciales), y según Reglamentos Aeronáuticos de Colombia; se ajusta dicho objeto social para la modalidad de ambulancia aérea medicalizada, así mismo servicios de ambulancia terrestre tanto por vía terrestre o aérea ; para lo cual la compañía podrá realizar vuelos charter de carga y pasajeros, así como la prestación de servicios de mensajería; todo lo anterior a nivel Nacional como Internacional, también se podrán realizar la explotación de toda clase de negocios

relacionados con la industria de turismo y el comercio de la actividad de turismo contenida dentro de la actividad principal. La compañía también se puede dedicar a la prestación de servicios de procesamiento de datos, asesorías y así mismo la prestación temporal de personal.

### **7.3. Reseña empresarial.**

Durante los últimos años han surgido nuevos modelos de servicio en las aerolíneas, trayendo un auge de compañías nuevas prestadores de servicios de ambulancia aérea; Global Service Aviation SAS, se creó con la idea de traer simplicidad en el servicio, calidad y sobre todo agilidad, con el fin de que los clientes se sintieran a gusto.

Ahora bien, como creadores de la compañía pensaron en algo que satisficiera en su totalidad las necesidades de las personas, facilitándoles así el trámite de llevar a su familiar a otro lugar del país o del mundo. Aunque inicialmente solo pensaron en algo pequeño; puesto que la adquisición de equipos médicos y aeronaves son algo costosos, pero con la fiel convicción de que la empresa iba a surgir y a convertirse en lo que hoy es, en una compañía comprometida y reconocida en todo el territorio colombiano.

A partir de lo anterior, no solo se pensó en los clientes, sino también en el grupo colaborador, tanto Pilotos, Médicos, Administrativos y demás, los cuales participaron en la creación de la empresa, los cuales se quedaron con la empresa por varios años. Por lo anterior y como medida de motivación se cambiaron los contratos de prestación de servicios, por contratos a término indefinido.

#### **7.3.1. Factores claves de constitución.**

Global Service Aviation SAS, por poseer activos inferiores a 30.000SMLMV y una planta de personal de menos de 200 trabajadores, tiene derecho a recibir un descuento en parafiscales de 75%, en el primer año de constitución de la empresa. Así mismo un 50% en el segundo año, y un 25% en el tercer año de constitución (Ley 590, 2000), (Decreto 525, 2009)

Por lo anterior, se tomó la decisión de crear la empresa con dos socios La señora Fanny Liliana Vásquez Arellano y el señor Rafael Ramon Ramirez Amaya, con un 50% para cada uno; registrado en el respectivo libro de acciones de la compañía.

La sociedad por acciones simplificada podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes serán responsables hasta por el monto de sus respectivos aportes. (Ley 1528, 2008)

Decisiones constitutivas: Global Service Aviation SAS se creó con la idea de generar ingresos para cada uno de los socios de la compañía; por esto se decidió crear un servicio de ambulancia aérea ya que era un servicio innovador, se trabaja con aviones alquilados, pero hoy en día se está trabajando en un proyecto para adquirir el primer avión.

La decisión de buscar la ubicación cerca al aeropuerto y tener la sede tanto administrativa como operativa en un mismo hangar, se dio por las facilidades de transporte, estacionamiento para los aviones, pista de despegue, y porque allí mismo otra empresa presta el servicio técnico de mantenimiento.

#### **7.4. Misión de Global Service Aviation SAS.**

En Global Service Aviation SAS se ofrece vuelo chárter de pasajeros y carga desde Bogotá hacia el resto de América, contando con una flota única en el país que permite garantizar comodidad, menores tiempos de vuelo, mayor capacidad de carga y altos estándares de seguridad, calidad y servicio a nuestros clientes (Global Service Aviation , 2016).

#### **7.5. Visión de Global Service Aviation.**

Sera la empresa líder en soluciones integrales de transporte aéreo de pasajeros y carga, ofreciendo servicios de excelente calidad, flexibilidad, con alta capacidad de respuesta ante las necesidades de nuestros clientes y un estricto cumplimiento de los requisitos de seguridad en operación. (Global Service Aviation , 2016).

## **7.6. Objetivo general de Global Service Aviation.**

Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, ofreciendo un servicio oportuno, eficiente, seguro y con talento humano para garantizar la rentabilidad y productividad de quienes participan en el negocio (Global Service Aviation , 2016).

## **7.7. Valores Global Service Aviation.**

La entidad tiene especificados los siguientes:

**Sentido de Pertenencia:** trabajamos con pasión y damos lo mejor de nosotros siendo honestos, respetuosos y comprometidos con nuestros clientes para asegurar el éxito de la organización.

**Responsabilidad:** ofrecemos una actitud adecuada a las tareas que nos han sido encomendadas, asumiendo compromisos con los demás, estableciendo metas a las que queremos llegar, decidiendo como alcanzarlas y demostrando excelentes resultados con altos estándares en calidad a la organización.

**Orientación al servicio:** trabajamos cada día por conocer y satisfacer las necesidades de nuestros clientes internos y externos, ofreciendo calidad en nuestro servicio e innovando procesos con el fin de mejorar cada día.

**Cumplimiento:** trabajamos para realizar nuestra operación de forma oportuna y queremos brindar de manera especial un servicio puntual y ágil en nuestros horarios de llegada y salida de vuelos generando resultados y beneficios tangibles con un equipo humano capaz y profesionalmente formado.

**Seguridad:** todos los colaboradores de Global Service Aviation Sas estamos comprometidos con detectar y reportar peligros operacionales desde nuestras diversas actividades realizadas siempre con altos estándares de calidad y de esta manera contribuir a la seguridad en toda la cadena operacional (Global Service Aviation , 2016,p.6)

## **7.8. Política de calidad de Global Service Aviation.**

Estamos comprometidos a controlar y mejorar los procesos de calidad con el fin de garantizar el cumplimiento de nuestra operación y el compromiso pactado con nuestros clientes logrando un

alto grado de satisfacción haciendo las cosas bien desde la primera vez. (Global Service Aviation, 2016,p.7).

### 7.9.Ubicación e instalaciones.

Según se evidencia en el Registro de Cámara de Comercio Global Service Aviation SAS, se encuentra ubicada en el Territorio Colombiano, en la ciudad de Bogotá, y en la dirección Av. Calle 26 No 103-08 Entrada 1 Interior 21

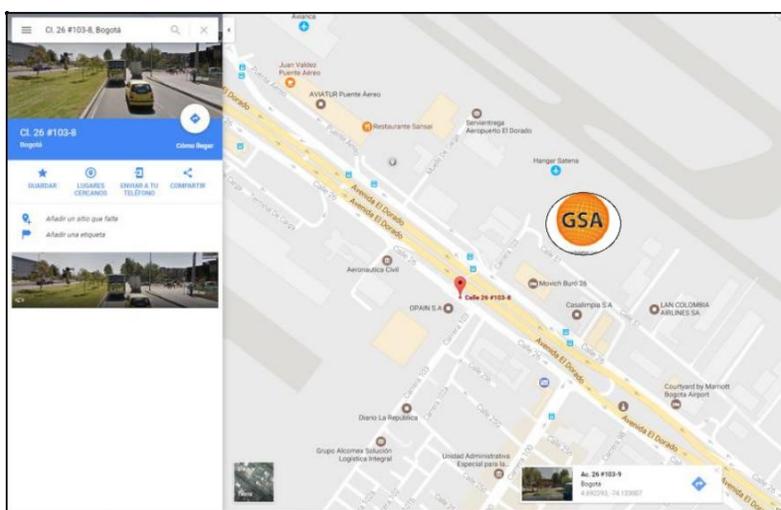


Figura 1. Ubicación de la empresa. Datos obtenidos de Google Maps (2017)

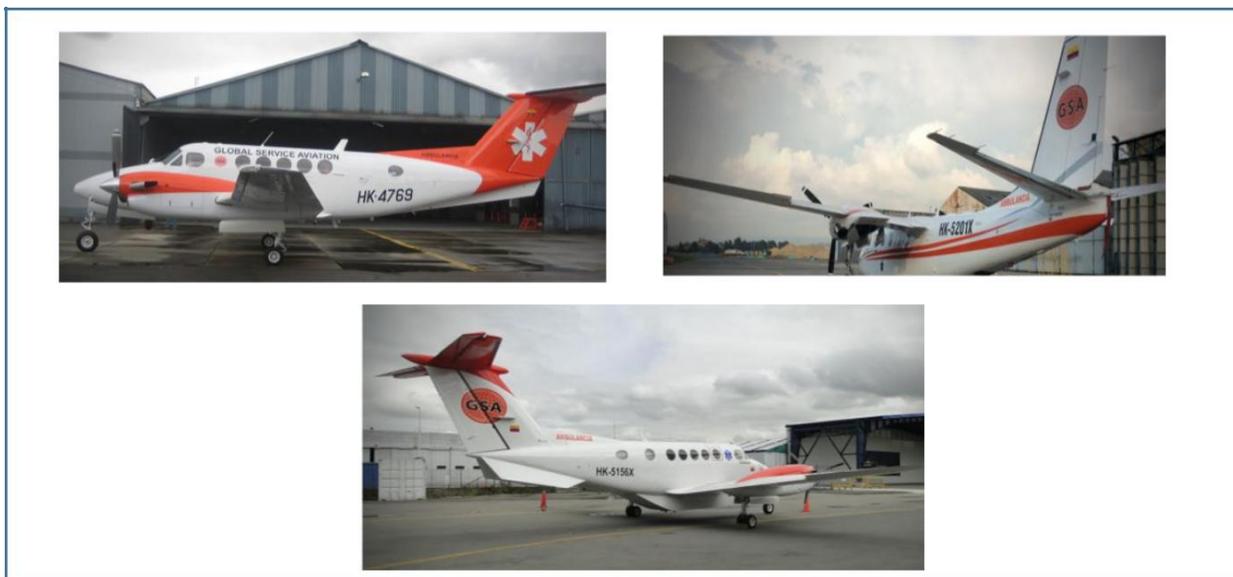


Figura 2. Flota de aviones. Datos obtenidos de Global Service Aviation (2016,p.17)



*Figura 3. Equipos médicos. Datos obtenidos de Global Service Aviation (2016,p.17)*

## 8. Gestión Estratégica

De acuerdo con Fred (2004), se entiende que la *gerencia estratégica* es definida como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la gerencia estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

Por otra parte, la gerencia estratégica es un proceso mediante el cual ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos; es decir que toda empresa debe proyectar unos objetivos claros en el desarrollo de su actividad, hacer evaluaciones periódicas para saber si dichos logros se están consiguiendo o se debe implementar un plan de acción para mejorar los resultados.

Entonces, es oportuno pensar en planeación estratégica, como una disciplina que se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la gerencia estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales. El proceso de gerencia estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

En ese orden de ideas, se debe realizar el análisis integral de la organización en tres momentos, para de manera posterior, determinar en cada área cual es el plan de trabajo para mejorar y el funcionamiento de la empresa, esto son: diagnóstico, propuesta de mejora e indicadores.

### 8.1. Diagnóstico.

Se realizó un análisis a los factores internos de la empresa Global Service Aviation SAS para poder evaluar el interior de la empresa, con el propósito de identificar las fortalezas a fin de capitalizar la entidad y sus debilidades con el fin de superarlas, Así mismo se realiza un análisis externo para saber sus amenazas y oportunidades con el fin de provecharlas en plenitud.

En este apartado se realiza el diagnóstico con dos herramientas a saber:

### 8.1.1. Análisis DOFA.

**Tabla 2.**

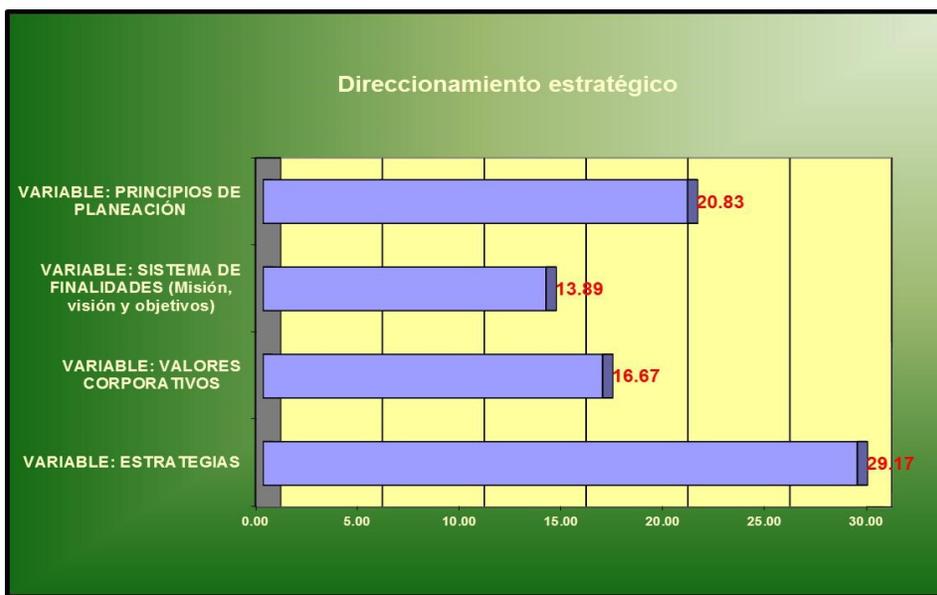
*Análisis DOFA - Empresa Global Service Aviation SAS.*

	<b>Fuerzas - F</b>	<b>Debilidades - D</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El margen de utilidad aumento a 6.94%</li> <li>2. Nuevo sistema de información.</li> <li>3. Eficacia del servicio y transporte de pacientes.</li> <li>4. Se cuenta con personalidad especializada durante el proceso del traslado de los pacientes.</li> <li>5. La empresa cuenta con su propio "equipo medico" para poder prestar el servicio adecuado.</li> <li>6. La empresa cuenta con su propia línea de aviones.</li> <li>7. Los Aviones son adaptados para prestar un excelente servicio, contando con plantas de alto nivel.</li> <li>8. Alta motivación a los empleados.</li> <li>9. Atención personalizada contando con unidades de cuidados intensivos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se han resuelto demandas legales</li> <li>2. Falta de un sistema de administración estratégica.</li> <li>3. La empresa no cuenta con ningún convenio con hospitales.</li> <li>4. La empresa no cuenta con un buen recaudo de los cobros respectivos en el área de cartera.</li> <li>5. La compra de los aviones y sus repuestos son caros y requieren grandes desembolsos de capital. Y el retorno de la inversión puede ser diferente de la planeada debido a que la empresa no maneja cobertura con ningún banco.</li> </ol>
<b>Oportunidades - O</b>	<b>Estrategias - FO</b>	<b>Estrategias - DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor conciencia al elegir un mejor servicio o de calidad</li> <li>2. La empresa tiene participacion internacional en el mercado de Aruba.</li> <li>3. La empresa se encarga de realizar las respectivas capacitaciones a nuevos pilotos, creando y generando una mayor confianza.</li> <li>4. La empresa esta en proceso de expansión ya que esta implementando el servicio de taxi aéreo.</li> <li>5. Las empresas de transporte aéreo tuvieron una participación del 2,6% a nivel nacional.</li> <li>6. Una de la ventaja que tiene la empresa es que la competencia busca de ella para poder completar la prestación de un servicio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquirir convenios con empresas de aero ambulancias.</li> <li>2. Desarrollar nuevas estrategias que pueda llamar la atencion de los clientes al momento de adquirir el servicio.</li> <li>3. Agilizar el proceso de taxi aereo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa esta implementando un nuevo servicio, lo que busca dar rentabilidad y crecer en el mercado nacional e internacional.</li> <li>2. Solucionar problemas de recaudo de cartera</li> </ol>
<b>Amenazas - A</b>	<b>Estrategias - FA</b>	<b>Estrategias - DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El cambio de las divisas es muy inestables cuando se translada pacientes en Aruba.</li> <li>3. Retraso en los pagos de los clientes.</li> <li>4. Poco flujo de clientes por los montos elevados del servicio.</li> <li>5. Alto riesgo por el medio de transporte.</li> <li>6. El cambio de la TRM.</li> <li>7. En Colombia, las empresas de aéreo ambulancias no son muy conocidas y las personas no conocen de sus servicios para poder adquirirlos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar y mejorar las plataformas de sistemas de informacion para poder tener un mayor control de la empresa.</li> <li>2. Darnos a conocer a nivel internacional por medio de la pagina web ya creada</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa esta abriendo nuevas operaciones en Aruba que sea rentables tanto para la compañía como para generar nuevos empleos.</li> </ol>

*Nota: Autoría Propia.*

### 8.1.2. Análisis matriz MMGO- Direccionamiento Estratégico.

En la figura 4, se evidencia la manera en que la empresa planea; así mismo que tan fuertes están en la toma de estrategias de negocio, y ver qué tan fuertes son sus valores corporativos.



8.1.3. Figura 4. Análisis matriz MMGO- Direccionamiento Estratégico. Nota: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009).

Se evidencia que la empresa desde que abrió sus puertas en el mercado estructuró su misión y visión, la cual logra identificarla hacia sus competidores y a sus clientes; sin embargo, no es conocida por su personal ni administrativo, ni operacional; por eso su calificación en esta variable es de 11,11%

La empresa Global Service Aviation SAS, tiene definida una misión que describe el objeto empresarial de acuerdo con la información suministrada por la empresa, es así, que se está iniciando el proceso de dar a conocer la misión a los trabajadores de la compañía. Por otra parte, la empresa tiene definida una visión, que establece el rumbo que desea seguir en los próximos años, por lo cual de acuerdo con los acercamientos se recomienda dar a conocer dicha visión junto con los valores corporativos de la empresa

Se le recomienda a la empresa Global Service Aviation SAS, que se reúna con los miembros de la compañía para que puedan dar a conocer su misión y visión ya que es muy importante,

porque así tanto la junta como los trabajadores saben para que empresa están trabajando y donde todos conjuntamente deben llegar.

### **8.2.Propuesta de mejora.**

Una de las recomendaciones planteadas es tener en cuenta un grupo de consultores, para lo cual su objetivo principal será enseñar y educar sobre el buen uso del efectivo, para de esta manera tener mejores beneficios económicos para la compañía. Con la implementación, lo que se busca es identificar los puntos que poseen un débil impacto y mejorarlos. Así mismo se debe tener en cuenta que los procesos eficientes de la entidad se deben fortalecer y estar pendientes de que estos niveles no descendan. Se considera recomendable tener planes de acción para así ser más eficientes y hacer que la competencia no sea tan relevante como lo es hoy en día.

**Tabla 3.**

*Propuesta de mejora - gestión estratégica. Objetivos propuestos para el entorno económico.*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Recopilación de información acerca del contexto de los negocios	<p>Reunir documentación del entorno macroeconómico de la compañía</p> <p>comparar la información con nuestra empresa e implementar los para ser más competitivos</p>	Gerente; Quien debiera buscar un profesional para dicha labor	Planta física de la compañía Y talento mental de la persona encargada	<p>1. Se debe realizar un estudio de mercado, identificación de los pros y los contra.</p> <p>2. Implementar un sistema de mejora el la compañía</p>	<p>De ser aprobado por el gerente se debe buscar la persona encargada del proceso a más tardar en Enero del año 2017</p>	<p>RMS: Rendimiento máximo sostenible. Y REM: Rendimiento económico máximo</p>	<p>El costo aproximado estará entre \$3.000.000 que se le debe pagar a la persona encargada más los gastos que la implementación acarree.</p>
Implementar un modelo para modernización de la empresa	Innovar en nuevos servicios globales	Operaciones y Financiera	Se realizará capacitación al personal para la innovaciones	1. capacitación, investigación y puesta en marcha de nuevos servicios o implementación de valores agregados a los servicios ya establecidos	Este objetivo se debe trabajar en el momento que el presente proyecto sea expuesto ante la junta de socios.	El indicador a medir en este objetivo se deberá ver en el estado de resultados con el capital a medida que este va aumentando veremos que las utilidades se incrementan	El valor depende de cuantas capacitaciones se les de al personal encargado, y de los nuevos servicios que se quieran poner a funcionar
Capacitar al personal	Con este objetivo se busca capacitar al personal mediante charlas, inducciones y demás para que conozcan la compañía	Gerente junto con la junta de socios	Se dictarán charlas en las instalaciones de la empresa, en la sala de juntas	Capacitaciones al nuevo personal en el momento que ingresen a la compañía, y charlas mínimo de una vez por mes al personal ya trabajador de la compañía	Este objetivo se puede desarrollar mientras se elabora el proyecto integrador ya que es de vital importancia que los trabajadores conozcan de la empresa inmediatamente	Se deben realizar evaluaciones y coevaluaciones al grupo trabajador de la compañía	El costo será a mínimo ya que las instalaciones de la compañía ya están, solo se deberán imprimir hojas y comprar unos materiales didácticos

Nota: Elaborada por la Autora

### 8.3.Indicadores.

Los indicadores de gestión son parte fundamental en la búsqueda del mejoramiento y optimización de la calidad en la prestación de servicios, ya que son un medio rápido y económico de identificación de problemas y además reflejan, de manera cuantitativa, el desempeño total o parcial de una organización de acuerdo a las diferentes unidades que la conforman; con el fin de brindar mayor beneficio al negocio, el valor medido de un indicador debe ser comparable con algún nivel o intervalo estándar de referencia ya identificado, que permita establecer brechas o desviaciones en su comportamiento sobre las cuales se deban tomar acciones preventivas o correctivas.

**Tabla 4.**  
*Indicadores gestión estratégica*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Ocupacional	Días de ocupacion del avion	Dias/ Horas vuelo	Minimo indice de desocupacion
Satisfaccion	Cuestionari o de satisfaccion del cliente	Se desarrolla a atrves de encuestas de satisfaccion al cliente o acompañant e del anterior	Al tabular la encuesta se espera tener mas del 90% de satisfaccion del cleinte

*Nota: Elaborada por la Autora*

## 9. Entorno Económico y Competitividad

Todas las empresas se encuentran en un mercado cambiante debido a las constantes transformaciones que surgen de la oferta y demanda y Global Service Aviation SAS no es la excepción; ya que se encuentra ligado a indicadores económicos como el dólar, y las tasas de interés entre otros. Lo anterior se debe a que la compañía se encuentra en la actualización constante con el mercado global y así poder implementar un negocio estratégico y rentable.

El Gerente, de mano con su grupo colaborador, busca día a día el desarrollo progresivo de un modelo de negocio productivo e innovador adquiriendo nuevos clientes y la satisfacción en su totalidad. Pero este trabajo no ha sido fácil puesto que en Colombia se han presentado crisis económicas y la compañía se ha visto afectada por factores como el cambio, por esto el Gerente se encuentra de frente con un gran reto de poder sobrevivir en un mercado competitivo y con mayor estabilidad que el de la empresa GSA.

### 9.1. Diagnóstico de Indicadores económicos:

La aviación hoy en día es una de las actividades económicas más rentables en Colombia y es parte vital de una economía cada vez más globalizada, por tal motivo a continuación se realiza un estudio de los indicadores más principales de dicho sector.

**Tabla 5.**

#### *Indicadores Económicos*

INDICADORES ECONOMICOS	2014	2015	2016	PROYECCION 2017	IMPACTO EMPRESA
TRM	2.392,46	3.149,47	2.967,66	3.072,56	Según los datos recopilados de los indicadores economicos de los ultimos tres años y la proyeccion que el mercado esta haciendo para este año 2017 podemos observar que la empresa GLOBAL SERVICE AVIATION., tendra un impacto excelente en el mercado, debido a que la empresa se encuentra en un proceso de ampliacion locativa en donde el cambio de cada una de las divisas traera buena estabilidad economica a la empresa.
PIB	3,40	1,97	3,25	-	
TASA DE DESEMPLEO	9,10	7,51	8,59	8,59	
IPC	3,66	5,96	6,77	5,75	
DTF	4,07	6,81	5,87	7,12	
UVR	215.03	228.27	242.45	243.27	
TASA DE USURA	28.76%	29.00%	32.99%	32.99%	
PETROLEO WTI	USD \$ 54.12	USD \$ 36.60	USD \$ 53.72	USD \$ 53.83	
COLCAP	1,512.98	1,153.71	1,351.68	1,369.79	
TASA DE INTERES DEL BANCO DE LA REPUBLICA	4.50%	5.75%	7.50%	7.50%	

Nota: Elaborada por la Autora

### 9.1.1. Análisis Sectorial.

Mediante este análisis se logra conocer el entorno en el cual se mueve la empresa y así estar al tanto de la competencia y oportunidades futuras de negocio.

**Tabla 6.**  
*Análisis Sectorial*

PRODUCTO INTERNO BRUTO TRIMESTRAL A PRECIOS CONSTANTES DE 2005 POR RAMAS DE ACTIVIDAD ECONOMICA - Variaciones porcentuales trimestrales Series desestacionalizadas										
RAMAS DE ACTIVIDAD	2015*					2016*				
	I	II	III	IV	Anual	I	II	III	IV	Anual
<b>Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca</b>	1.62	0.56	1.95	0.13	2.52	-2.54	0.95	1.02	2.63	0.51
<b>Industrias manufactureras</b>	0.12	0.85	2.27	0.93	1.72	0.22	1.58	-1.22	0.44	2.95
<b>Suministro de electricidad, gas y agua</b>	0.67	1.22	1.91	0.13	3.05	-0.41	-2.29	1.26	0.94	0.05
<b>Construcción</b>	1.73	3.92	-2.96	2.81	3.69	1.59	-0.54	2.78	-0.38	4.05
<b>Comercio, reparación, restaurantes y hoteles</b>	0.83	0.85	1.81	0.30	4.61	-0.19	0.00	0.74	1.08	1.78
<b>Transporte, almacenamiento y comunicaciones</b>	0.99	-0.56	2.39	-0.90	2.63	-0.03	-1.25	0.73	0.42	-0.15
Transporte por vía terrestre	1.59	-0.94	1.66	-0.13	2.18	0.60	-1.06	-0.47	0.92	0.28
Transporte por vía aérea	2.90	1.69	4.85	1.45	10.92	1.82	-4.86	5.91	0.89	5.14
<b>Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y de alquiler de bienes muebles ajenos</b>	1.79	0.65	1.57	1.24	5.08	1.42	1.02	0.69	1.82	4.95
<b>Actividades de servicios sociales, comunales y personales</b>	0.24	0.76	1.64	0.83	3.14	0.27	0.48	-0.29	0.45	2.23
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	0.88	0.68	1.19	0.64	3.05	0.09	0.46	0.05	0.98	1.96

Nota: Datos obtenidos de DANE (2017, p.6)

En la tabla 6, se evidencia el sector de los servicios con respecto a los demás sectores. Ahora

bien, la empresa Global Service Aviation S.A.S., se dedica a prestar el servicio de transporte aéreo y terrestre para el traslado de pacientes, órganos y tejidos, en donde su actividad económica se encuentra en la rama de transporte, almacenamiento y comunicación; es decir la compañía se encuentra ubicada en el sector terciario, relacionado a la prestación de servicios, satisfaciendo una necesidad; que en este caso es la prestación de servicios de avión ambulancia.



Figura 5. Participación de los sectores nacionales. Datos obtenidos de DANE (2017, p.6)

En la figura 5, se puede observar que el sector terciario en relación con los otros sectores se encuentra en un nivel aún más bajo que, aunque no es muy grande la diferencia; si es el sector que se encuentra con el porcentaje más bajo.

**Tabla 7.**

*Participación de los sectores nacionales.*

PARTICIPACION DE LOS SECTORES NACIONALES				
SECTOR	2013	2014	2015	2016
AGRICULTURA PEZCA GANADERIA CAZA Y	20%	13%	22%	21%
INDUSTRIA MANUFACTURRERA	19%	14%	25%	20%
MERCIO HOTELES Y RESTAURANT	16%	12%	27%	20%
SERVICIOS	16%	13%	27%	19%

Nota: Datos obtenidos de Mora (2017, p.28)

En la tabla 7, se puede observar que la participación que tuvo el sector de servicios a nivel nacional fue muy inestable ya que hubo un déficit del 8% en comparación del año 2015; debido a la poca participación que tuvieron algunas empresas por los diferentes cambios climáticos que se viene presentando desde hace algunos años, así mismo, se observa que aunque en el año 2013 al

2014 bajó el porcentaje de participación, para el siguiente año se elevó de manera radical en un 14%, con lo cual se puede concluir que es un mercado muy cambiante en el cual se puede aprovechar dependiendo de la demanda y así mismo de lograr que la competencia se debilite con respecto a las políticas de la empresa.

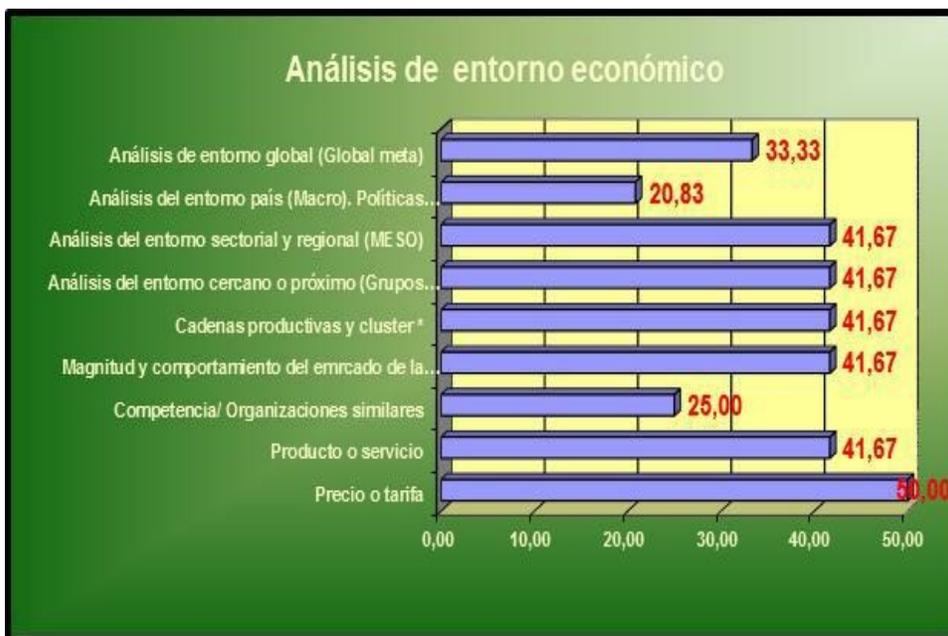


Figura 6. Entorno Económico. Nota: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009).

En el siguiente análisis se contextualiza a la empresa con respecto al entorno económico, las cadenas productivas, el producto y el servicio en cuanto a calidad

En este análisis se puede evidenciar falencias en las políticas de las directrices de la empresa, esto en cuestiones económicas de la compañía, se determinó que es uno de los puntos más débiles en el entorno económico con apenas una calificación del 41.67% (MESO), pero se encuentra fortalecida en su precio y tarifa; aunque este es el mejor ubicado respecto a los demás, sigue siendo también un punto a mejorar, aunque se está cobrando lo justo con la calidad de servicio que se brinda, otro factor clave se encuentra en las políticas que se manejan con el entorno macro, ya que la compañía se encuentra actualizada en cuanto a las nuevas normatividades que se van expidiendo.

Ahora bien, una de las principales problemáticas radica por la falta de una planeación estratégica en lo concerniente a los temas financieros de la compañía. Por otro lado, uno de los principales puntos fuertes es el que viene en un proceso de crecimiento continuo y mejor posicionamiento de la empresa. El punto clave se encuentra en las tarifas y precios según el

estudio realizado; ya que la empresa da un precio justo con el servicio prestado, guardando de esta manera beneficios económicos para la compañía y así mismo brindando la total satisfacción por parte de los clientes. Esto se realiza a través de las actualizaciones legales que la empresa realiza diariamente acogiéndose a normas y constituyéndose como una empresa globalmente excelente.

Por lo anterior, se requiere un análisis eficaz del sector económico de los servicios y los competidores, para así identificar e implementar estrategias que logren resultados positivos reflejados en la situación económica de la organización.

**Tabla 8.**  
**Matriz Pestel**

POLÍTICOS	ECONÓMICOS	SOCIO -	TECNOLÓGICOS	ECOLÓGICOS	LEGALES
P	E	S	T	E	L
Factores Políticos	Factores Económicos	Factores Sociales	Factores Tecnológicos	Factores Ecológicos	Factores Legislativos
Incremento en el combustible ya que el combustible en Colombia es 11.1% más caro que en otros países	Dólar: el valor puede afectar positiva o negativamente sobre el desarrollo de nuestra actividad comercial; ya que realizamos transacciones fuera del país.	Nivel social: no toda la población puede acceder a el servicio que brindamos ya que su costo es demasiado elevado.	Contamos con las aeronaves SUPER KING AIR 200 - SUPER KING AIR B200 - TWIN COMMANDER las cuales están a la vanguardia en cuanto a equipos aparte de nuestros mejores pilotos y personal calificado.	Separación de residuos peligrosos, orgánicos, químicos, etc	Se implementa en el copaso las normas y leyes que nos rigen según lo ordenan la Constitución nacional.
Tratado de paz: mejora el acceso a zonas retiradas del país donde no era posible acceder por el conflicto armado mejorando nuestro cubrimiento a nivel nacional y nuestro crecimiento como empresa.	Intereses bancarios: ya que la compañía cuenta con varios créditos los cuales pueden verse afectados según las alzas en los intereses pasando del 2016 en 7% al 2017 en 7.5%	Eps: se busca poder entrar con las eps a beneficiar a la población más vulnerable con alianzas estratégicas.	Equipos: contamos con aspiradores, respirador, camillas, bombas de infusión, incubadoras, desfibriladores, etc	Utilización de lubricantes minerales y sintéticos con bajo impacto a el medio ambiente.	Legalización de movimientos traslados en caso de pacientes con diferentes nacionalidades.
Al tener contacto con clientes del exterior mejoramos nuestro imagen corporativa y así creamos confianza y fortalecemos los vínculos internacionales para expandir nuestro negocio.	Demanda: al haber una baja demanda nos vamos a ver afectados ya que los servicios no son accesibles a la comunidad en general.	Personas que en realidad necesitan un servicio de urgencia pueden acceder a el ya que contamos con la disponibilidad de equipos aeronaves y personal calificado para la prestación del servicio.	Contratación y contacto: contamos con una pagina web y se adelanta el proceso de inscripción en Colombia Compra Eficiente.	Campañas ecológicas en oficinas y áreas laborales en las instalaciones de la compañía.	Se esta trabajando en la certificación por parte de la secretaria de salud quien es el ente encargado de el control de sanidad en el país.
Pactos y tratados entre los países: al haber una relación comercial entre los mandatarios de dichos países mejora el mercado aéreo lo cual nos permite una mayor cobertura y expansión de la cobertura.	Herramientas de trabajo: al haber un incremento en la compra de utensilios se verá reflejado de igual manera al momento de facturar a el cliente.	Modernización: buscamos estar a la vanguardia para poder llegar a no sólo transportar a el paciente sino a la comodidad a sus familiares con un servicio de aerotaxi.	Licencias actualizadas por parte de la aeronáutica civil.		
Según las normas de salubridad e higiene debemos ir actualizando nuestros procedimientos regidos siempre a el código que les aplica a cada uno.					

Nota: elaborada por la Autora

Por medio de esta matriz (tabla 7), se analizará el entorno global en el cual se encuentra la empresa Global Service Aviation SAS.

En la tabla 7, se puede evidenciar que existen factores externos en los cuales la empresa se ve

inmersa en un mercado altamente competitivo, pero también con factores favorables con los cuales la compañía sabe utilizarlos y logrará salir adelante y cumpliendo con los objetivos claros y alcanzar un excelente posicionamiento en el mercado.

Cabe aclarar que los factores externos como la tasa de cambio, los cambios climáticos y otros son muy difíciles de combatir, así que la empresa deberá acomodarse a estos y lograr apalancarse para lograr utilidades; esto se debe hacer mediante factores internos con los que cuenta la compañía: como sus elementos tecnológicos, su infraestructura y su grupo colaborador.

**Tabla 9.**  
*Matriz MEFE*

<b>Factores Externos</b>	<b>Valor (Peso)</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			0
Mercados externos sin explotar	0,04	2	0,08
Innovación frente a medios de financiación	0,06	2	0,12
Contamos con maquinarias propias para atender los s	0,06	3	0,18
Sector en crecimiento	0,058	4	0,232
Beneficios impositivos	0,02	3	0,06
Promoción en el extranjero sin costo	0,045	2	0,09
Ingresos crecen el 6% anual	0,06	2	0,12
<b>Amenazas</b>			0
Recesión económica compromete el desempeño	0,09	2	0,18
Poco flujo de clientes por los montos elevados del serv	0,023	2	0,046
Fuerte competencia en precios	0,37	3	1,11
cambios adversos de las tasas de cambios	0,06	4	0,24
Amumento de la tasa de desempleo	0,014	1	0,014
Terrorismo	0,1	3	0,3
<b>Valor Ponderado empresa</b>	<b>2,772</b>		

Nota: elaborada por la Autora

En la tabla 9, se analizan factores externos, tanto oportunidades como amenazas para ver que tan bien esta la compañía.

Aun sin saber cuánta amenaza existe realmente en el mercado y con un poco número de oportunidades incluidas en el análisis anterior se puede observar un resultado ponderado de 2.772 lo cual indica que la empresa no compite en un mercado muy atractivo y así mismo no dispone de oportunidades; puesto que se encuentra apenas un poco por arriba de la media general.

**Tabla 10.**  
*Matriz MPC*

		MEDICAL FLY		AMBULANCIAS AEREAS DE COLOMBIA		RIO SUR	
		2.806		2.172		2.036	
Factores de Éxito	Valor (Peso)	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Publicidad	0.045	1	0.045	3	0.135	3	0.135
Calidad de los productos	0.085	3	0.255	3	0.255	1	0.085
Competitividad en precios	0.586	3	1.758	2	1.172	2	1.172
posición financiera	0.045	3	0.135	3	0.135	3	0.135
calidad del servicios	0.014	3	0.042	3	0.042	3	0.042
pagina web	0.018	4	0.072	1	0.018	4	0.072
propia linea de aviones	0.029	2	0.058	2	0.058	2	0.058
equipos medicos	0.078	2	0.156	2	0.156	1	0.078
demanda de los servicios	0.015	2	0.03	3	0.045	3	0.045
experiencia administrativa	0.029	3	0.087	2	0.058	4	0.116
participacion en el mercado	0.042	3	0.126	1	0.042	2	0.084
ubicación de las instalaciones	0.014	3	0.042	4	0.056	1	0.014

Nota: elaborada por la Autora

En esta matriz se toman factores como la publicidad, calidad del servicio, la página web, la ubicación de las instalaciones entre otras; con respecto a la competencia.

En la tabla 10, se puede evidenciar los tres competidores más fuertes que tiene la empresa Global Service Aviation SAS. Así mismo se ve las fuerzas y problemas que estas compañías tienen frente a la empresa, mediante esto se debe trabajar en ítems claves como la publicidad, pagina web, calidad de los productos que son elementos buenos en la competencia y fortalecer temas como los equipos médicos, ubicación de la empresa que, aunque se encuentran todas estas empresas geográficamente cerca, convirtiéndose en un factor de peligro, la empresa lo toma como oportunidad ya que estas compañías toman el servicio con GSA.

**Tabla 5.**  
*Cinco Fuerzas de Porter.*

ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER				
Rivalidad entre Competidores	La entrada de Nuevos Competidores	La amenaza de Sustitutos	El poder de Negociacion de los Compradores	El poder de negociacion de los proveedores
<p>La empresa se encuentra en el sector aereo portuario de la salud, donde da lugar a muchas empresas que prestan los mismos servicios. Pero hay que considerar que la ventaja frente a los competidores es que se puede prestar un servicio como intermediario frente a los competidores. Adicionalmente el plus de la empresa es de contar con creditos</p>	<p>En el area de las aerolineas se dificulta la aparacion de nuevos competidores, ya que el proceso para la puesta en funcionamiento del avion es extenso y asi mismo la obtencion de las licencias para operar los aviones y/o equipos, debido a las barreras legales que hay en nuestro pais; en cuanto a las barreras economicas, las inversiones son elevadas ya que si se adquiere el avion o si se adquiera su costo es mayor. la unica posibilidad existente es que las</p>	<p>Al ofrecer un buen servicio costoso, estos nos limita a que existan productos sustitutos; como transporte por via aerea, transporte por via terrestre y transporte por via maritima, que quizás sean accesibles a menor costo sin embargo nuestra empresa ofrece mayor calidad y reduccion de tiempo ya que cuenta con dos servicio de transporte que son via aerea y terrestre y asi mismo puede prestar un excelente servicio especializado y acompañamiento durante todo el proceso de transalado</p>	<p>En el sector aereo nuetros clientes son el elemento clave de la compañía, puesto que son los que adquieren el servicio; aunque prestamos un servicio y tenemos un gran auge de competencia lo cual hace que el poder de negociacion sea mayor de nuestros competidores hacia nosotros; sin embargo nuestra empresa expone el porque el costo del servicio</p>	<p>La compañía depende de los aeropuertos, ya que son ellos quienes autorizan la hora de despegue y de llegada; y son ellos quienes ya tienen los costos fijos o las tasas aeroportuarias que no son negociables y dependen de lo directamente establecido por la AERONAUTICA CIVIL. Por otra parte son muy pocas las empresas dedicadas a la fabricacion o suministros de partes de avion por este motivo se debe realizar la importacion de las piezas requeridas para el mantenimiento de la reparacion de los aviones haciendo que los costos aumenten, debiendo que pagar fletes y tasas de cambio. En conclusión el poder de negociación de los proveedores hacia nosotros de gran importancia.</p>
<p>directamente con los clientes, lo cual hace que prefieran frente a los competidores directos.</p>	<p>empresas constituidas con esta razon social se fortalezcan y se vuelvan mas fuertes en el mercado para que asi pueda haber una competencia a par.</p>			

Nota: elaborada por la Autora.

En este análisis se busca el ver que tan fuerte es la competencia con respecto a la compañía y así desarrollar una estrategia

Ahora bien, la empresa toma la oportunidad de contar con equipos aéreos de excelente calidad y así prestar el servicio a la competencia directamente, por esto en el análisis anterior se ve que el factor de competidores se encuentra en un término medio que, aunque tienen una buena parte de mercado ya abarcada nosotros ingresamos creando alianzas estratégicas para la búsqueda de nuevos clientes.

La estrategia del Océano Azul aplicada a la Empresa Global Service Aviation SAS. La institución en estudio, es una empresa dedicada a la prestación de servicio de avión ambulancia; en el que se busca la mejora continua y se realizan encuestas de satisfacción a los clientes atendidos, la empresa se encuentra en un entorno altamente competitivo por dicha razón debe crear diariamente

una revisión y planteamiento de nuevas estrategias para innovar y abarcar nuevos clientes por dicha razón la empresa no se centra en los clientes ya existentes ya que estos clientes normalmente los trae la competencia hacia la empresa, por esto GSA busca abarcar

mercados internacionales.

**Tabla 6.**  
*Políticas de cartera*

<b>Eliminar</b>	<b>Incrementar</b>
<b>Tiempos de Recaudo de Cartera</b>	Análisis de cliente y credibilidad
<b>El recaudo existente de Cartera</b>	Verificación de Documentación
<b>Políticas de cartera</b>	Intereses por pago tardío Evaluación de rentabilidad
<b>Reducir</b>	<b>Crear</b>
<b>Confianza por parte de los clientes</b>	Descuentos por pronto pago
<b>Plazos de recuperación de cartera</b>	Contrato de compraventa con activos a intercambiar Nuevo software

Nota: elaborada por la Autora

### 9.1.2. Propuesta de mejora.

**Tabla 7.**  
*Propuesta de mejora gestión humana.*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Retener al personal de manera atractiva en la compañía	Selección del personal idóneo y retención del mismo	Recursos Humanos	A través de temporales o a través de un profesional se selecciona el personal	Proceso continuo para enfatizar a la empresa a obtener más ganancias a través de personal calificado	1. Selección del profesional o técnico. 2. Evaluaciones y verificación de datos. 3. Incentivos en la compañía para satisfacción del empleado. 4. Realización de encuesta de satisfacción del personal	Indice de motivación	Alrededor de \$2.000.000
Dirigir la mirada en el compromiso de todos los trabajadores	Medición del compromiso del trabajador	Recursos Humanos	Medir a través de encuestas y toma de medidas correctivas	Coaching y retroalimentación de los líderes en cada área	1. Observación. 2. Toma de conciencia por las dos partes. 3. Determinación de objetivos y actuación. 4. Medición.	Evaluaciones y coevaluaciones	Alrededor de \$500.000
Unir la estrategia de GSA con el personal de la compañía	Ir todo el grupo de trabajo hacia una misma dirección	Recursos Humanos	Creación de Puesto de trabajo Ceo	Retroalimentación y juntas de personal para empalmar toda la información	1. Planeación y Realización de objetivos. 2. Incentivar la comunicación interna. 3. Realización de talleres y días de campo junto con fomentar el liderazgo 4. Medición.	Indice de Productividad	Alrededor de \$3.000.000 Anuales con la realización de dos días completos de integración

Nota: elaborada por la Autora.

### 9.1.3. Indicadores.

Se proponen los siguientes indicadores para medir la productividad en los empleados

**Tabla 8.**

*Indicadores gestión humana*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
ASISTENCIA	Se realizaran jornadas de induccion, y de retroalimentacion para todo el personal de la empresa	$\% AS = (NPC/NPA) * 100$	SOBRE UN 90% DE ASISTENCIA EFECTIVA
INDICE DE AUSENTISMO	Por medio de este podemos identificar si los empleados faltan mucho al trabajo; ya que el descontento con la empresa es un factor clave de este	$IA = (DIAS QUE FALTO EL PERSONAL TOTAL / DIAS DE TRABAJO EFECTIVOS) * 100$	MENOS DEL 5%
PRODUCTIVIDAD	Si un empleado trabaja satisfecho este hara que la empresa aumente su productividad	TOTAL SERVICIOS/ RECURSOS USADOS	AUMENTO EN UN 10%

Nota: elaborada por la Autora

## 10. Gestión del Talento Humano

De acuerdo con Chiavenato (2002) la gestión del talento humano es un enfoque que tiende a personalizar y ver los trabajadores como seres humanos con habilidades y errores, de los que depende la empresa para operar, producir bienes y servicios, pues de no contar con ellos la empresa no puede funcionar.

El capital humano en las organizaciones es fundamental para coordinar todos los elementos de la empresa para el logro de los objetivos, pues sin las personas la compañía no es nada. La comunicación es importante, así como la ética, por esto se debe realizar una buena selección de capital de trabajo pues de ello depende un buen desarrollo de actividades fortaleciendo las capacidades y reduciendo las debilidades.

Debido a la alta integración de las diferentes áreas de la organización es de vital importancia que la gestión del Talento Humano de las empresas esté alineada y articulada con las formulaciones y directrices de carácter general definidas para el negocio o la actividad central.

Lograr un adecuado desarrollo de las personas, acorde y como respuesta a las necesidades organizacionales permitirá una adecuada ejecución hacia el cumplimiento de los retos organizacionales.

Los objetivos principales de una buena gestión de Talento Humano es que ayuda a la organización en alcanzar sus objetivos u realizar su misión; además proporciona una buena competitividad, suministra a la compañía empleados motivados y bien entrenados y establece políticas éticas y desarrolla comportamientos sociales responsables.

### 10.1. Diagnóstico.

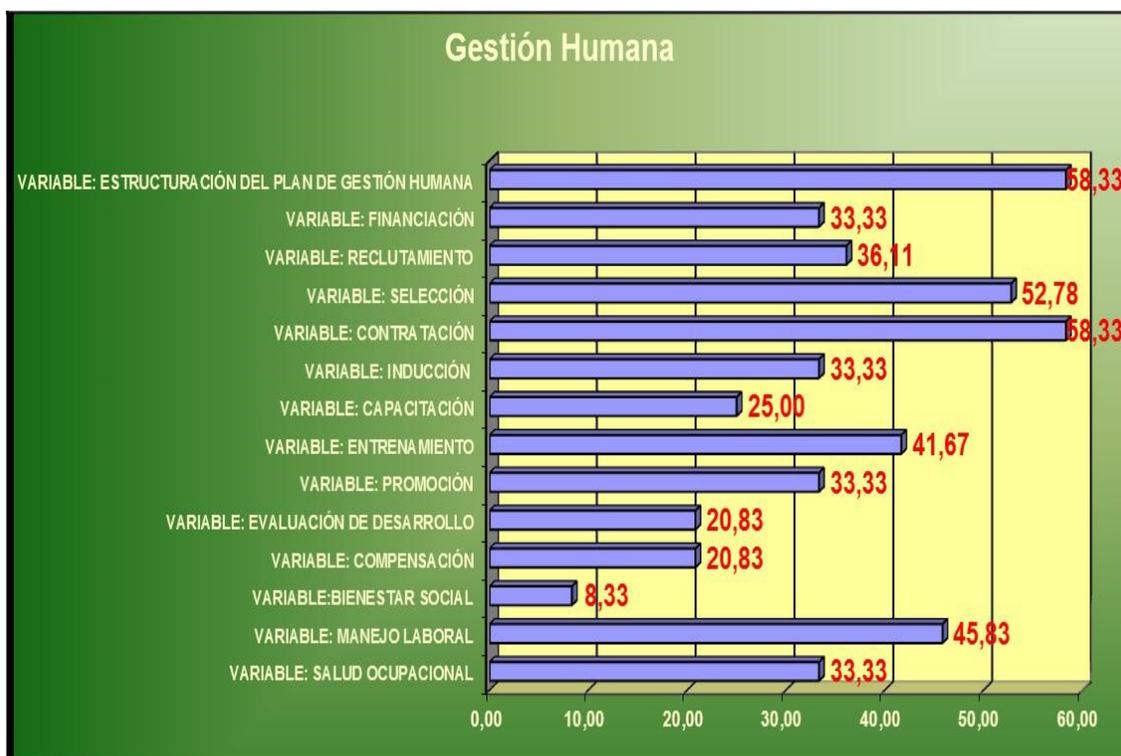


Figura 7. Gestión Humana. Nota: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009).

El plan estratégico en cuanto a la gestión humana no está documentado ni definido, pues este proceso se hace de manera verbal entre los integrantes de la compañía. Con respecto al reclutamiento la empresa Global Service Aviation SAS, no cuenta con un plan específico de incorporación ni lineamientos establecidos para el perfil del cargo, no existen registros de los candidatos que se encuentran en proceso de selección; aunque si existe un registro de las personas vinculadas laboralmente.

La metodología aplicada para hacer comunicados internos como novedades corporativas se realiza mediante escritos y para la presentación de nuevo personal se hace una reunión para tal fin, en la compañía no existe espacios para la actualización de las novedades que genera la empresa, ni tampoco existe capacitación, y pocas veces se hacen pausas activas grupales.

Se recomienda que la remuneración este estructurada con base en los conocimientos y la complejidad del cargo, no existe definición de roles, por esto es necesario realizar capacitaciones continuas al personal.

### 10.1.1. Análisis de la Encuesta de Talento Humano.

En la encuesta realizada a la empresa Global Service Aviation SAS, se evidencio inicialmente que es una empresa pequeña que inició labores hace poco tiempo y que se está fortaleciendo de manera paulatina, también se observa que la empresa tiene puestos de trabajo generales, quizás sea porque la empresa no cuenta aún con estabilidad financiera para contratar personal auxiliar, también muestra que la compañía prefiere utilizar los servicios de personal femenino antes que al masculino, pues un 70% de los encuestados son mujeres, quizás dicha decisión del gerentes e de porque las mujeres son más calmadas, pasivas y colaboradoras.

A continuación, se realiza el análisis de los resultados arrojados por la encuesta:

En cuanto a las relaciones interpersonales, se observa que los trabajadores se encuentran muy divididos en cuanto a sentirse cómodos y en dar opiniones en grupo, puesto que la mitad de ellos cree que las demás personas que conforman la organización no tienen en cuenta sus decisiones y que quizás son muy irrelevantes, por otro lado, se encuentra un gran oportunidad pues algunos de ellos se sienten aceptados y no excluidos por sus compañeros y así mismo no sienten que los demás lo excluyan o lo evadan por esto es que la mayoría de los encuestados sienten que en su trabajo pueden ejecutar sus labores felizmente y sin cohibirse de nada

Respecto a si los compañeros valoran los aportes de ellos, se evidencia una partición con respuestas variadas, pues la mitad dice que casi siempre y los demás están entre algunas veces y casi siempre; esta situación puede darse porque algunos puestos de trabajo no están elaborados para la toma de decisiones si no solo para la realización de labores diarias nada más.

En relación al estilo de dirección, que en este caso es el Gerente General de la compañía, se logra observar que aunque se encuentra dividida las opiniones del grupo si es importante resaltar que la mayoría de ellos están de acuerdo en que el ambiente de trabajo desarrollado por el jefe colabora con el buen funcionamiento de la empresa y facilita las labores entre los compañeros. El total de ellos están de acuerdo con que el jefe en ningún momento ha sido grosero ni mal educado con ellos que por el contrario, ha sido muy buena persona tanto profesionalmente como personal, manifiestan que es una excelente persona y facilita el poder hablar con él, darle opiniones y puntos de vista personales, no es una persona arbitraria pues él piensa en las decisiones conjuntas de la organización y en contribuir a la feliz realización de las actividades; así mismo el da un clima de confianza a sus empleado para que puedan ser libres y tomen

decisiones de acuerdo al buen funcionamiento de la empresa.

Respecto al sentido de pertenencia se evidencia que el personal de la empresa no está cien por ciento informado de los beneficios que tiene en la empresa, pues la mitad de ellos dice que casi siempre es decir que puede que algunos de ellos sepan algunos beneficios, pero no todos, sin embargo, los pocos beneficios que conoce se encuentran satisfechos y creen que son buenos a medida de sus necesidades.

En referencia al tema de la asignación salarial, la mayoría de ellos se encuentran satisfechos con su salario, aunque hay un 10% de ellos que dicen que no; esto puede ocurrir por ser de los empleados de más bajo rango que sienten que su salario no es suficiente para cubrir sus necesidades. Por otro lado, se ve reflejado que los beneficios que da la empresa para los empleados y sus objetivos de dónde quiere llegar incluye a su personal, pues ellos se sienten importantes y que en los momentos en los que se encuentran incomodos o con deficientes de salud sienten que pueden darlo a conocer a sus superiores para tomar decisiones respecto a las condiciones de salud de manera correcta.

En cuanto a la retribución, se muestra que las personas se encuentran divididos, pues la mitad de ellos se encuentran cien por ciento comprometidos con el objetivo de la empresa y quieren progresar junto con ella, en tal sentido se evidencia que se debe trabajar en el otro grupo de trabajo pues no se sienten conformes en la compañía, quizás se encuentran en desacuerdo.

Se debe mejorar las condiciones de información o de generar opiniones de mejora, respecto a las recomendaciones que hacen las personas al exterior, los empleados recomiendan a la empresa como una buena compañía para trabajar y no se avergüenzan de decir que pertenecen a una excelente compañía quizás sea por el buen trato entre los empleados que hace sentir el excelente clima para trabajar, en cuanto a la no remuneración en las horas extras se evidencia que el personal si no reciben remuneración no estarán dispuestos a trabajar después de la jornada de trabajo, esto se ve reflejado por los lugares de vivienda de sus empleados pues algunos de ellos viven lejos y de quedarse a trabajar hasta tarde se les complica el traslado a su vivienda.

En cuanto a la disponibilidad de recursos, los empleados de la compañía se encuentran de acuerdo; la gran mayoría sienten que tienen los elementos físicos para la realización del trabajo y que por ende ni la iluminación o espacio dificulta el desarrollo de su trabajo, pues los trabajadores se encuentran ubicados en lugares adecuados y por cubículos respetando el espacio de los demás trabajadores y así mismo se observa que los trabajadores trabajan conjuntamente

para la realización de las operaciones y facilitan la obtención de información entre las respectivas áreas.

Los empleados de la compañía se sienten seguros en la empresa, pues observan que las compañías no despiden a su personal sin justas razones, si no que le brinda estabilidad laboral y los motiva a través de contrato de término indefinido originando las ganas de continuar en la empresa y encontrarse seguros sin importar si son familiares o amigos de la gerencia, sino que se encuentran contratados por su desempeño y la realización de sus actividades diarias.

Se observa que el personal de la compañía no entiende a un cien por ciento para dónde va la empresa, quizás esto se dé por desinformación de los superiores a sus empleados; así mismo se evidencia que algunos de ellos no conoce las metas que la empresa está logrando, pues los jefes solo se enfoca en la realización de las actividades y no en dar a conocer a sus empleados, por lo que se propone la realización de reuniones para dar a conocer objetivos logrados por la empresa. Con respecto a las actividades asignadas a diario muy pocas veces tienen que ver con el objeto social de la empresa, quizás algunas veces si se desvié por temas personales de la alta gerencia.

Respecto a las preguntas de los valores colectivos, la mayoría está de acuerdo con que el trabajo en equipo para la obtención de excelentes resultados es muy buena y así mismo cuando se necesita información de otras aéreas se obtiene de manera rápida dependiendo de lo que se necesite, pues la parte financiera es muy reservada con dicha información pero con respecto a facturas o copias de documentos se facilita; en cuanto a la resolución de problemas cuando las cosas salen mal casi nunca se busca al culpable sino la razón del porque resulto mal y buscar la mejor solución.

## 10.2. Propuesta de mejora.

**Tabla 9.**

*Propuesta de mejora gestión del talento humano.*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Retener al personal de manera atractiva en la compañía	Selección del personal idoneo y retención del mismo	Recursos Humanos	A travez de temporales o a traves de un profesional se selecciona el personal	Proceso continuo para enfatizar a la empresa a obtener mas ganancias a travez de personal calificado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Selección del profesional o tecnico.</li> <li>2. Evaluaciones y verificación de datos.</li> <li>3. Incentivos en la compañía para satisfacción del empleado.</li> <li>4. Realización de encuesta de satisfacción del personal</li> </ol>	Indice de motivacion	Alrededor de \$2.00.000
Dirigir la mirada en el compromiso de todos los trabajadores	Medición del compromiso del trabajador	Recursos Humanos	Medir a travez de encuestas y toma de medidas correctivas	Coachin y retroalimentacion de los lideres e cada area	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Observacion.</li> <li>2. Toma de conciencia por las dos partes.</li> <li>3. Determinacion de objeivos y actuacion.</li> <li>4. Medicion.</li> </ol>	Evaluaciones y coevaluaciones	Alrededor de \$500.000
Unir la estrategia de GSA con el personal de la compañía	Ir todo el grupo de trabajo hacia una misma direccion	Recursos Humanos	Creacion de Puesto de trabajo Ceo	Retroalimentacion y juntas de personal para empalmar toda la informacion	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeacion y Realizacion de objetivos.</li> <li>2. Incentivar la comunicación interna.</li> <li>3. Realizacion de talleres y dias decampo junto con fomentar el liderazgo</li> <li>4. Medicion.</li> </ol>	Indice de Productividad	Alrededor de \$3.000.000 Anuales con la realizacion de dos dias completos de integracion

Nota: elaborada por la Autora

### 10.3. Indicadores.

**Tabla 10.**

*Indicadores gestión del talento humano.*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
ASISTENCIA	Se realizaran jornadas de induccion, y de retroalimentacion para todo el personal de la empresa	$\% AS = (NPC/NPA) * 100$	SOBRE UN 90% DE ASISTENCIA EFECTIVA
INDICE DE AUSENTISMO	Por medio de este podemos identificar si los empleados faltan mucho al trabajo; ya que el descontento con la empresa es un factor clave de este	$IA = (DIAS QUE FALTO EL PERSONAL TOTAL / DIAS DE TRABAJO EFECTIVOS) * 100$	MENOS DEL 5%
PRODUCTIVIDAD	Si un empleado trabaja satisfecho este hara que la empresa aumente su productividad	TOTAL SERVICIOS/ RECURSOS USADOS	AUMENTO EN UN 10%

Nota: elaborada por la Autora

En la tabla 16, se evidencia que se proponen tres indicadores para medir el progreso en la implementación de mejora.

## 11. Responsabilidad Social Empresarial y Gobierno Corporativo

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha tomado un lugar fundamental en el ejercicio de las empresas. Cada vez más organizaciones han involucrado programas orientados al cumplimiento de su Responsabilidad y a contribuir con el desarrollo sustentable de la humanidad.

Según la ISO 26000: la RS es

Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de las partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones (ISO 26000, 2010,p.2)

En tal sentido, el especialista en gerencia de empresas como líder en la gestión organizacional, se convierte en el principal promotor del desarrollo sustentable, porque a través de sus acciones genera una cultura orientada hacia la preservación del medio ambiente, el apoyo a la sociedad y la búsqueda continua del desarrollo humano al interior de la empresa.

El Gobierno Corporativo regula el funcionamiento de los órganos de gobierno en la empresa, generando la creación de valor y el manejo ético de la información y los recursos para la protección de los intereses de la compañía y accionistas.

### 11.1. Diagnóstico.

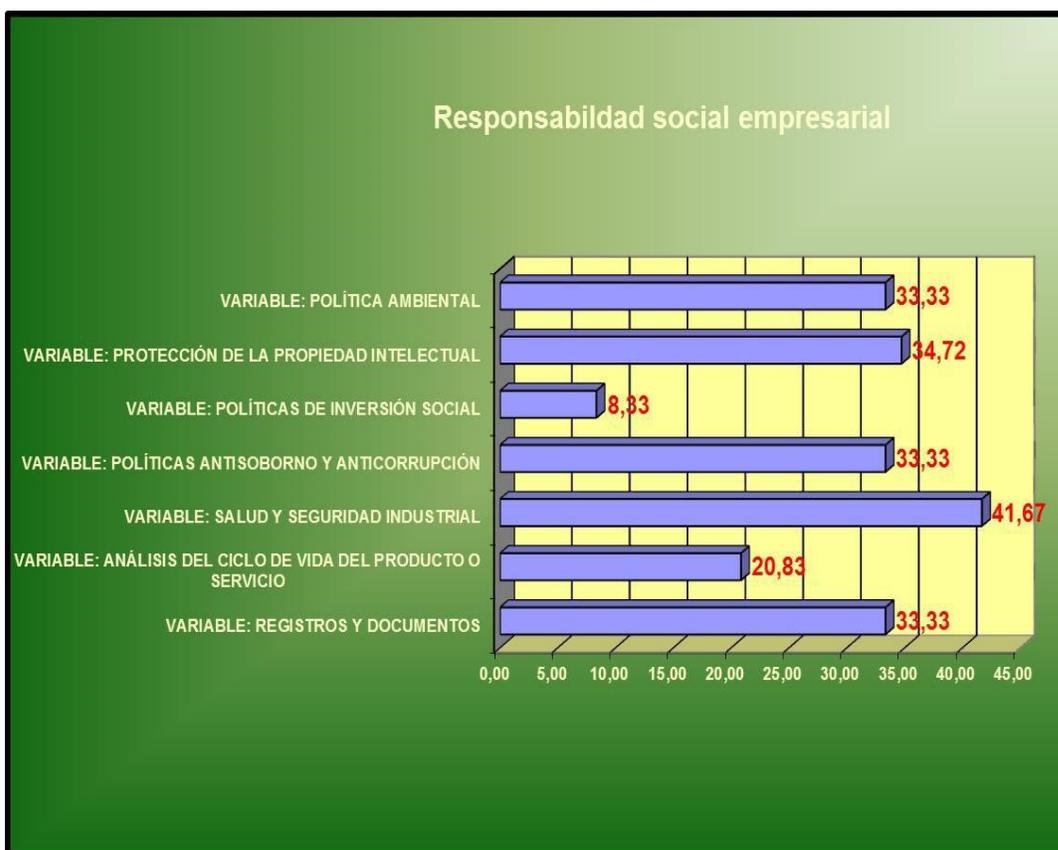


Figura 8. Responsabilidad Social Empresarial. Nota: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009).

De acuerdo con lo evidenciado en la figura 9, La empresa Global Service Aviation SAS, no está comprometida con la sociedad en general, en cuanto a su política de inversión social, pues la compañía está centrada en generar ingresos para los socios y las partes interesadas que invertir sus ganancias en la sociedad. Otro factor que es importante corresponde al ciclo de vida del servicio, pues arroja un 20.83% el cual es muy bajo, por lo que se debe mejorar en dicho factor y verificar porqué el ciclo está fallando o si no se le da el tiempo necesario para el proceso.

La empresa debe tomar medidas rápidas para fortalecer la responsabilidad social empresarial pues no se ha preocupado por la parte ambiental, ni por capacitación al personal para el uso adecuado de desechos; igualmente debe realizar un trabajo orientado hacia la comunidad para que sea más competitiva en el mercado.

**Tabla 11.**  
*Matriz de análisis RSE.*

<b>Grupos de interés</b>	<b>Instrumento aplicado</b> Entrevista, encuesta...	<b>Fortalezas</b>	<b>Aspectos por mejorar</b>
Colaboradores	Encuesta	Competencia laboral; es decir un personal capacitado	Contratación de personal aledaño a la empresa
Clientes	Entrevista	Puntualidad en la realización del servicio Minima utilización de residuos contaminantes	Imagen corporativa y la reputación Prevención de residuos Innovación
Proveedores	Entrevista	Entrega de los productos en cajas biodegradables Minima utilización de papel	Financiación Mejora continua
Medio ambiente	Observación	La compañía no tiene muchos desperdicios	Fijación de políticas ambientales para la empresa Capacitación a empleados sobre buenas prácticas medioambientales
Sociedad	Observación	Mentalidad al cambio	Promoción y participación en campañas ambientales en la comunidad

Nota: elaborada por la Autora.

La tabla 17, evidencia las fortalezas de la compañía con respecto a los colaboradores, los clientes, proveedores, medio ambiente y sociedad.

## 11.2. Propuesta de mejora.

**Tabla 12.**

*Propuesta de mejora RSE.*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Costos estimado
Creacion de una politica ambiental en la empresa	Reuniones de la alta gerencia con los empleados.	Area de Salud Ocupacional	Tiempo para programar las reuniones	Reunir el personal de la compañía Impartir el conocimiento de la politica ambiental Evaluacion	Destinado para Enero 2017 despues de ser aprobado por la Gerencia	\$500.000
Implementar las buenas practicas ambientales dentro de la compañía	Creacion de un manual ambiental. Socializacion del manual ambiental	Area de Salud Ocupacional	Persona capacitada con el conocimiento adecuado para la creacion del manual	Busqueda persona idonea del tema Capacitaciones Evaluaciones Medicion	Destinado para Enero 2017 despues de ser aprobado por la Gerencia	\$2.000.000
Destinar parte del presupuesto para incrementar el bienestar de las familias de los empleados	Revisar el presupuesto Proponer un porcentaje e 5% del presupuesto para cumplir el objetivo	Area de Talento Humano	Dinero del presupuesto	Desembolso del dinero Presentacion del proyecto a implementar Autorizacion Implementacion del proyecto	Destinado para Enero 2017 despues de ser aprobado por la Gerencia	\$3.000.000

Nota: elaborada por la Autora.

La siguiente son los objetivos propuestos para mejorar la Responsabilidad social empresarial en la empresa.

### 11.3. Indicadores.

Se proponen tres indicadores para medir el proceso de mejora en la empresa.

**Tabla 13.**  
*Indicadores RSE.*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Calidad de las instalaciones	Busca medir que tan buenas son las instalaciones de la empresa	1- ( No de horas afectadas por averias/ No de horas productivas)	Mas de 70%
Servicios adquiridos localmente	Mide el numero de servicios adquiridos por la compañía de empresas locales	Um. Trabajos subcontratados a empresas locales/ Total u.m. destinadas a compra de materias primas	Mas de 10 servicios al año
Fomento de proyectos sociales	Mide el fomento o la cantidad de dinero invertido en proyectos sociales.	Beneficios destinados a proyectos sociales/Resultado del ejercicio descontar las inversiones sociales	Aumento en un 5%

Nota: elaborada por la Autora

#### 11.3.1. Política de Responsabilidad Social Empresarial.

En Global Service Aviation SAS además de brindar a todos los clientes un servicio de clase mundial, también trabaja para impactar positivamente a la sociedad y el medio ambiente. Por ello, la compañía tiene como estrategia de responsabilidad social enfocarse en el bienestar y desarrollo de los trabajadores.

Las acciones para apoyar las comunidades donde la empresa opera como es el caso de Puerto Inírida, Vaupés y Bucaramanga; ciudades con un nivel de pobreza alto donde se brinda el servicio con alianzas estratégica; así mismo en la compañía se aplica la filosofía de las 3R's (Reducir, Reciclar y Reutilizar) en todas las operaciones de la empresa.

## 12. Gestión Financiera

El conocimiento, comprensión y análisis de los estados financieros de una organización, es un aspecto que está implícito dentro del conjunto de competencias que todo gerente debe desarrollar, para la toma eficiente de decisiones de la compañía, prediciendo así las posibles consecuencias que dichas decisiones pueden traer y como estas mismas le ayudarán a la empresa para surgir y ser reconocida en el sector.

Las ciencias económicas, administrativas y contables, permiten el uso de diversas técnicas, herramientas y métodos que brindan información al profesional como soporte para la toma de decisiones; por lo tanto, el desarrollo de competencias analíticas y prácticas se convierte en algo esencial en el mundo actual. Es así que conocer la situación actual y futura de la empresa a través de los estados financieros, brinda la oportunidad de obtener diferentes perspectivas de análisis que constituyen una base importante para el óptimo desarrollo de las actividades empresariales.

### 12.1. Diagnóstico.

La figura 09, muestra variables de financiación como la inversión, la rentabilidad y los procesos internos que se llevan en la empresa.

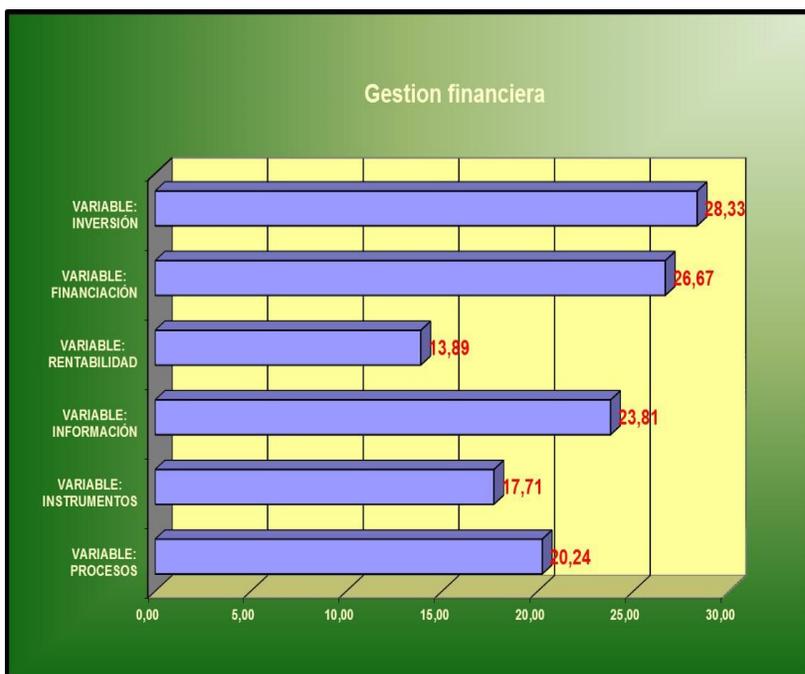


Figura 9. Gestión Financiera. Nota: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009).

Aunque los estados financieros reflejan viabilidad, se observa que los estados financieros no coinciden 100% con el estado de la compañía, pues no se cuenta con los recursos necesarios para que las personas encargadas de la contabilidad tengan los datos al día. En cuanto a la inversión se está manejando con recursos de los bancos, lo cual a futuro puede generar más gastos para la empresa pues se deben pagar interés.

La empresa Global Service Aviation SAS, no cuenta con un sistema contable eficaz para la veracidad de la información, por ende, estos procesos se deben hacer de manera manual y ajustándolos. La empresa inicialmente debe brindar las herramientas necesarias para que sus trabajadores desarrollen cabalmente su trabajo, a fin de que a futuro no existan problemas con los bancos o con la DIAN cuando se decida revisar los datos que se han presentado con la realidad.

En el módulo gestión financiera, se deben incluir los estados financieros, dado que el diagnóstico se realiza a través de la aplicación del análisis vertical y horizontal, así como también la interpretación de razones o indicadores.

### 12.1.1. Estimación del precio del producto.

En la tabla 20, se muestra la estimación del servicio prestado por Global Service Aviation SAS.

**Tabla 20.**

*Estimación del precio del producto.*

ESTIMACION DEL PRECIO DEL PRODUCTO		
HORA DE VUELO		\$2.500.000
PRECIO DE LA COMPETENCIA		\$2.700.000
COSTOS ASOCIADOS POR HORA		\$1.170.000
Hora Piloto		\$250.000
Hora copiloto		\$150.000
Hora medico		\$100.000
Hora enfermero		\$70.000
Aproximacion hora Administrativos		\$400.000
Hora Gastos varios (Arriendo ofic- Leasing, etc)		\$200.000
Ganancia		\$1.330.000

Nota: elaborada por la Autora

### 12.1.2. Análisis de la elasticidad de la demanda.

**Tabla 14.**

*Análisis de la elasticidad de la demanda en el mercado.*

ANALISIS DE LA ELASTICIDAD DE LA DEMANDA											
ELASTICIDAD $(Q1-Q0)/Q0$											
$(P1-PO)/PO$											
Elasticidad de la demanda											
					$(P1-PO)/PO$	$(Q1-Q0)/Q0$	Elasticidad IO	I1			Ingresos Proyectados
Escenario Optimista	Precio 0	2.500.000	Q0	60							
	Precio 1	3.000.000	Q1	70	0,20	0,17	0,83	150.000.000	210.000.000	60.000.000	0,4
Escenario Probable	Precio 0	2.500.000	Q0	60							
	Precio 1	2.800.000	Q1	65	0,12	0,08	0,69	150.000.000	182.000.000	32.000.000	0,21
Escenario Pesimista	Precio 0	2.500.000	Q0	60							
	Precio 1	2.000.000	Q1	50	-0,20	-0,17	0,83	150.000.000	100.000.000	-50.000.000	-0,33

Nota: elaborada por la Autora

En la tabla 21, se observa que el precio inicial es \$2.500.000 al incrementarlo un 20% los ingresos serán de un 0.4 y si se reduce en un 20% los ingresos no alcanzarán a satisfacer los gastos, pues se proyecta un valor de -0.33. En cuanto a la elasticidad no se ve afectado con dicho cambio pues en los tres casos sigue siendo negativa y teniendo en cuenta que el escenario optimista es el de mayor valor.

### 12.1.3. Análisis ciclo de caja.

A partir del análisis reflejado en la tabla 21, se puede saber si el escenario de la compañía es probable.

**Tabla 15.**

*Análisis del ciclo de efectivo, rotación del efectivo y el mínimo para operar.*

ANALISIS DEL CICLO DE CAJA									
360									
Ciclo de caja									
PMI	PMP	-	PMC	..	CC	ROE	DAT	EMO	
0	60		15		45	8	15.000.000	1.875.000	Escenario Optimista
0	45		30		15	24	15.000.000	625.000	Escenario Probable
0	30		45		-15	-24	15.000.000	-625.000	Escenario Pesimista

Nota: elaborada por la Autora

En la anterior tabla se evidencia un efectivo mínimo de operación de \$625,000 pues el efectivo está rotando 24 veces en el año, mientras que en el escenario pesimista da negativo el valor; lo que significa que el efectivo no está rotando, esto puede acarrear pérdidas para la empresa y mayor inversión para el funcionamiento de la misma. Lo anterior puede ser posible por la formula; ya que es una empresa de servicios y no maneja inventarios.

#### 12.1.4. Análisis del punto de equilibrio en unidades y pesos.

**Tabla 16.**

*Análisis del punto de equilibrio en unidades y pesos.*

ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES Y PESOS							
Análisis del punto de equilibrio							
CF	CV	PV			PE Unidade	Pe en pesos	
15.100.000	1.800.000	3.000.000	15.100.000	1.200.000	13	37.750.000	Escenario Optimista
15.100.000	1.800.000	2.500.000	15.100.000	700.000	22	53.928.571	Escenario Probable
15.100.000	1.800.000	2.000.000	15.100.000	200.000	76	151.000.000	Escenario Pesimista

Nota: elaborada por la Autora

En la tabla 23, se observa que, para el escenario probable, que es el que la empresa está viviendo, se deben realizar 22 horas de vuelo, lo que equivale a \$ 53,928,571. Ahora bien, para que no tenga perdida ni ganancia se calcula un valor de \$2,500,000 por hora de vuelo, pero si se incrementa el valor de la hora de vuelo se evidencia que hay una disminución de las mismas, pues se deben realizar menos horas para cumplir con los gastos, y si el valor de la hora de vuelo se baja a \$2,000,000 las horas de vuelo para el equilibrio se aumentan.

### 12.1.5. Análisis del estado de costos.

**Tabla 17.**

*Estado de Costos con proyecciones.*

ESTADO DE COSTOS				
GLOBAL SERVICE VIATION SAS				
AÑO 2016				
	Escenario Optimista	Escenario Probable		Escenario Pesimista
INVENTARIO INICIAL MATERIA PRIMA	0	0	0	0
COMPRAS	0	0	0	0
<b>MATERIA PRIMA DISPONIBLE</b>	0	0	0	0
INVENTARIO FINAL MATERIA PRIMA	0	0	0	0
<b>MATERIA PRIMA CONSUMIDA</b>	0	0	0	0
MANO DE OBRA DIRECTA	741.000	570.000	171.000	741.000
<b>COSTO PRIMO</b>	741.000	570.000	171.000	741.000
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	0	0	0	0
<b>COSTOS DE CONVERSION</b>	741.000	570.000	171.000	741.000
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTO EN PR	0	0	0	0
<b>COSTOS DE PRODUCCION INICIAL</b>	741.000	570.000	171.000	741.000
INVENTARIO FINAL DE PRODUCTO EN PR	0	0	0	0
<b>COSTO DE PRODUCTO TERMINADO</b>	741.000	570.000	171.000	741.000
INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTO TER	0	0	0	0
<b>COSTO DE PRODUCTO TERMINADO DISP</b>	741.000	570.000	171.000	741.000
INVENTARIO FINAL DE PRODUCTO TERMI	0	0	0	0
<b>COSTO DE VENTA</b>	741.000	570.000	171.000	741.000

Nota: elaborada por la Autora

Global Service Aviation SAS, es una empresa dedicada a la prestación de servicios de avión ambulancia, por tal motivo no usa inventario, en la tabla 24, solo se refleja una mano de obra directa, la cual se toma haciendo referencia a las personas involucradas directamente en la prestación del servicio como pilotos y enfermeros, este valor se tomó por hora de vuelo.

### 12.1.6. Análisis Balance General – Activo.

**Tabla 18.**

*Balance General, sección activos con diversas proyecciones.*

<b>Balance General</b>				
	Escenario Optimista	Escenario Probable	30%	Escenario Pesimista
Activo corriente				
Disponibles	150.926.009	116.096.930	34.829.079	81.267.851
Inversiones Temporales	0	0	0	0
Inventarios	0	0	0	0
Deudores	872.396.058	671.073.891	201.322.167	469.751.724
<b>Total activo corriente</b>	<b>1.023.322.067</b>	<b>787.170.821</b>	<b>236.151.246</b>	<b>551.019.575</b>
	0		0	0
Activo a largo plazo	0	0	0	0
Inversiones a largo Plazo	0	0	0	0
Deudores de Lp	0		0	0
Provision deudores de Lp	0		0	0
Intangibles	2.226.059.411	1.712.353.393	513.706.018	1.198.647.375
Cargos diferidos	0		0	0
<b>Total activo a Lp</b>	<b>2.226.059.411</b>	<b>1.712.353.393</b>	<b>513.706.018</b>	<b>1.198.647.375</b>
	0		0	0
Activos fijos	0		0	0
propiedad, Planta y equipo	48.833.794	37.564.457	11.269.337	26.295.120
Vehiculos	0		0	0
Terrenos	0		0	0
Valorizaciones	0		0	0
<b>Total activos fijos</b>	<b>48.833.794</b>	<b>37.564.457</b>	<b>11.269.337</b>	<b>26.295.120</b>
<b>Total ctivos</b>	<b>3.298.215.272</b>	<b>2.537.088.671</b>	<b>761.126.601</b>	<b>1.775.962.070</b>

Nota: elaborada por la Autora.

En la tabla 25, se trajeron valores reales del Balance General y se pusieron en el escenario probable, por lo que se evidencia un total de activo de \$2,537,088,671 lo que significa que la compañía tiene capital para trabajar en cuanto maquinaria y demás. Ahora bien, si se disminuye un 30% en el escenario pesimista significaría \$761,126,601 una cifra bastante significativa para dejarla perder. En cuanto al optimista se observa un buen incremento por lo que se debe trabajar

para que la compañía pueda llegar a dicho punto.

### 12.1.7. Análisis Balance General – Pasivos y Patrimonio.

**Tabla 19.**

*Balance General, sección pasivos con diversas proyecciones.*

<b>Balance General</b>				
	Escenario Optimista	Escenario Probable	30%	Escenario Pesimista
<b>Pasivo corriente</b>				
obligaciones financieras	298.189.403	229.376.464	68.812.939	160.563.525
proveedores	177.818.459	136.783.430	41.035.029	95.748.401
Cuentas por pagar	272.002.237	209.232.490	62.769.747	146.462.743
Impuestos por pagar	17.651.960	13.578.431	4.073.529	9.504.902
Obligaciones Laborales	0	0	0	0
Otros pasivos	23.236.850	17.874.500	5.362.350	12.512.150
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>788.898.910</b>	<b>606.845.315</b>	<b>182.053.595</b>	<b>424.791.721</b>
	0		0	0
<b>Pasivo Lp</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
Obligaciones Financieras	713.648.712	548.960.548	164.688.164	384.272.384
Cuentas por pagar	83.313.927	64.087.636	19.226.291	44.861.345
<b>Total Pasivo Lp</b>	<b>796.962.639</b>	<b>613.048.184</b>	<b>183.914.455</b>	<b>429.133.729</b>
	0		0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.585.861.549</b>	<b>1.219.893.499</b>	<b>365.968.050</b>	<b>853.925.449</b>
	0		0	0
<b>PATRIMONIO</b>	<b>0</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
Capital Social	1.300.000.000	1.000.000.000	300.000.000	700.000.000
Prima en colocacion de acciones	0		0	0
Reserva legal	182.309.797	140.238.305	42.071.492	98.166.814
Reserva para futuros Ampliaciones	0		0	0
SuPeravit de participacion	0		0	0
Superavit por valorizaciones	0		0	0
	0		0	0
Resultado del ejercicio	137.048.490	105.421.915	31.626.575	73.795.341
Resultado de ejercicios ant	92.995.438	71.534.952	21.460.486	50.074.466
<b>Total patrimonio</b>	<b>1.712.353.724</b>	<b>1.317.195.172</b>	<b>395.158.552</b>	<b>922.036.620</b>
<b>Total patrimonio y pasivo</b>	<b>3.298.215.272</b>	<b>2.537.088.671</b>	<b>761.126.601</b>	<b>1.775.962.070</b>

Nota: elaborada por la Autora.

En la tabla 26, al traer los valores reales del Balance General y ubicándolos en el escenario probable se evidencia un total de pasivo de \$1,219,893,499 lo que significa que la compañía tiene bastantes deudas y que la mayor parte de ellas son a largo plazo, por ello la empresa

trabaja con el capital de terceros y no dineros propios, si se disminuye un 30% en el escenario pesimista se disminuye en \$761,126,601 una cifra bastante significativa para dejarla perder y es el mismo valor que se disminuye el activo.

### 12.1.8. Análisis Razones Financieras.

**Tabla 20.**

*Análisis de las razones financieras.*

ANALISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS							
RAZON	FORMULA	EXPLICACION	Escenario Opti	Escenari	30%	Escenario Pesimista	
LIQUIDEZ	ACT. CIRCULANTE	Cobertura de las obligaciones (deudor) de	1,69	1,30	0,39	0,91	
	PAS. CIRCULANTE						
	PRUEBA DE ACIDO	ACT. CIRC- INVENTARIOS	Mide la forma en que los pas. De mayor liquidez cubren	1,61	1,24	0,37	0,86

ANALISIS DE LAS RAZONES FINANCIERAS							
	ACTIVIDAD			Escenario Optimista	Escenario Probable	30%	Escenario Pesimista
	L I Q U I D E Z	ROTACION DEL INVENTARIO	COSTO VENTA INVENTARIO	Numero de veces que los inventarios fueron convertidos a ventas en el periodo	0	0	
PROMEDIO DE INVENTARIO		360 ROTACION DEL INVENTARIO	Periodo de duracion de los inventarios hasta que se transforman a efectivo las cuentas por cobrar	0	0		0
ROTACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR		VENTA NETA A CREDITO CXC	Velocidad en que se transforman a efectivo las cuentas por cobrar	2,6	2	0,6	1,4
PERIODO MEDIO DE COBRO		360 X CXC VENTA NETA A CREDITO	Eficiencia con que la empresa cobra sus ventas a credito	234	180	54	126
ROTACION DEL ACTIVO CIRCULANTE		VENTAS NETAS TOTALES ACT. CIRCULANTE	Numero de vecs que le activo circulante es transformado en ventas	0,50	0,38	0,11	0,27
ROTACION DEL ACTIVO FIJO		VENTAS NETAS TOTALES ACT. FIJO NETO	Grado de efecividad del activo fijo para general ventas	10,38	7,99	2,40	5,59
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL		VENTAS NETAS TOTALES ACT. TOTAL	Eficiencia en el uso de recursos totales para generar ventas	0,15	0,12	0,04	0,08
RAZON DE LA DEUDA		PAS. TOTAL ACT. TOTAL	Proporcion del act. financiero mediante deudas	0,63	0,48	0,14	0,34
RAZON DE ENDEUDAMIENTO		PASIVO TOTAL CAPITAL TOTAL	Relacion entre fondos apartados por los acreedores y los socios	1,59	1,22	0,37	0,85
COBERTURA DE INTERESES		UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO GASTOS POR INTERESS	Refleja la capacidad de la empresa para pagar su carga financiera anual con sus utilidades	10,08	7,75	2,33	5,43

E N D E U D A M I E N T O	MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	UTILIDAD BRUTA	Rentas sobre las operaciones de vetas y producción	0,46	0,35	0,11	0,25
		VENTAS NETAS					
	MARGEN DE VENTA D EXPLOTACION	UTILIDAD DE OPERACIÓN	Porcentaje de utilidad obtenido de las operaciones normales de la empresa	0,82	0,628	0,19	0,44
		VENTAS NETAS					
MARGEN NETO DE UTILIDAD	UTILIDAD NETA	Rendimiento final derivado de las ventas con respecto a la utilidad	0,46	0,351	0,11	0,25	
R E N T A B I L I D A D	RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION DE EXPLOTACION	UTILIDAD DE OPERACIÓN	Mide la capacidad basica de generacion de utilidades de los activos	0,05	0,04	0,01	0,03
		ACT. TOTAL					
	RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION TOTAL	UTILIDAD NETA	Rentas final obtenidas sobre los activos totales muestra la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos	0,10	0,07	0,02	0,05
		ACT. TOTAL					
	RENTA SOBRE CAPITAL	UTILIDAD NETA	Rendimiento final de los socios sobre su inversion en la empresa	0,24	0,188	0,06	0,13
		CAPITAL TOTAL					

Nota: elaborada por la Autora.

### 12.1.9. Análisis Flujo de Caja.

**Tabla 21.**  
*Flujo de Caja.*

ANALISIS DE FLUJO NETO DE CAJA				
	Escenario Optimista	Escenario Probable	30%	Escenario Pesimista
INGRESOS OPERACIONALES				
Servicios	838.681.251	645.139.424	193.541.827	451.597.597
Otros Ingresos	280.800.000	216.000.000	64.800.000	151.200.000
EGRESOS	0	0	0	0
Prestacion de Servicios	464.071.808	356.978.314	107.093.494	249.884.820
MateriaPrima	0	0	0	0
Costos indirectos de fabricacion de empaques	0	0	0	0
Costos cif agua	0	0	0	0
Impuestos	23.573.624	18.133.557	5.440.067	12.693.490
Gastos administrativos	300.236.513	230.951.164	69.285.349	161.665.815
Seguros	0	0	0	0
	0	0	0	0
GASTOS FINANCIEROS ( Intereses de credito)	31.560.547	24.277.344	7.283.203	16.994.141
Gastos Operativos	55.309.316	42.545.628	12.763.688	29.781.940
Depreciacion	0	0	0	0
Arrendamiento ( Leasing maquinaria) escribir op compra	0	0	0	0
	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE T X INGRESOS MNOS EGRESOS	244.729.442	188.253.417	56.476.025	131.777.392
Impuestos aplica para todos que es el 32%	83.208.009	64.006.161	19.201.848	44.804.313
Reserva Legal	24.472.943	18.825.341	5.647.602	13.177.739
UTILIDAD DESPUES DE TX	137.048.490	105.421.915	31.626.575	73.795.341
+ Depreciacion	0	0	0	0
-Amortizacion	0	0	0	0
-Opcion de compra	0	0	0	0
+Salvamento es el valor de la venta de los activos	0	0	0	0
	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA NETO	137.048.490	105.421.915	31.626.575	73.795.341

Nota: elaborada por la Autora

En la tabla 28, trayendo valores reales del Estado de Resultados y ubicándolos en el escenario probable se evidencia un total de flujo de caja de \$105,421,915 lo que significa que la compañía tiene bastantes ingresos y ganancias que si se administran bien podrán ayudar a crecer la empresa, si se disminuye un 30% en el escenario pesimista se disminuye en \$31,626,575 de ingresos, una cifra representativa que no se debe pensar en ello sino en incrementar esta misma cifra en un escenario optimista.

### 12.1.10. Análisis VAN.

**Tabla 22.**  
*Análisis VAN.*

ANALISIS VAN			
<b>VAN =</b>	<b>- Inversión Inicial</b>	<b>+ <math>\frac{FNC}{(1+i)^n}</math></b>	<b>TASA INTERES MERCADO</b> 19,36%
			<b>VAN</b>
Escenario Optimista	100.000.000	137.048.490	14.819.445
Escenario Probable	10.000.000	105.421.915	95.421.915
Escenario Pesimista	10.000.000	73.795.341	63.795.341

Nota: elaborada por la Autora

De acuerdo a lo evidenciado en la tabla 29, la empresa Global Service SAS es viable, pues en los tres escenarios es positivo la VAN, pero en un escenario optimista se tendría un valor de \$14.819.445 y en el probable \$80.602.470 menos de efectivo.



## 12.2. Propuesta de mejora.

Se proponen los siguientes objetivos para mejorar la Gestión financiera en la compañía

**Tabla 23.**

*Propuesta de mejora gestión financiera.*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Recopilación de información acerca del contexto de los negocios	Reunir documentación del entorno macroeconómico de la compañía  comparar la información con nuestra empresa e implementar los para ser más competitivos	Gerente; Quien debiera buscar un profesional para dicha labor	Planta física de la compañía Y talento mental de la persona encargada	1. Se debe realizar un estudio de mercado, identificación de los pros y contras.  2. Implementar un sistema de mejora el la compañía	De ser aprobado por el gerente se debe buscar la persona encargada del proceso a más tardar en Enero del año 2017	RMS: Rendimiento  maximo sostenible. Y REM: Rendimiento  economico maximo	El costo aproximado estara entre \$3.000.000 que se le debe pagar a la persona encargada mas los gastos que la implementación acarree.
Implementar un modelo para modernización de la empresa	Innovar en nuevos servicios globales	Operaciones y Financiera	Se realizara capacitación al personal para la innovaciones	1. capacitación, investigación y puesta en marcha de nuevos servicios o implementación de valores agregados a los servicios ya establecidos	Este objetivo se debe trabajar en el momento que el presente proyecto sea expuesto ante la junta de socios.	El indicador a medir en este objetivo se debera ver en el estado de resultados con el capital a medida que este va aumentando veremos que las utilidades se incrementan	El valor depende de cuantas capacitaciones se les de al personal encargado, y de los nuevos servicios que se quieran poner a funcionar
Capacitar al personal	Con este objetivo se busca capacitar al personal mediante charlas, inducciones y demas para que conozcan la compañía	Gerente junto con la junta de socios	Se dictaran charlas en las instalaciones de la empresa, en la sala de juntas	Capacitaciones al nuevo personal en el momento que ingresen a la compañía, y charlas minimo de una vez por mes al personal ya trabajador de la compañía	Este objetivo se puede desarrollar mientras se elabora el proyecto integrador ya que es de vital importancia que los trabajadores conozcan de la empresa inmediatamente	Se deben realizar evaluaciones y coevaluaciones al grupo trabajador de la compañía	El costo sera a minimo ya que las instalaciones de la compañía ya estan, solo se deberan imprimir hojas y comprar unos materiales didacticos

Nota: elaborada por la Autora

### 12.3. Indicadores.

Los siguientes son los indicadores para medir la gestión financiera en la empresa y así saber si se ha mejorado.

**Tabla 24.**

*Indicadores gestión financiera.*

Nombre del indica	Medición	Formula	Meta esperada
ROTACION DE CARTERA	Numero de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio.	Ventas a Credito/ CXC En Promedio	Se espera aumentar en un 20% la rotacion de la cartera es la parte mas importante del dinero
ENDEUDAMIE NTO	Por cada peso invertido en activos, cuanto esta financiado por terceros y que garantia esta presentando la empresa a los acreedores	Pasivo total con terceros/ Activo Total	Se espera un aumento en 5% para poder trabajar con el capital de los terceros.
RAZON CORRIENTE	Capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras.	Activo Corriente/ Pasivo corriente	Se planea aumentar en 2% la capacidad de responder con las obligaciones

Nota: elaborada por la Autora

### **13. Negociación y Manejo del Conflicto**

El conflicto es algo natural en el ser humano, el hombre no es ni violento ni pacífico; los conflictos no evolucionan hacia la destrucción o hacia la cooperación por sí mismos, es la suma de factores como experiencias, expectativas y actitudes las que hacen que se manifiesten la violencia o la paz, la destrucción o la cooperación, tanto en las organizaciones como el día a día.

Se entiende que el conflicto es aquella situación en la cual dos individuos como mínimo se contradicen por sus ideas o intereses, en el cual se pueden agredir verbalmente o físicamente; en las empresas también se presentan situaciones en las que provocan dificultades para el buen desarrollo de sus funciones pues se puede contradecir o buscar diferentes objetivos por camino diferentes.

El conflicto no se trata de problemas entre las personas, sino de situaciones que dificultan el buen desempeño de las personas en la organización las cuales si se les dan un manejo adecuado pueden ayudar a que la empresa sea más productiva.

#### **13.1. Análisis encuesta resolución de conflictos.**

En la encuesta realizada a la empresa Global Service Aviation SAS, se evidenció inicialmente que es una empresa pequeña que inició labores hace poco y que se está fortaleciendo; también se observa que la empresa tiene puestos de trabajo generales quizás sea porque no cuenta aún con estabilidad financiera para contratar personal auxiliar, también muestra que la compañía prefiere contratar personal femenino antes que al masculino, pues un 70% de los encuestados son mujeres, quizás dicha decisión del gerentes es porque las mujeres son más calmadas, pasivas y colaboradoras.

A continuación, se realiza el análisis de los resultados arrojados por la encuesta:

Se observa que los trabajadores se encuentran muy divididos en cuanto a sentirse a gusto en el momento que ingresaron a la empresa, pues, aunque dicen que si sintieron un buen trato no fue del todo como lo deseaban, quizás porque la empresa no hace una presentación inicial del nuevo trabajador al grupo de colaboradores de la compañía

Por parte de la colaboración en cada uno de los departamentos, internamente se evidencia trabajo en equipo para la completa realización de los objetivos, mientras que por parte de los

departamentos se puede observar que no hay una completa unión entre ellos, pues algunos sienten que en determinadas ocasiones no se colabora como se debe. También se observa que algunos de ellos piensan o sienten que no hay un buen ambiente laboral, aunque manifiestan que son escuchados y se sienten cómodos en dar opiniones en grupo, puesto que más de la mitad de ellos cree que las demás personas que conforman la organización si tienen en cuenta sus decisiones

Así mismo, se observa una problemática en la comunicación interna, pues algunos de ellos sienten que no es entendible la información en el momento de dar comunicados internos, esto puede generarse a causa de un mal manejo verbal, pues quizás se usen términos muy técnicos; así como se observa que la compañía no es clara al momento de entrega de resultados pues los colaboradores trabajan conjuntamente para lograr un objetivo, pero las altas directivas no dan a conocer los resultados.

Se debe agregar que el personal piensa que la compañía puede ser una buena herramienta para crecer profesionalmente y que tienen conocimiento de las convocatorias internas que se hacen para nuevos puestos de trabajo, por esto los empleados se encuentran comprometidos en la total realización de su trabajo para poder ascender dentro de la compañía pues esta les facilita la capacitación en cada una de sus áreas para adquirir nuevos conocimientos y ponerlos en práctica en sus puestos de trabajo

En cuanto a la toma de decisiones se evidencia que el personal siempre consulta con sus jefes inmediatos, pues una mala decisión podría afectar en su totalidad el funcionamiento de la empresa y que de ser necesario realizar un esfuerzo extra para llevar a cabalidad la satisfacción de los clientes, los trabajadores no le ven problema a ello, pues sienten que la compañía está pendiente de ellos y de sus problemas tanto personales como profesionales

Con respecto a la infraestructura, se puede evidenciar que el personal se encuentra dividido, ya que algunos de ellos piensan en que la infraestructura no les permite desempeñar con total normalidad sus funciones, en cuanto a los elementos de trabajo se observa que los empleados en ocasiones se sienten obstaculizados ya que no cuentan con los elementos como papelería o en ocasiones el internet se obstaculiza y dificulta la realización de las labores, en cuanto si la empresa cumple con las normas de seguridad y salud, el personal opina que algunas veces o que casi siempre, pues el programa de salud en el trabajo se encuentra en etapa de inicio y apenas está implementándose

En relación con el ambiente físico se observa problemas, pues algunas de las oficinas no cuentan con buena ventilación, y esto en los días de calor ocasiona un agotamiento físico y reduce su capacidad para laborar. También se observa que la compañía no cuenta con un área de cocina lo cual en los días en que se hace visita por parte de secretaria de salud dificulta la acreditación, en cuanto a los elementos de protección se observa que no hay suficientes, no se cuenta con un protector para la luz del ordenador, ni cuentan con sillas ergonómicas, las pausas activas en la empresa se realizan en la sala de juntas en ocasiones cuando el personal se reúne o cuando por criterio propio toman la decisión de realizarlas en cada una de las oficinas.

En cuanto al lugar donde los empleados almuerzan se evidencia un gran problema, pues algunos de ellos salen de la empresa a almorzar mientras que unos de ellos se dirigen al lugar asignado por la empresa para realizar dicha actividad, compartiendo este sitio con personas ajenas a la compañía pues esta cocina pertenece a la otra empresa quien arrienda las oficinas, situación que es igual con los baños, pues son compartidos con el personal de la otra empresa con solo dos baterías de baños para casi 25 personas o más.

### 13.2. Diagnóstico.

**Tabla 25.**

*Contextualización del conflicto.*

Contextualización	
Elementos del Conflicto	Descripción
<b>Conflictos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura inadecuada del lugar de área social y la zona de alimentación.</li> <li>• Los baños y áreas de aseo.</li> <li>• Demasiado ruido cuando el avión aterriza y despegar.</li> <li>• Ventilación inapropiada en las oficinas de Ingeniera y Salud.</li> <li>• Los elementos locativos no son adecuados.</li> </ul>
<b>Síntomas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escases de sillas en el lugar donde almuerza el personal de la compañía ya que es compartido con personal ajeno a la empresa.</li> <li>• Debido a que la empresa está en las mismas instalaciones laborando otras dos compañías; el personal excede la capacidad de dichos espacios.</li> <li>• Las instalaciones están a menos de 100 metros de las pistas de aterrizaje de la compañía esto genera el malestar auditivo en el personal.</li> <li>• Las oficinas de ingeniería y salud son espacios muy confinados con poca ventilación sin los debidos extractores de aire o ventanas de ventilación.</li> <li>• Las oficinas no cuentan con sillas ergonómicas ni reposapiés lo cual puede generar enfermedad laboral a los empleados, las áreas comunes carecen de silletería y mesas para el esparcimiento en horarios de brake o de pausa activas.</li> </ul>
<b>Causas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ausencia de sillas adecuadas y de muebles.</li> <li>• Los baños no dan abasto con la demanda de personal.</li> <li>• El que el personal este sometido de tiempo completo a ruido y vibraciones.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La poca ventilación en algunas oficinas</li> <li>• Falta de utensilios de trabajo necesarios como sillas, descansa pies y demás.</li> </ul>
<b>Pronostico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo ergonómico, estrés laboral baja concentración disminución de productividad.</li> <li>• Contaminación de las áreas laborales.</li> <li>• Pérdida auditiva dolores de cabeza estrés laboral.</li> <li>• Enfermedades respiratorias.</li> <li>• Riesgo ergonómico estrés laboral bajo rendimiento.</li> </ul>
<b>Actores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todo el personal de la compañía.</li> </ul>
<b>Factores que intervienen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al tener una infraestructura con falencias influye en el desarrollo y crecimiento económico de la misma compañía.</li> <li>• Roles entre personal por falta de espacios.</li> <li>• Se verá afectado en la salud el personal y así disminuir el normal funcionamiento y se verán afectados los resultados positivos en las metas.</li> <li>• Se crea un ambiente de inconformidad en las áreas de trabajo afectando el normal desempeño de los empleados.</li> </ul>
<b>Alcance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar las áreas de trabajo con equipos locativos adecuados para un mejor desempeño del personal.</li> <li>• Ampliar las áreas de baños y aseo para una mejor cobertura con relación al número de personas que tenemos en nuestra empresa.</li> <li>• Dotar de protectores auditivos como parte de la dotación personal para reducir el riesgo de enfermedad laboral.</li> <li>• Equipar las oficinas con los respectivos ventiladores y extractores de olores y así reducir la poca ventilación en espacios confinados.</li> <li>• Dotar de los respectivos elementos según la norma para el desempeño de las diferentes tareas y el ares en que sea asignadas.</li> </ul>
<b>Proceso (etapas)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concientizar al personal con charlas de seguridad laboral aplicando la practica con los EPP, infraestructura, maquinaria y elementos de oficina asignados.</li> </ul>

Nota: elaborada por la Autora.

Estos conflictos se originan por la falta de un plan de salud ocupacional el cual se debió ejecutar desde el día que la empresa empezó operaciones, pues estos impases están presentes desde el inicio, aunque la compañía ha querido combatir dichos problemas es un proceso largo y un poco costoso

Por lo anterior , la empresa desde hace seis meses contrató los servicios de un colaborador, para que inicie el proceso de implementación de COPASST , se puede decir que este proceso va de buena manera pues se han reducido algunos problemas de instalaciones físicas como la compra de algunas sillas, mejora de iluminación y de implementos de emergencia como botiquines y designación de punto de encuentro y participación en los eventos de simulacro; así como la implementación de pausas activas, dejando evidencia en una planilla. Pero es bueno que se implemente las cosas faltantes como compra de más sillas, asignar un lugar propio para que el personal de la compañía pueda almorzar y tomar un break.

En la figura 11, se realiza un análisis sobre la cultura organizacional de las personas que laboran en la empresa.

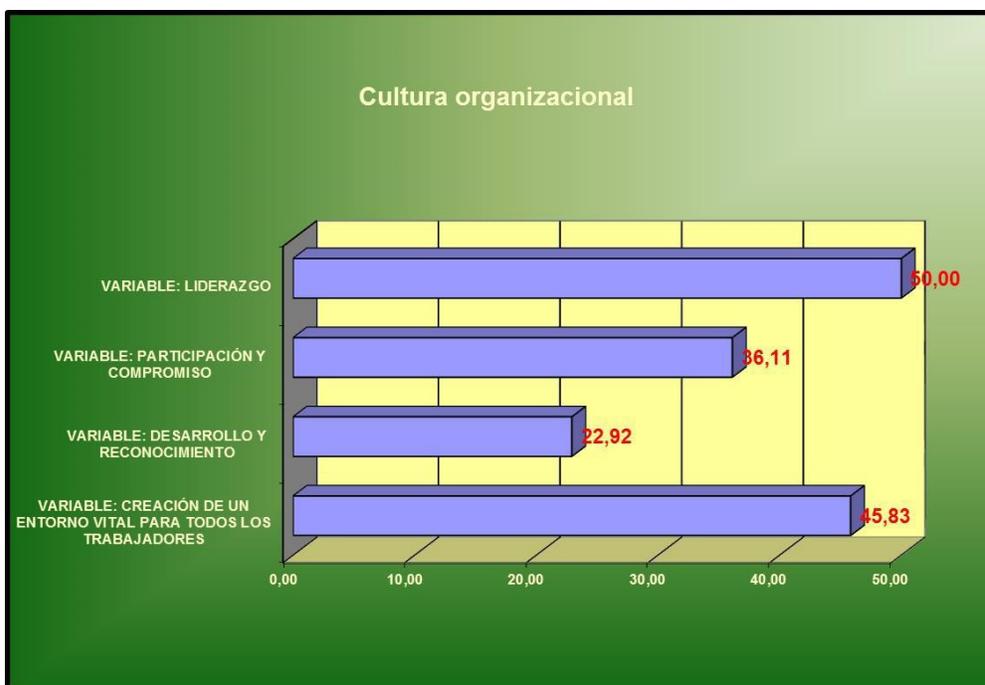


Figura 10. Cultura Organizacional. Nota: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009).

La empresa Global Service Aviation SAS, aunque cuenta con una persona líder, este no se fundamenta con escritos, y no deja evidencia de su toma de decisiones, lo cual causa un nivel de insatisfacción, pues no da a conocer a sus empleados los objetivos alcanzados, los empleados aunque sienten que pueden expresar opiniones y ayudar a la toma de decisiones finalmente creen que no son tenidas en cuenta por la gerencia, igualmente sienten que pueden trabajar en grupo y aportar grandes decisiones

Por lo anterior, se debe trabajar en dejar evidencia escrita de los objetivos alcanzados junto con la realización de un plan de desarrollo en el cual se accionen funciones claras y un entorno para el vital funcionamiento de la empresa.

La alta gerencia debe incluir a todo el grupo trabajador para que ellos se sientan comprometidos con el mismo objetivo.

### 13.3. Propuesta de mejora.

A continuación, se proponen los objetivos para mejorar el clima en la organización.

**Tabla 26.**

*Propuesta de mejora negociación del conflicto.*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
1. Concientizar al personal de la empresa	Se deberá reunir al personal de la compañía para que tengan idea de los riesgos presentes en la empresa, así mismo se deberá hacer charlas para la actualización de información	Area Salud Ocupacional	Realizar campañas en la empresa y reuniones programadas en la sala de juntas a través del correo o número de celular	1. Charlas de 5 minutos antes de iniciar labores 2. Incentivos la utilización de los elementos para su protección	De ser aprobado por el gerente se debe Buscar la persona encargada del proceso a más tardar en Enero del año 2017	Realizar evaluaciones de evaluaciones al personal	Alrededor de \$500.000 pesos que se invertirán en papelería
Fortalecer el programa COPASST	Fortalecer el programa que ya está en la empresa para su total funcionamiento	Area Salud Ocupacional	Retroalimentación del personal de cada una de las áreas, acogiéndose a la normatividad vigente para Colombia	1. Evaluar al profesional ya asignado de esta área. 2. Reunión para revisión del plan de COPASST 3. Implementación y inducción al personal del programa	De ser aprobado por el gerente se debe Buscar la persona encargada del proceso a más tardar en Enero del año 2017	Cumplimiento del plan de trabajo anual	Alrededor de \$10.000.000 de pesos aproximadamente en su etapa inicial que será la compra de los utensilios más urgentes como sillas, protectores de pantalla de computador, descanso pies
3. Realización de un lugar de descanso en las instalaciones	Establecer un lugar de descanso dentro de las instalaciones de la compañía para que el personal de la empresa pueda acceder a él	Area Salud Ocupacional	Se debe comprar el equipo suficiente para la compañía como son las mesas, sillas, vajillas y otros	1. Revisión de las herramientas necesarias y faltantes. 2. Cotización de las herramientas. 3. Compra de las herramientas. 4. Puesta en marcha de las herramientas.	De ser aprobado por el gerente se debe Buscar la persona encargada del proceso a más tardar en Enero del año 2017	Adecuación de volumen	Alrededor de \$5.000.000 de pesos para compra de utensilios como sillas y mesas.

Nota: elaborada por la Autora

En primera medida se propone capacitar al personal de la compañía para mejorar la competitividad; pues el talento humano es el recurso más importante y con el cual se puede lograr mayores ingresos, los empleados deben capacitar constantemente en cada una de las áreas que les corresponden; esto con el fin de tener un buen nivel de motivación e integración entre los empleados.

Fortaleciendo el programa COPASST se logrará que la empresa se consolide como una de las

mejores, pues al presentarse visitas de las entidades controladoras de dichos procesos y encontrar todo en orden dará la imagen de que la compañía está funcionando con las normas exigibles.

La compañía deberá brindar unas instalaciones en buen estado y con suficiente capacidad para que el personal de la compañía se sienta a gusto, en dicho proceso deberá comprar utensilios, ubicar el lugar de la cafetería así mismo como el lugar de descanso.

### 13.4. Indicadores.

Los indicadores abajo expuestos logran controlar el plan de mejora del clima organizacional

**Tabla 27.**

*Indicadores negociación del conflicto.*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
ASISTENCIA	Se realizaran jornadas de induccion, y de retroalimentacion para todo el personal de la empresa	$\% AS = (NPC/NPA) * 100$	SOBRE UN 90% DE ASISTENCIA EFECTIVA
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ANUAL	Luego de realizar el plan anual de trabajo se tomara y comparara entre el propuesto y los objetivos logrados	ITEMS ALCANZADOS/ ITEMS PROPUESTOS	MAS DEL 80% LOGRADO
ADECUACION DE VOLUMEN	Expresa cuanto existe de lo que se necesita	CANTIDAD EXISTENTE DE UN RECURSO/ CANTIDAD NECESARIA DE DICHO RECURSO	AUMENTANDO EN UN 30%

Nota: elaborada por la Autora

La empresa cuenta con planta fija de 12 personas en las que se encuentran el Gerente con estudios profesionales y un postgrado, tres profesionales de ingeniera, uno que está culminando carrera y realiza pasantías; también se encuentra un profesional en formación en salud y otro en salud ocupacional, de igual modo en formación; en la parte financiera se encuentra dos profesionales en contabilidad y una persona más en formación; en la parte operativa hay un profesional en aviación y una persona encargada en la realización del vuelo con la licencia en

trámite, finalmente se encuentra una persona sin bachillerato culminado encargada de la parte de servicios generales.

Son personas de nivel socioeconómico entre estrato 2 a 4, algunos de ellos con hijos y una gran parte sin hijos, cuatro de ellos viven solos y no tienen una pareja estable, tres de ellos con origen de pueblo y que con frecuencia viajan a estos lugares a visitar a sus familiares.

## 14. Gestión de Operaciones y Logística

El éxito de las organizaciones radica en identificar los procesos operativos y logísticos, buscando mejorar la calidad de sus productos o servicios a través de condiciones óptimas de comunicación, cumplimiento y presentación. Así mismo se debe integrar el interior como el exterior de la organización, para permitir configurarla como parte de la cadena de distribución que en este caso será un servicio, pues la compañía se dedica a prestar un traslado por vía aérea y terrestre de pacientes.

El diagnóstico se realiza a través de la aplicación de la matriz MMGO identificando las variables de: planeación logística, relaciones internas y externas, administración de materiales y recursos, control, competencia e indicadores logísticos y sistemas de información.

### 14.1. Diagnóstico.

A continuación, se realiza el análisis de logística de la empresa Global Service Aviation SAS.

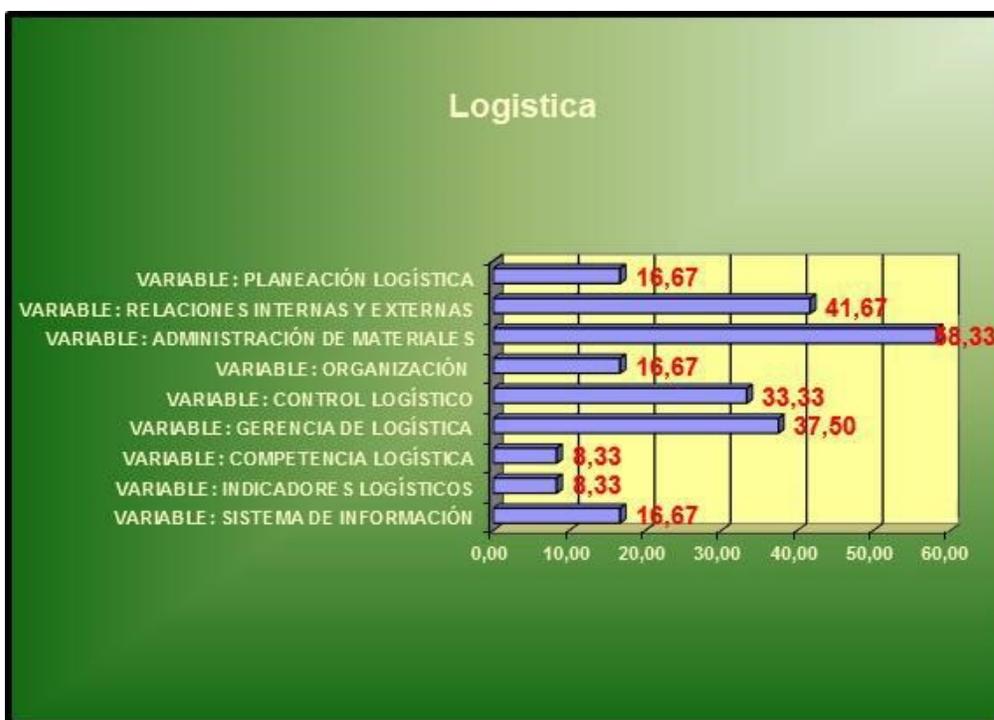


Figura 11. Logística. Nota: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009).

Global Service Avition SAS es una empresa dedicada a la prestación de servicios de Avión Ambulancia, por ello no usan un sistema de inventarios. En la figura 12, se puede observar que los indicadores logísticos se encuentran en un 8.33% ya que la empresa hace el inventario de pocas mercancías que son necesarias para la prestación del servicio como lo son los medicamentos y así mismo no tiene un software donde se evidencie el control de dicho inventario.

Por otra parte, se observa que se hace una administración de materiales un poco más arriba de la media, no es la mejor pero tampoco significa que este la empresa muy mal en este indicador, pues el personal trabaja comprometido en la reducción de residuos.

En general el análisis evidencia que la empresa no cuenta con un personal encargado en ejecutar de una manera adecuada la logística, pues cada una de las personas encargados de la operación tienen asignados sus funciones y su logística para llevar a cabalidad el servicio

Es de vital importancia asignar una persona para la logística del servicio pues, aunque no se realice la venta de un producto si se hace de un servicio y este proceso también necesita una logística adecuada para la satisfacción total del cliente, mejorando así la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible

## 14.2. Propuesta de mejora

**Tabla 28.**

*Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística*

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Controlar la calidad de los servicios y puntualidad de entrega.	Realización de encuestas	Despachador, Persona encargada de la operación	Encuesta	Se realizara una encuesta de satisfacción a cada uno de los clientes o familiares para conocer el nivel de satisfacción	1. Se elabora la encuesta en el momento final del traslado del paciente 2. Se tabulan las encuestas para conocer el resultado 3. Se toman medidas al respecto	1. Nivel de satisfacción del cliente	Alrededor de 100 pesos por cada una de las encuestas realizadas

Nota: elaborada por la Autora

### 14.3. Indicadores.

Para el control del servicio se propone el siguiente indicador

**Tabla 29.**

*Indicadores gestión operaciones y logística*

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Satisfacción	Se realiza la medición por medio de encuesta de satisfacción al cliente	En el caso de GSA empresa de servicio, su formula radica en la tabulación de los resultados de la encuesta	Se espera obtener resultados cada día más favorables

Nota: elaborada por la Autora

## Conclusiones

El trabajo integrador permitió establecer las siguientes conclusiones:

En cuanto a gestión estratégica se evidencia falencias en las directrices de la empresa, ya que no existe un plan estratégico, aunque la compañía está creciendo continuamente buscando el posicionamiento en el mercado, económicamente la entidad no tiene un buen manejo, pues no se controla el dinero ingresado usándolo en pagos que quizás no son tan urgentes.

En la parte de capital humano hace falta un departamento encargado para que se realicen programas para el mejoramiento, pues se encontró que los empleados no cuentan con beneficios ni motivación en el lugar de trabajo, así mismo falta un lugar adecuado para el esparcimiento de las personas para que el estrés laboral no generen conflictos entre ellos.

Por otra parte, la compañía aun no piensa en la responsabilidad social, tampoco invierte en el exterior ni contribuyen con planes de mejoramiento del medio ambiente, solo se reciclan internamente los residuos y se las entregan a una empresa experta. En cuanto a gestión de operaciones y logística para la compañía no es muy importante pues inicialmente se vende un servicio el cual cuenta con muy pocas cosas de inventario usadas para la realización del servicio.

La gestión financiera se encuentra también débil pues la información contable no está reflejada en un sistema contable fiable, además se evidencia que el efectivo para la operación en un gran porcentaje es financiado por los bancos, encontrándose endeudado.

La propuesta para el mejoramiento de la planeación estratégica está basada inicialmente en crear un plan para todos los procedimientos, para así poder controlar tanto al personal como las acciones que ellos ejecutan en la compañía. Por su parte, en la parte económica se debe realizar un buen manejo de la cartera, pues la empresa no cuenta con un departamento de cobranza para que cuente con recursos para reinvertir, el entorno le brinda posibilidades de crecimiento, pero aun la compañía no se encuentra preparada para aprovechar dichas oportunidades.

También se debe incluir en dicho plan, actividades enfocadas en el personal de la empresa, pues es la parte fundamental para la realización del proceso del servicio, involucrándolos y haciendo que ellos se sientan felices y motivados en la compañía, así mismo crear lugares adecuados para que ellos interactúen fuera de los temas laborales.

Por otra parte, se deberá controlar la parte financiera creando indicadores para medir y cuantificar las cifras que arrojan los estados financieros, para así ver el crecimiento real de la

empresa, sin olvidar el aporte económico a la sociedad, invirtiendo en proyectos de mejoramiento para sus empleados o sus familias.

Los indicadores que se propusieron a lo largo del trabajo ayudan a la compañía a la medición y efectividad de la aplicación de la propuesta, ya que en el momento no existen.

## **Recomendaciones**

Dentro de este proyecto integrador se desea mejorar continuamente la empresa Global Service Aviation SAS., por lo tanto, se recomienda crear un plan estratégico eficiente involucrando a todo el personal de la compañía, así mismo crear manuales de funciones para que las labores no sean repetidas y se desperdicie el tiempo.

Por otra parte, promover en los empleados una buena relación laboral, destruyendo barreras de diferencias para que el clima organizacional se encuentre en excelente estado. También es necesario identificar potencialidades y oportunidades de negocio, para poder adquirir contratos o saber en qué se debe mejorar.

## Referencias

- Chiavenato. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Buenos Aires: Trillas editores.
- Constitución Política de Colombia. (1991). Bogotá: Presidencia de la República de Colombia.
- DANE. (2017). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística - Análisis sectorial*. Bogotá.
- Decreto 525. (2009). *Por medio del cual se reglamenta el artículo 43 de la ley 590 de 2000 y demás normas concordantes*. Bogotá: Presidencia de la República.
- Ducker,P. (1954). *La nueva sociedad*. Buenos Aires: Suramericana editores.
- Fred,D. (2004). *Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson Educacion.
- Global Service Aviation . (2016). *La entidad*. Bogotá.
- Godoy & Greco. (2006). *Diccionario Contable y Comercial* . Barcelona: Valleta editores.
- Godoy,F. (2006). *Gestión empresarial* . Bogotá: Norma editores.
- ISO 26000. (2010). *International Organization for Standardization. ISO 26000:2010 — Guidance on social responsibility*. Obtenido de [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=42546](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=42546)
- Lamb, H & Mc Daniel. (1998). *Marketing*. Estados Unidos: Thompson editors.
- Ley 1151. (2007). *Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010*. Bogotá: Congreso de la República de Colombia .
- Ley 1528. (2008). *Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada*. Bogotá: Congreso de la República de Colombia.
- Ley 590. (2000). *Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa*. Bogotá: Congreso de la República de Colombia .
- Mora, G. (2017). Los sectores nacionales en la economía. *Revista Semana*, 5 (8), 23-41.
- Paredes. (1997). *Planeación estratégica*. Buenos Aires: Trillas editores.
- RAC. (2017). *Reglamento Aeronautico Colombiano - RAC*. Obtenido de <http://www.aerocivil.gov.co/normatividad>
- Resolución 9279. (1993). *Por la cual se adopta el Manual de Normatización del componente de traslado para la red nacional de urgencias y se dictan otras disposiciones* . Bogotá: Ministerio de Salud y protección Social .

Schandel & Charles, W. (1978). *El proceso de evolución de la planeación estratégica*. Barcelona: Iberoamericana editores.

Steiner, G. (1997). *Planeacion Estratégica*. Mexico: Cecsa.

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Formulación del problema	15
Tabla 2. Análisis DOFA - Empresa Global Service Aviation SAS	36
Tabla 3. Propuesta de mejora - gestión estratégica.	39
Tabla 4. Indicadores gestión estratégica	40
Tabla 5. Indicadores Economicos	41
Tabla 6. Análisis Sectorial	42
Tabla 7. Participación de los sectores nacionales.	43
Tabla 8. Matriz Pestel	46
Tabla 9. Matriz MEFÉ	47
Tabla 10. Matriz MPC	48
Tabla 11. Cinco Fuerzas de Porter	49
Tabla 12. Políticas de cartera	50
Tabla 13. Propuesta de mejora gestión humana	50
Tabla 14. Indicadores gestión humana	51
Tabla 15. Propuesta de mejora gestión del talento humano	57
Tabla 16. Indicadores gestión del talento humano	58
Tabla 17. Matriz de análisis RSE	61
Tabla 18. Propuesta de mejora RSE	62
Tabla 19. Indicadores RSE	63
Tabla 20. Estimación del precio del producto	65
Tabla 21. Análisis de la elasticidad de la demanda en el mercado	66
Tabla 22. Análisis del ciclo de efectivo, rotación del efectivo y el mínimo para operar	66
Tabla 23. Análisis del punto de equilibrio en unidades y pesos	67
Tabla 24. Estado de Costos con proyecciones	68
Tabla 25. Balance General, sección activos con diversas proyecciones	69
Tabla 26. Balance General, sección pasivos con diversas proyecciones	70
Tabla 27. Análisis de las razones financieras	71
Tabla 28. Flujo de Caja	73
Tabla 29. Análisis VAN	74

Tabla 30. Análisis TIR	75
Tabla 31. Propuesta de mejora gestión financiera	76
Tabla 32. Indicadores gestión financiera	77
Tabla 33. Contextualización del conflicto	80
Tabla 34. Propuesta de mejora negociación del conflicto	83
Tabla 35. Indicadores negociación del conflicto	84
Tabla 36. Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística	87
Tabla 37. Indicadores gestión operaciones y logística	88

## Lista de Figuras

Figura 1. Ubicación de la empresa. Datos obtenidos de Google Maps (2017)	33
Figura 2. Flota de aviones. Datos obtenidos de Global Service Aviation (2016,p.17)	33
Figura 3. Equipos médicos. Datos obtenidos de Global Service Aviation (2016,p.17)	34
<b>8.1.3.</b> Figura 4. Análisis matriz MMGO- Direccionamiento Estratégico. Nota: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009).	37
Figura 5. Participación de los sectores nacionales. Datos obtenidos de DANE (2017, p.6)	43
Figura 6. Entorno Económico. Nota: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009).	44
Figura 7. Gestión Humana. Nota: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009).	53
Figura 8. Responsabilidad Social Empresarial. Nota: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009).	60
Figura 9. Gestión Financiera. Nota: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009).	
Figura 10. Cultura Organizacional. Nota: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009).	
Figura 11. Logística. Nota: Adaptado de modelo MMGO (EAN, 2009).	

**Lista de Anexos**

Anexo A. Cámara de Comercio	98
Anexo B. Rut	105
Anexo C. Encuesta Clima organizacional	106
Anexo D. Código de buen gobierno GSA	116
Anexo E. Estados financieros 2015, 2016	124
Anexo F. Rentas 2014,2015	127

## Anexos

## Anexo A. Cámara de Comercio

	CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA
	SEDE SALITRE
	CODIGO DE VERIFICACION: 054197000FBA5D
	24 DE AGOSTO DE 2017 HORA 14:25:20
	R054197000 PAGINA: 1 de 4
	* * * * *

\*\*\*\*\*  
 LA MATRICULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS.  
 \*\*\*\*\*  
 ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE Y CUENTA CON UN CODIGO DE VERIFICACION QUE LE PERMITE SER VALIDADO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A WWW.CCB.ORG.CO  
 \*\*\*\*\*  
 RECUERDE QUE ESTE CERTIFICADO LO PUEDE ADQUIRIR DESDE SU CASA U OFICINA DE FORMA FACIL, RAPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO  
 \*\*\*\*\*  
 PARA SU SEGURIDAD DEBE VERIFICAR LA VALIDEZ Y AUTENTICIDAD DE ESTE CERTIFICADO SIN COSTO ALGUNO DE FORMA FÁCIL, RÁPIDA Y SEGURA EN WWW.CCB.ORG.CO/CERTIFICADOSELECTRONICOS/  
 \*\*\*\*\*

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS.  
 LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA, CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL  
 CERTIFICA:  
 NOMBRE : GLOBAL SERVICE AVIATION SAS  
 SIGLA : GSA SAS  
 N.I.T. : 830142669-7 ADMINISTRACION : DIRECCION SECCIONAL DE IMPUESTOS DE BOGOTA, REGIMEN COMUN  
 DOMICILIO : BOGOTA D.C.

CERTIFICA:  
 MATRICULA NO: 01387064 DEL 18 DE JUNIO DE 2004  
 CERTIFICA:  
 RENOVACION DE LA MATRICULA :24 DE AGOSTO DE 2017  
 ULTIMO AÑO RENOVADO : 2017  
 ACTIVO TOTAL : 2,537,089,671  
 TAMAÑO EMPRESA : PEQUEÑA

CERTIFICA:  
 DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : Av CALLE 26 No.103-08 ENTRADA 1 INTERIOR 21  
 MUNICIPIO : BOGOTA D.C.  
 EMAIL DE NOTIFICACION JUDICIAL : agomez@helicsa.co  
 DIRECCION COMERCIAL : AV CALLE 26 No.103-08 ENTRADA 1 INTERIOR 21  
 MUNICIPIO : BOGOTA D.C.  
 EMAIL COMERCIAL : gerenciaglobalserviceaviation@gmail.com

CERTIFICA:  
 CONSTITUCION: QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0001015 DE NOTARIA 63 DE BOGOTA D.C. DEL 6 DE MAYO DE 2004, INSCRITA EL 18 DE JUNIO DE 2004 BAJO EL NUMERO 00939620 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA SOCIEDAD

Validez de Constancia del Real Decreto Presidencial Trujillo

COMERCIAL DENOMINADA GLOBAL SERVICE AVIATION LIMITADA.

CERTIFICA:

QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 3386 DE NOTARIA 73 DE BOGOTA D.C. DEL 13 DE SEPTIEMBRE DE 2010, INSCRITA EL 15 DE SEPTIEMBRE DE 2010 BAJO EL NÚMERO 01414208 DEL LIBRO IX, LA SOCIEDAD CAMBIO SU NOMBRE DE: GLOBAL SERVICE AVIATION LIMITADA POR EL DE: GLOBAL SERVICE AVIATION LTDA.

QUE POR ACTA NO. 018 DE JUNTA DE SOCIOS DEL 21 DE AGOSTO DE 2015, INSCRITA EL 23 DE OCTUBRE DE 2015 BAJO EL NÚMERO 02030094 DEL LIBRO IX, LA SOCIEDAD CAMBIO SU NOMBRE DE: GLOBAL SERVICE AVIATION LTDA POR EL DE: GLOBAL SERVICE AVIATION SAS.

CERTIFICA:

QUE POR ACTA NO. 018 DE LA JUNTA DE SOCIOS, DEL 21 DE AGOSTO DE 2015, INSCRITO EL 23 DE OCTUBRE DE 2015 BAJO EL NUMERO 02030094 DEL LIBRO IX, LA SOCIEDAD DE LA REFERENCIA SE TRANSFORMO DE SOCIEDAD LIMITADA A SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA BAJO EL NOMBRE DE: GLOBAL SERVICE AVIATION SAS.

CERTIFICA:

REFORMAS:

DOCUMENTO NO.	FECHA	ORIGEN	FECHA	NO. INSC.
0002704	2007/10/23	NOTARIA 64	2007/10/25	01166955
0002704	2007/10/23	NOTARIA 64	2007/10/25	01166957
0002704	2007/10/23	NOTARIA 64	2007/10/25	01166960
567	2009/03/05	NOTARIA 64	2009/03/14	01282565
4136	2010/07/23	NOTARIA 24	2010/07/27	01401261
3386	2010/09/13	NOTARIA 73	2010/09/15	01414208
018	2015/08/21	JUNTA DE SOCIOS	2015/10/23	02030094
101- 17	2016/12/29	ASAMBLEA DE ACCIONIST	2017/02/14	02186212

CERTIFICA:

VIGENCIA: QUE LA SOCIEDAD NO SE HALLA DISUELTA. DURACION HASTA EL 21 DE AGOSTO DE 2035

CERTIFICA:

OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD TENDRA COMO OBJETO PRINCIPAL: A: DENTRO DEL OBJETO SOCIAL DE LA EMPRESA SE ENCUENTRA INCLUIDA LA MODALIDAD DE AMBULANCIA AEREA: DE CONFORMIDAD CON LO AUTORIZADO POR EL GEPA ( GRUPO EVALUADOR DE ASUNTOS AEROCOMERCIALES) DE LA UAEAC, DENTRO DEL OBJETO SOCIAL ESTA MODALIDAD DE TRABAJO AEREO ESPECIAL A LA PARTE 3 Y 4 DE LOS RAC (REGLAMENTOS AERONAUTICOS DE COLOMBIA), PARA PRESTAR SERVICIOS DE TRABAJAJOS AEREOS ESPECIALES EN LA MODALIDAD DE AMBULANCIA AEREA MEDICALIZADA, SERVICIOS DE AMBULANCIA TERRESTRE, EN TODAS SUS MODALIDADES COMO LO ES EL TRASLADO DE ASISTENCIA BASICA (TAB), TRASLADO ASISTENCIAL MEDICALIZADO (TAM) Y EN GENERAL EL TRASLADO DE PACIENTES POR VIA AEREA O TERRESTRE. DE LA MISMA MANERA SE AJUSTA EL OBJETO SOCIAL INCLUYENDO EN FORMA ESPECIFICA LA MODALIDAD DE TRANSPORTE AEREO NO REGULAR AEROTAXI, CON BASE PRINCIPAL DE OPERACION EL AEROPUERTO EL DORADO DE BOGOTA, AUTORIZADO POR EL GRUPO EVALUADOR DE PROYECTOS AEROCOMERCIALES (GEPA) DE ACUERDO A LA PARTE 3 Y 4 DEL RAC (REGLAMENTOS AERONAUTICOS DE COLOMBIA). PARA LA REALIZACION Y/O DESARROLLO DE SU OBJETO SOCIAL LA COMPAÑIA PODRA: A) LA COMERCIALIZACION DEL SERVICIO DE TRANSPORTE AEREO, ADEMAS DEL MARITIMO, FLUVIAL Y TERRESTRE, ESPECIALMENTE LA PRESTACION DE SERVICIO DE VUELOS CHARTER DE CARGA Y/O PASAJERO, ASI COMO LA PRESTACION DEL SERVICIO DE MENSAJERIA ESPECIALIZADA, MANEJO DE DOCUMENTOS, PAQUETERIA Y CARGA EN GENERAL, RECIBO Y CONSOLIDACION DE DOCUMENTOS, PAQUETERIA Y CARGA EN GENERAL PARA EL TRANSPORTE AEREO, TERRESTRE, MARITIMOS Y FLUVIAL; TODO ELLO A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL. LA INVERSION DE



**Cámara  
de Comercio  
de Bogotá**

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE SALITRE

**CODIGO DE VERIFICACION: 054197000FBA5D**

24 DE AGOSTO DE 2017 HORA 14:25:20

R054197000

PAGINA: 2 de 4

\*\*\*\*\*

SUS FONDOS O DISPONIBILIDADES EN BIENES MUEBLES O INMUEBLES QUE PRODUZCAN RENDIMIENTO PERIODICO MAS O MENOS FIJO Y POR CONSIGUIENTE PODRA ADQUIRIR, A CUALQUIER TITULO, ACCIONES, BONOS, PAPELES DE INVERSION, CEDULAS Y CUALQUIER OTRO VALOR BURSATIL O NO; B) ADQUIRIR Y ADMINISTRAR, PARA DERIVAR DE ELLOS RENTA, BIENES MUEBLES O INMUEBLES, PUDIENDO GRAVARLOS O ENAJENARLOS, EN CUALQUIER TIEMPO, SEGUN MEJOR CONVenga A LOS INTERESES DE LA SOCIEDAD; C) FORMAR PARTE DE SOCIEDADES QUE SE CONSTITUYAN O YA CONSTITUIDAS EN CUALQUIER RAMA DE LA INDUSTRIA, EL COMERCIO O LA PRESTACION DE SERVICIOS TANGIBLES E INTANGIBLES; D) LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION EN TODAS SUS MANIFESTACIONES; E) LA EXPLOTACION DE TODA CLASE DE NEGOCIOS RELACIONADOS CON LA INDUSTRIA DEL TURISMO Y EL COMERCIO DE LA ACTIVIDAD DE TURISMO CONTENIDO DENTRO DE ELLA, F) LA PRESTACION DE SERVICIOS DE PROCESAMIENTO DE DATOS, ASESORIAS FINANCIERAS Y CONTABLES Y SUMINISTRO DE PERSONAL TEMPORAL, G) EL PROCESAMIENTO, COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCION DE AGUA POTABLE PARA EL CONSUMO HUMANO, H) LA COEMRCIALIZACION DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO Y LO POPULAR, I) LA COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES Y LA PRESTACION DE LOS MISMOS J) LA PRESTACION DE SERVICIOS DE CONSULTORIA Y ASESORIA EN LAS RAMAS GERENCIALES, CONTABLES, JURIDICAS, FINANCIERAS, PROYECTOS DE DESARROLLO URBANO Y RURAL, ASI COMO DESARROLLO SOSTENIBLE, K) LA PRESTACION EN OUTSOURCING DE SERVICIOS DE GESTION COMERCIAL, ADMINISTRATIVOS, SERVICIO AL CLIENTE, TECNICOS, ADMINISTRACION DE PERSONAL, SERVICIOS DE INGENIERIA EN CUALQUIERA DE SUS ESPECIALIZACIONES Y SUMINISTRO DE PERSONAL TEMPORAL ESPECIALIZADO O NO. PARA EL CABAL DESARROLLO DE SU OBJETO SOCIAL LA COMPAÑIA PODRA: A) TOMAR EN ARRIENDO MEDIANTE CUALQUIER SISTEMA O ALQUILAR PARA SI O PARA TERCEROS TODA CLASE DE VEHICULOS TALES COMO AVIONES, CARROS, ETC., ASI COMO COMPRARLOS, VENDERLOS, PERMUTARLOS Y COMERCIALIZAR CON SUS REPUESTOS. B) ADQUIRIR, TOMAR POSESION Y EXPORTAR PATENTES, NOMBRES COMERCIALES, MARCAS, SECRETOS INDUSTRIALES, LICENCIA U OTROS DERECHOS CONSTITUTIVOS DE PROPIEDAD INDUSTRIAL, CONCEDER SU EXPLOTACION A TERCEROS MEDIANTE LICENCIA CONTRACTUAL O ADQUIRIR DE ELLOS CONCESIONES PARA SU EXPLOTACION DIRECTA O A TRAVES DE OTRAS SOCIEDADES. C) ADQUIRIR, GRAVAR, TRANSFORMAR, ENAJENAR, TOMAR Y/O DAR EN ARRENDAMIENTO O A TITULO ONEROSO O A CUALQUIER TITULO, TRASLADO O NO DEL DOMINIO, EQUIPOS, INSTALACIONES, MAQUINAS, BIENES, SEAN MUEBLES, INMUEBLES U OTROS IMPLEMENTOS O ACTIVOS DESTINADOS A LA DOTACION, FUNCIONAMIENTO Y EXPLOTACION DE ESTABLECIMIENTOS QUE HAGAN RELACION CON LAS ACTIVIDADES QUE EN FORMA DIRECTA SE RELACIONAN CON EL OBJETO SOCIAL. D) DAR Y RECIBIR TODA CLASE DE CONTRATOS BANCARIOS: EMITIR, OTORGAR, GIRAR, TENER, ENDOSAR, COBRA, PAGAR TITULOS VALORES Y EN GENERAL, REALIZAR TODA CLASE DE OPERACIONES CON LOS MISMOS. F) REALIZAR EL CONTRATO DE SOCIEDAD EN TODAS SUS MANIFESTACIONES O EL DE CUENTAS EN

PARTICIPACION. G) ORGANIZAR, PROMOVER, FORMAR Y FINANCIAR SOCIEDADES, ALIANZAS O EMPRESAS QUE TIENDAN A FACILITAR, ENSANCHAR Y COMPLEMENTAR TODOS LOS NEGOCIOS DENTRO DEL OBJETO SOCIAL, DENTRO O FUERA DEL PAIS Y SUSCRIBIR ACCIONES O CUOTAS CON ELLAS. H) FUSIONAR LA EMPRESA CON OTRAS QUE SEAN SIMILARES O COMPLEMENTARIAS O ABSORVER TODA CLASE DE EMPRESAS. I) APORTAR SUS BIENE EN TODO O EN SUS PARTES, A OTRA Y OTRAS SOCIEDADES EN QUE LE CONVenga VINCULARSE PARA EL MEJOR DESARROLLO DE SUS NEGOCIOS. J) DESISTIR Y SOMETER A DECISIONES ARBITRALES LAS CUESTIONES QUE TENGAN INTERES FRENTE A TERCEROS Y EN FIN, TODOS LOS ACTOS Y CONTRATOS QUE RESULTAREN CONVENIENTES PARA EL EPICAZ DESARROLLO DE SU OBJETO SOCIAL; Y EN GENERAL DE CUALQUIER ACTO LICITO DE COMERCIO. ABRIR CUENTAS CORRIENTES A NOMBRE DE LA SOCIEDAD, CELEBRAR ASI MISMO CON LAS COMPANIAS ASEGURADORAS, CUALESQUIERA OPERACIONES REALIZADAS CON LA PROTECCION DE SUS BIENES, SUS NEGOCIOS Y EL PERSONAL A SU SERVICIO Y PARTICIPAR EN TODA CLASE DE LICITACIONES , CONCURSOS, EN NOMBRE PROPIO O EN REPRESENTACION DE TERCEROS, CON ENTIDADES PUBLICAS O PRIVADAS, CUYO FIN SERA LA CELEBRACION DE CONTRATOS RELACIONADOS CON EL OBJETO SOCIAL DEL PRESENTE, RECIBIR MUTUO, ASOCIACION, PARTICIPACION O CUALQUIER OTRO TITULO, CONTRATOS DE MANTENIMIENTO Y SOSTENIMIENTO DE PRODUCTOS RELACIONADOS CON EL OBJETO SOCIAL DE LA SOCIEDAD Y EN GENERAL EJECUTAR O CELEBRAR TODAS CLASE DE ACTOS O CONTRATOS SIEMPRE Y CUANDO QUE COMO LOS ANTERIORES ENUMERADOS POR VIA DE EJEMPLO GUARDEN RELACIONES DIRECTA CON EL OBJETO PRINCIPAL O SEAN COMPLEMENTARIAS, INHERENTES O ANEXAS A EL, Y EN GENERAL, REALIZAR TODAS LAS OPERACIONES CIVILES COMERCIALES, BANCARIAS Y FINANCIERAS NECESARIAS PARA EL DESARROLLO DE SU OBJETO SOCIAL, LA SOCIEDAD NO PODRA SER GARANTE EN OBLICACIONES DE LOS ADMINISTRADORES, SOCIOS, NI DE TERCERAS PERSONAS, NI CODEUDORES, NI COARRENDATARIOS EN CONTRATOS DE LOS ADMINISTRADORES, SOCIOS, NI DE TERCERAS PERSONAS, SALVO QUE LO AUTORICE EXPRESAMENTE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS, SIEMPRE Y CUANDO TENGAN RELACION DIRECTA CON LA ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LA COMPANIA.

## CERTIFICA:

ACTIVIDAD PRINCIPAL:

8699 (OTRAS ACTIVIDADES DE ATENCION DE LA SALUD HUMANA)

ACTIVIDAD SECUNDARIA:

5121 (TRANSPORTE AEREO NACIONAL DE CARGA)

## CERTIFICA:

CAPITAL:

## \*\* CAPITAL AUTORIZADO \*\*

VALOR	: 52,000,000,000.00
NO. DE ACCIONES	: 10,000.00
VALOR NOMINAL	: \$200,000.00

## \*\* CAPITAL SUSCRITO \*\*

VALOR	: \$1,110,000,000.00
NO. DE ACCIONES	: 5,550.00
VALOR NOMINAL	: \$200,000.00

## \*\* CAPITAL PAGADO \*\*

VALOR	: \$1,110,000,000.00
NO. DE ACCIONES	: 5,550.00
VALOR NOMINAL	: \$200,000.00

## CERTIFICA:

QUE MEDIANTE OFICIO NO. 2312 DEL 13 DE JUNIO DE 2013, INSCRITO EL 16 DE ENERO DE 2014, BAJO EL NO. 00139183 DEL LIBRO VIII, EL JUZGADO 10



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE SALITRE

CODIGO DE VERIFICACION: 054197000FBA5D

24 DE AGOSTO DE 2017 HORA 14:25:20

R054197000

PAGINA: 3 de 4

\* \* \* \* \*

CIVIL DEL CIRCUITO DE BOGOTÁ D.C., COMUNICÓ QUE EN EL PROCESO EJECUTIVO SINGULAR NO. 110013103010201300157 DE HELM BANK CONTRA, FANNY LILIANA VASQUEZ ARRELLANO, RAFAEL RAMON RAMIREZ AMAYA, GLOBAL SERVICE AVIATION LTDA., SE DECRETÓ EL EMBARGO DE LAS CUOTAS SOCIALES QUE POSEEN FANNY LILIANA VASQUEZ ARRELLANO Y RAFAEL RAMON RAMIREZ AMAYA, EN LA SOCIEDAD DE LA REFERENCIA. LÍMITE DE LA MEDIDA \$150.000.000

CERTIFICA:

REPRESENTACION LEGAL: EL GERENTE, O QUIEN HAGA SUS VECES ES EL REPRESENTANTE LEGAL DE LA SOCIEDAD PARA TODOS LOS EFECTOS Y SU SUPLENTE SERÁ EL SUBGERENTE.

CERTIFICA:

\*\* NOMBRAMIENTOS \*\*

QUE POR ACTA NO. 102-16 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 28 DE JUNIO DE 2016, INSCRITA EL 26 DE JULIO DE 2016 BAJO EL NUMERO 02125830 DEL LIBRO IX, FUE (RON) NOMBRADO (S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
REPRESENTANTE LEGAL	
GOMEZ CAICEDO ALVARO	C.C. 000000079342405
REPRESENTANTE LEGAL SUPLENTE	
TAMAYO SANCHEZ GUILLERMO ANTONIO	C.C. 000000019363752

CERTIFICA:

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: FUNCIONES: EL GERENTE EJERCERÁ TODAS LAS FUNCIONES PROPIAS DE LA NATURALEZA DE SU CARGO, Y EN ESPECIAL, LAS SIGUIENTES: 1. REPRESENTAR LEGALMENTE A LA SOCIEDAD ANTE LOS ACCIONISTA, ANTE TERCEROS Y ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES DEL ORDEN ADMINISTRATIVO Y JURISDICCIONAL. 2. EJECUTAR TODOS LOS ACTOS U OPERACIONES CORRESPONDIENTES AL OBJETO SOCIAL, DE CONFORMIDAD CON LO PREVISTO EN LAS LEYES Y EN ESTOS ESTATUTOS. 3. 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. 4. PRESENTAR A LA ASAMBLEA GENERAL EN SUS REUNIONES ORDINARIAS, UN INVENTARIO Y UN BALANCE DE FIN DE EJERCICIO, JUNTO CON UN INFORME ESCRITO SOBRE LA SITUACIÓN DE LA SOCIEDAD, UN DETALLE COMPLETO DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS Y UN PROYECTO DE DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES OBTENIDAS. 5. NOMBRAR Y REMOVER LOS EMPLEADOS DE LA SOCIEDAD CUYO NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN LE DELEGUE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS. 6. TOMAR TODAS LAS MEDIDAS QUE RECLAME LA CONSERVACIÓN DE LOS BIENES SOCIALES, VIGILAR LA ACTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD E IMPARTIRLES LAS ÓRDENES E INSTRUCCIONES QUE EXIJA LA BUENA MARCHA DE LA COMPAÑÍA. 7. CONVOCAR LA ASAMBLEA GENERAL A REUNIONES EXTRAORDINARIAS CUANDO LO JUZGUE CONVENIENTE O NECESARIO Y HACER LAS CONVOCATORIAS DEL CASO CUANDO LO ORDENEN LOS ESTATUTOS O EL REVISOR FISCAL DE LA SOCIEDAD. 8. CUMPLIR LAS ÓRDENES E INSTRUCCIONES QUE LE IMPARTAN LA ASAMBLEA GENERAL, Y, EN

PARTICULAR, SOLICITAR AUTORIZACIONES PARA LOS NEGOCIOS QUE DEBAN APROBAR PREVIAMENTE LA ASAMBLEA SEGUN LO DISPONEN LAS NORMAS CORRESPONDIENTES DEL PRESENTE ESTATUTO. 9. CUMPLIR O HACER QUE SE CUMPLAN OPORTUNAMENTE TODOS LOS REQUISITOS O EXIGENCIAS LEGALES QUE SE RELACIONEN CON EL FUNCIONAMIENTO Y ACTIVIDADES DE LA SOCIEDAD. PARAGRAFO: ACTUACION DEL GERENTE. EL GERENTE PODRA CELEBRAR CUALQUIERA DE LOS ACTOS INDICADOS EN EL ART. ANTERIOR SIN QUE PARA TAL EFECTO REQUIERA APROBACION DE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS, SIEMPRE Y CUANDO SU VALOR NO EXCEDA DEL MONTO DEL CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO DE LA COMPANIA. CASO EN EL CUAL REQUERIRA AUTORIZACION DE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS. EN CASO DE SUSCRIBIR HIPOTECAS, PIGNORACIONES, ENCARGOS FIDUCIARIOS, SOLICITUDES DE REESTRUCTURACION DE PASIVOS A QUE SE REFIERE LA LEY 550/99 SE REQUERIRA LA AUTORIZACION DE LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS, SEA CUAL FUERE SU CUANTIA.

CERTIFICA:

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONSTENCIOSO ADMINISTRATIVO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABLES DESPUES DE LA FECHA DE LA CORRESPONDIENTE ANOTACION. SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSO. (LOS SABADOS NO SON TENIDOS EN CUENTA COMO DIAS HABLES PARA LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA)

\* \* \* EL PRESENTE CERTIFICADO NO CONSTITUYE PERMISO DE \* \* \*  
\* \* \* FUNCIONAMIENTO EN NINGUN CASO \* \* \*

INFORMACION COMPLEMENTARIA

LOS SIGUIENTES DATOS SOBRE RIT Y PLANEACION DISTRITAL SON INFORMATIVOS  
CONTRIBUYENTE INSCRITO EN EL REGISTRO RIT DE LA DIRECCION DISTRITAL DE  
IMPUESTOS, FECHA DE INSCRIPCION : 12 DE DICIEMBRE DE 2007  
FECHA DE ENVIO DE INFORMACION A PLANEACION DISTRITAL : 14 DE FEBRERO  
DE 2017

SEÑOR EMPRESARIO, SI SU EMPRESA TIENE ACTIVOS INFERIORES A 30.000  
SMLMV Y UNA PLANTA DE PERSONAL DE MENOS DE 200 TRABAJADORES, USTED  
TIENE DERECHO A RECIBIR UN DESCUENTO EN EL PAGO DE LOS PARAFISCALES DE  
75% EN EL PRIMER AÑO DE CONSTITUCION DE SU EMPRESA, DE 50% EN EL  
SEGUNDO AÑO Y DE 25% EN EL TERCER AÑO. LEY 590 DE 2000 Y DECRETO 525  
DE 2009.

RECUERDE INGRESAR A [www.supersociedades.gov.co](http://www.supersociedades.gov.co) PARA VERIFICAR SI SU  
EMPRESA ESTA OBLIGADA A REMITIR ESTADOS FINANCIEROS. EVITE SANCIONES.

\*\*\*\*\*  
\*\* ESTE CERTIFICADO REFLEJA LA SITUACION JURIDICA DE LA \*\*  
\*\* SOCIEDAD HASTA LA FECHA Y HORA DE SU EXPEDICION... \*\*  
\*\*\*\*\*

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO,  
VALOR : \$ 5,200

\*\*\*\*\*  
PARA VERIFICAR QUE EL CONTENIDO DE ESTE CERTIFICADO CORRESPONDA CON LA  
INFORMACION QUE REPOSA EN LOS REGISTROS PUBLICOS DE LA CAMARA DE  
COMERCIO DE BOGOTA, EL CODIGO DE VERIFICACION PUEDE SER VALIDADO POR  
SU DESTINATARIO SOLO UNA VEZ, INGRESANDO A [WWW.CCB.ORG.CO](http://WWW.CCB.ORG.CO)  
\*\*\*\*\*



CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

SEDE SALITRE

CODIGO DE VERIFICACION: 054197000FBA5D

24 DE AGOSTO DE 2017 HORA 14:25:20

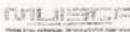
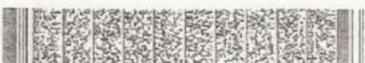
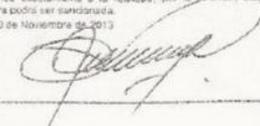
R054197000 PAGINA: 4 de 4

\*\*\*\*\*

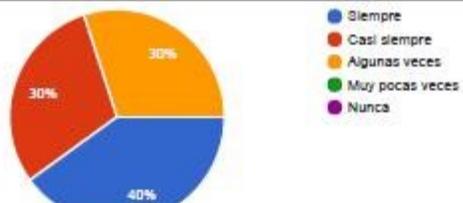
ESTE CERTIFICADO FUE GENERADO ELECTRONICAMENTE CON FIRMA DIGITAL Y CUENTA CON PLENA VALIDEZ JURIDICA CONFORME A LA LEY 527 DE 1999.

\*\*\*\*\*  
FIRMA MECANICA DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, MEDIANTE EL OFICIO DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1996.

Anexo B. Rut

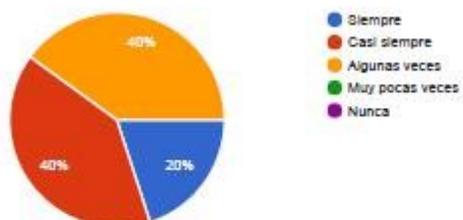
		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal				<b>001</b>	
2. Concepto: <b>02</b> Actualización Repetido electrónico para la DIAN				4. Número de formulario: <b>14384616759</b>			
				 (415)770773240558489201 0000014384616759			
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): <b>9 3 0 1 4 2 6 6 9 - 7</b>		6. DV: <b>7</b>		12. Dirección electrónica: <b>3 2</b>		14. Buzón electrónico:	
<b>IDENTIFICACION</b>							
24. Tipo de contribuyente: Persona jurídica		25. Tipo de documento:		26. Número de identificación:		27. Fecha expedición:	
Lugar de expedición:		28. País:		29. Departamento:		30. Ciudad/Municipio:	
31. Primer apellido:		32. Segundo apellido:		33. Primer nombre:		34. Otros nombres:	
35. Razón social: GLOBAL SERVICE AVIATION SAS				37. Sigla: GSA SAS			
38. País: COLOMBIA				39. Departamento: Bogotá D.C.		40. Ciudad/Municipio: Bogotá, D.C.	
<b>UBICACION</b>							
41. Dirección principal: AEROPUERTO EL DORADO EN 2 IN 1							
42. Correo electrónico: elvanog85@gmail.com		43. Apagadero adms:		44. Teléfono 1:		45. Teléfono 2:	
<b>CLASIFICACION</b>							
Actividad principal		Actividad secundaria		Otras actividades		Ocupación	
46. Código: <b>8 6 9 8</b>	47. Fecha inicio actividad: <b>2 0 1 0 1 0 0 1</b>	48. Código: <b>5 1 2 1</b>	49. Fecha inicio actividad: <b>2 0 0 4 1 0 6 1 8</b>	50. Código:	51. Código:	52. Número establecimientos:	
<b>Responsabilidades, Calidades y Atributos</b>							
53. Código: <b>5 7 9 1 0 1 6 1 4 3 5</b>							
05- Impco. renta y compr. régimen ordinario				35- Impuesto sobre la renta para la equidad - CREE			
07- Retención en la fuente a título de renta							
09- Retención en la fuente en el impuesto sobre las ve							
10- Usuario aduanero							
16- Obligación facturar por ingresos bienes y/o servicio							
18- Informante de exogamia							
<b>Usuarios aduaneros</b>				<b>Exportadores</b>			
54. Código: <b>2 2 2 3 2 8</b>				55. Forma: <b>3</b>	55. Tipo: <b>1</b>	Servicio:	
						57. Modo:	58. CPC:
<b>Para uso exclusivo de la DIAN</b>							
59. Aduana: <b>51</b>		60. No. de Poliza: <b>1 0</b>		61. Fecha: <b>2 0 1 0 0 8 1 1</b>			
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponde exactamente a la realidad, por lo tanto, queda exonerada la DIAN de cualquier responsabilidad que pueda surgir por el contenido.				Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice.			
Artículo 18 Decreto 2560 de Noviembre de 2013				Firma autorizada:			
Firma del solicitante:				584. Nombre: <b>VALENCIA ZAPATA JOSE GILDARDO</b>			
				203. Cargo: <b>Gestor I</b>			

*Anexo C. Encuesta Clima organizacional*



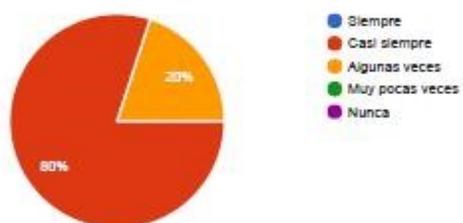
#### 4. ¿Considero que existe un buen ambiente de trabajo?

10 respuestas



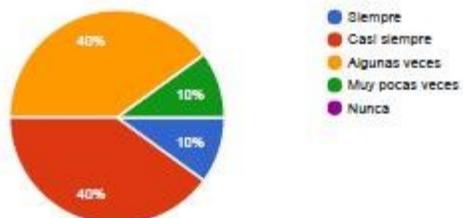
#### 5. ¿El grupo de trabajo valora mis aportes?

10 respuestas



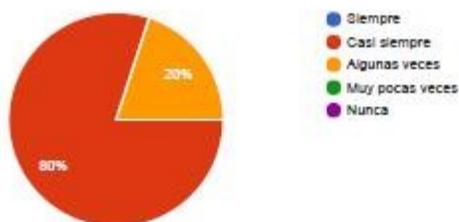
#### 6. ¿Los comunicados internos me proporcionan información útil?

10 respuestas



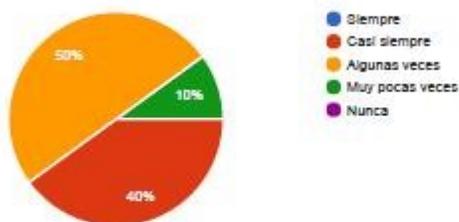
7. ¿La comunicación sobre los resultados y marcha de la compañía es clara y transparente?

10 respuestas



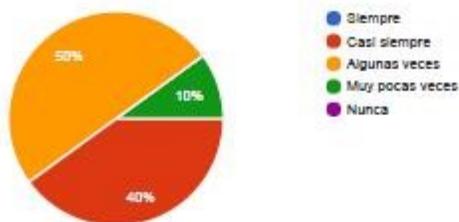
8. ¿Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación... Me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad?

10 respuestas



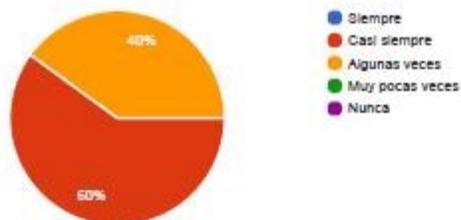
9. ¿Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo?

10 respuestas



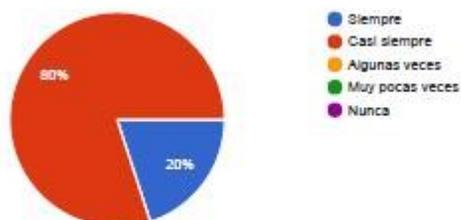
10. ¿Cree que GSA SAS cumple las normas de seguridad y salud en el trabajo de manera adecuada?

10 respuestas



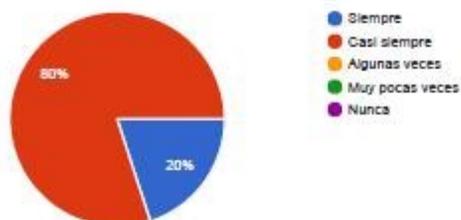
11. ¿Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en GSA SAS?

10 respuestas



12. ¿Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la compañía?

10 respuestas



13. ¿Pienso que si desempeño bien mi trabajo, tengo la posibilidad de ascender en la compañía?

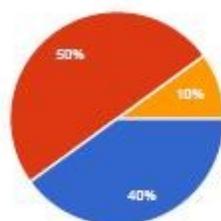
10 respuestas



- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

#### 14. ¿Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo?

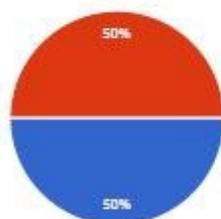
10 respuestas



- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

#### 15. ¿Recibo información y capacitación para actualizar los conocimientos de mi trabajo?

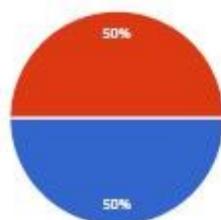
10 respuestas



- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

#### 16. ¿Mi jefe inmediato me felicita cuando realizo bien mi trabajo?

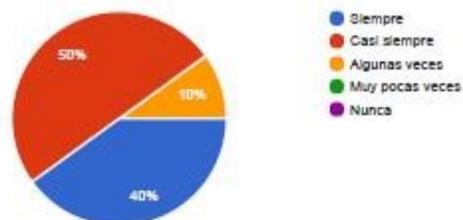
10 respuestas



- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

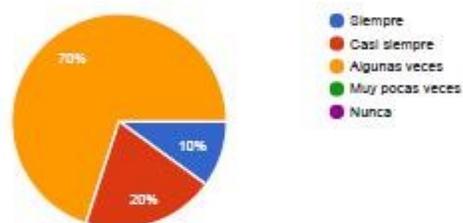
17. ¿Mis compañeros respetan las diferencias de cultura, sexo, religión y demás?

10 respuestas



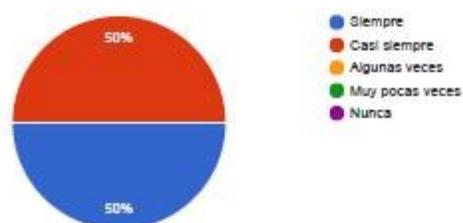
18. ¿Puedo tomar decisiones propias sin necesidad de consultar con mi jefe?

10 respuestas



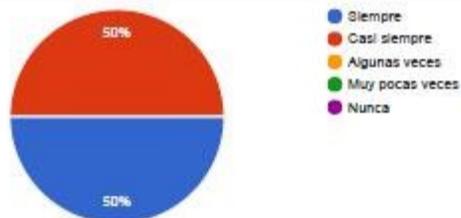
19. ¿Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para satisfacer a mi cliente interno o externo?

10 respuestas



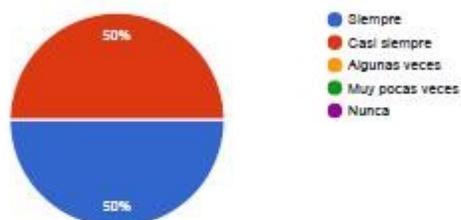
20. ¿Recibo la ayuda que necesito del departamento de RRHH en GSA SAS?

10 respuestas



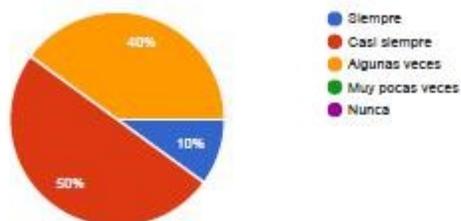
21. ¿Mi capacidad profesional esta de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas?

10 respuestas



22. ¿El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado?

10 respuestas



23. ¿El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo ?

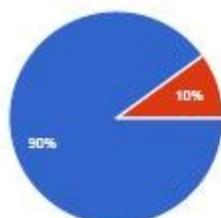
10 respuestas



● Siempre  
● Casi siempre

24. ¿Cuento con espacio suficiente en mi puesto de trabajo ?

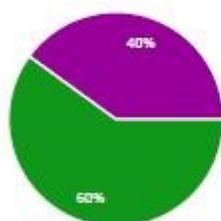
10 respuestas



● SI  
● NO

25. ¿Tiene algún filtro de protección su pantalla de ordenador ?

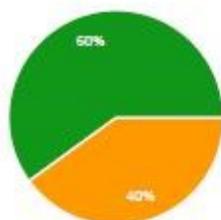
10 respuestas



● Siempre  
● Casi siempre  
● Algunas veces  
● Muy pocas veces  
● Nunca

26. ¿Cree usted que su silla es la adecuada?

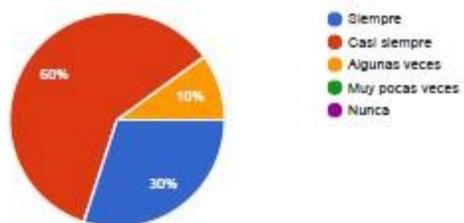
10 respuestas



● Siempre  
● Casi siempre  
● Algunas veces  
● Muy pocas veces  
● Nunca

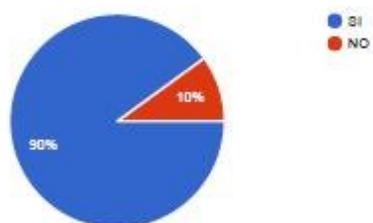
27. ¿Considera que su trabajo esta bien remunerado?

10 respuestas



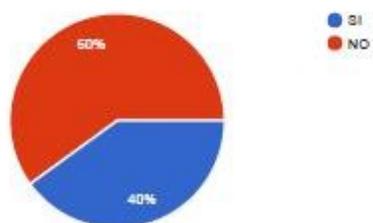
28. ¿Cuenta con un adecuado lugar de descanso para hacer sus respectivas pausas activas?

10 respuestas



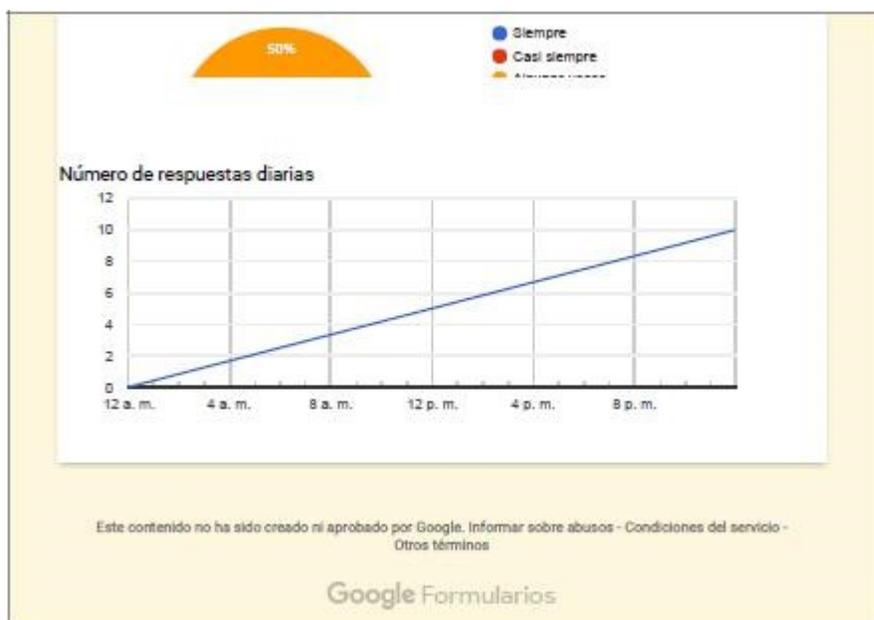
29. ¿Cuenta con un lugar para poder alimentarse en su hora de almuerzo?

10 respuestas



30. ¿Cree que las instalaciones del baño son adecuadas?

10 respuestas



*Anexo D. Código de buen gobierno GSA*

 <small>GLOBAL SERVICE AVIATION - GSA SAS</small>	GLOBAL SERVICE AVIATION SAS	Código: GE-M-001
	SISTEMA DE GESTION INTEGRADO	Fecha: 08 Septiembre de 2017
	PROCESO: GESTION ESTRATEGICA	Versión: 004
	<b>MANUAL: CÓDIGO DE ÉTICA Y BUEN GOBIERNO</b>	Número de Página 1 de 5

**GLOBAL SERVICE AVIATION - GSA - SAS**

**Código de Ética y Buen Gobierno**

 <small>GLOBAL SERVICE AVIATION SAS</small>	<b>GLOBAL SERVICE AVIATION SAS</b>	Código: GE-M-001
	<b>SISTEMA DE GESTION INTEGRADO</b>	Fecha: 08 Septiembre de 2017
	<b>PROCESO: GESTION ESTRATEGICA</b>	Versión: 004
	<b>MANUAL: CÓDIGO DE ÉTICA Y BUEN GOBIERNO</b>	Número de Página 2 de 5

## PRESENTACIÓN

El cumplimiento de la Misión y la Visión de Global Service Aviation Sas. está fundamentado en la práctica diaria de principios y valores construidos a lo largo de la trayectoria de la compañía, que parten desde la reflexión, la participación y el querer de los funcionarios que conforman la organización.

Global Service Aviation Sas está comprometida con la ética y con las prácticas de bBuen Gobierno Corporativo basadas en principios de autorregulación, compromiso con una gestión eficiente, íntegra y transparente y con miras a aportar elementos para el buen ejercicio de la Función Pública y la generación de confianza entre los grupos de interés.

	GLOBAL SERVICE AVIATION SAS	Código: GE-M-001
	SISTEMA DE GESTION INTEGRADO	Fecha: 08 Septiembre de 2017
	PROCESO: GESTION ESTRATEGICA	Versión: 004
	MANUAL: CÓDIGO DE ÉTICA Y BUEN GOBIERNO	Número de Página 3 de 5

## I. ASPECTOS GENERALES

### 1.1. Objetivo

Establecer las pautas de comportamiento ético y las disposiciones de autorregulación de buen gobierno que orienten la gestión transparente, eficiente e integra de los servidores públicos y contratistas de Global Service Aviation Sas.

De manera concreta, con el presente Código de Ética y Buen Gobierno se pretende:

- ✓ Generar un estilo de dirección unificado de comportamientos transparentes de los gerentes públicos de la entidad.
- ✓ Incrementar la credibilidad y la confianza en los diferentes grupos de interés

### 1.2. Alcance comunicaciones

Los valores, principios éticos y lineamientos de Buen Gobierno descritos en el presente Código, serán asumidos y cumplidos de manera consciente y responsable por todos los trabajadores de Global Service Aviation SAS.

La implementación y aplicación de las disposiciones este Código será promovida de manera especial por el equipo directivo de la entidad, con el propósito de consolidarlos en la cultura organizacional.

### 1.3. Identificación y Naturaleza

Global Service Aviation Sas es una empresa dedicada a la prestación de servicio de avión ambulancia, transportando pacientes, cueros y órganos en todo el territorio nacional y algunos países cercanos a Colombia, empresa adscrita al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio.

### 1.4. Grupos de interés

Global Service Aviation Sas reconoce que el éxito de su gestión depende de sus relaciones internas y externas con sus grupos de interés. Para ello, en el marco de su compromiso frente a la Responsabilidad Social, revisa frecuentemente la identificación de sus grupos de interés (**Figura 1**), con el fin de alcanzar los siguientes objetivos:

	GLOBAL SERVICE AVIATION SAS	Código: GE-M-001
	SISTEMA DE GESTION INTEGRADO	Fecha: 08 Septiembre de 2017
	PROCESO: GESTION ESTRATEGICA	Versión: 004
	MANUAL: CÓDIGO DE ÉTICA Y BUEN GOBIERNO	Número de Página 4 de 5

- ✓ Comprender mejor las expectativas y necesidades de los diversos grupos de interés.
- ✓ Respetar asegurar el respeto de los derechos que la ley les confiere para protegerlos.

FIGURA 1.  
GRUPOS DE INTERÉS



	GLOBAL SERVICE AVIATION SAS	Código: GE-M-001
	SISTEMA DE GESTION INTEGRADO	Fecha: 08 Septiembre de 2017
	PROCESO: GESTION ESTRATEGICA	Versión: 004
	MANUAL: CÓDIGO DE ÉTICA Y BUEN GOBIERNO	Número de Página 5 de 5

### 2.1. Compromisos con la gestión

Global Service Aviation Sas y su Equipo Directivo, se comprometen a destacarse por su competencia, integridad, transparencia, responsabilidad pública y efectividad. Este compromiso se extiende a la gestión de los funcionarios y contratistas de la entidad, quienes actuarán con objetividad, ética y profesionalismo en el ejercicio de su cargo o contrato, guiando las acciones de la Entidad hacia el cumplimiento de su misión, en el contexto de los fines sociales del Estado, formulando las políticas públicas o acciones estratégicas, y siendo responsables por su ejecución y de acuerdo con estándares internacionales.

## II. DISPOSICIONES ÉTICAS

### 3.1. Principios éticos

Los principios éticos son las creencias básicas desde las cuales se erige el sistema de valores al que la persona o grupo se adscriben. Dichas creencias se presentan como postulados que el funcionario y el colectivo asumen como normas rectoras que orientan sus actuaciones y que no son susceptibles de trasgresión o negociación.

En Global Service Aviation Sas se reconocen y se actúa bajo los siguientes principios éticos:

- El principal capital de Global Service Aviation Sas es su talento humano.
- La labor que se desempeña en Global Service Aviation Sas se realiza siempre en procura del beneficio del país y del interés general.
- El desempeño de las funciones en la Entidad debe cumplirse con rectitud y dignidad.
- Todas las decisiones se adoptan con base en la información obtenida y en forma objetiva con respecto a la situación o persona objeto de análisis, y no en consideraciones subjetivas que no sean propias de la respectiva actuación.
- Es obligación denunciar ilegalidades e irregularidades.

### 3.2. Valores institucionales

En Global Service Aviation Sas son los siguientes:

	GLOBAL SERVICE AVIATION SAS	Código: GE-M-001
	SISTEMA DE GESTION INTEGRADO	Fecha: 08 Septiembre de 2017
	PROCESO: GESTION ESTRATEGICA	Versión: 004
	MANUAL: CÓDIGO DE ÉTICA Y BUEN GOBIERNO	Número de Página 6 de 5

- **Compromiso:** Es ir más allá del simple deber, es trascender la norma y lograr el deber ser. Es cumplir con el deber asignado dando lo mejor de sí mismo hasta obtener el resultado deseado.
- **Responsabilidad:** Es la capacidad de reconocer y aceptar las consecuencias de las decisiones las cuales han sido tomadas libremente.
- **Honestidad:** Es lo que mueve a actuar con rectitud, honradez y veracidad en todos y cada uno de los actos de la vida.
- **Transparencia:** Es la claridad y limpieza constante en las actuaciones, el no tener nada que esconder y el poder mostrar lo que se hace siempre y en cualquier lugar, con la frente en alto.
- **Eficiencia:** Es la capacidad de lograr, con el trabajo, lo que se propone sacándole el máximo provecho a las virtudes y aptitudes personales con calidad en cada una de las actividades.
- **Respeto:** Es actuar con preocupación y consideración hacia los demás reconociendo sus derechos.
- **Lealtad:** Es la actitud de fidelidad y respeto hacia las personas, las instituciones y la Patria.
- **Tolerancia:** Es la capacidad de convivir entendiendo y aceptando las posiciones de los demás aunque sean diferentes a las mías.
- **Justicia:** Es reconocer que todos, por nuestra naturaleza humana, tenemos los mismos derechos y deberes.
- **Pertenencia:** Es identificarse con la Superintendencia de Sociedades sintiéndose parte de ella y caminando en su misma dirección.

### 3.3. Directrices éticas para los grupos de interés y frente a la conservación ambiental

Las Directrices son orientaciones de cómo deben relacionarse los servidores de la compañía con un sistema o grupo de interés específico. Las directrices buscan generar coherencia entre valores definidos y las prácticas de los servidores de la GSA SAS

En Global Service Aviation Sas se han definido las siguientes directrices éticas, que se aplicarán en el relacionamiento con los Grupos de Interés.

	GLOBAL SERVICE AVIATION SAS	Código: GE-M-001
	SISTEMA DE GESTION INTEGRADO	Fecha: 08 Septiembre de 2017
	PROCESO: GESTION ESTRATEGICA	Versión: 004
	MANUAL: CÓDIGO DE ÉTICA Y BUEN GOBIERNO	Número de Página 7 de 5

### 3.3.1. Frente a la ciudadanía en general

En Global Service Aviation Sas se garantiza a la comunidad en general que las funciones son realizadas conforme a los lineamientos establecidos en la normatividad legal vigente, promoviendo la participación de la ciudadanía en el ejercicio del control social.

### 3.3.2. Política frente a los órganos de control

Global Service Aviation Sas comunica ampliamente, en forma veraz y oportuna, los resultados de su gestión y se facilita el libre examen por parte de los organismos de control. Se actúa para que los resultados obtenidos en el ejercicio de las funciones de supervisión sean verificables.

Se reconoce a los Organismos de Control con respeto y se les facilita el acceso a la información, en forma oportuna y veraz, atendiendo y acatando sus recomendaciones y sugerencias para definir e implementar las acciones de mejoramiento solicitadas.

### 3.3.3. Política frente a otras entidades del estado

Global Service Aviation Sas reconoce la legitimidad de las demás entidades públicas y propende por un trato amable y digno a sus servidores, atendiendo sus solicitudes, sugerencias y recomendaciones.

Se promueve y exige a los servidores de la Entidad la discreción sobre el manejo de la información recibida.

Se trabaja mancomunadamente con las entidades del Estado y especialmente, las del sector Comercio, Industria y Turismo así como con las demás superintendencias para ampliar el campo de acción y la cobertura de los servicios.

### 3.3.4. Política frente a contratistas y proveedores

Global Service Aviation Sas establece y mantiene con los contratistas y proveedores una relación de beneficio mutuo, fundamentada en la claridad, conocimiento y equidad con respeto estricto a las condiciones legales y contractuales para la adquisición de los bienes y servicios requeridos para el cumplimiento de la misión de la Entidad.

La información generada en el trámite y sus resultados es tratada con discreción y se atiende la reserva correspondiente de conformidad con la Ley, mediante la aplicación de los principios de buena fe, transparencia, economía, honestidad, equidad, responsabilidad social y ambiental, autocontrol y celeridad.

	GLOBAL SERVICE AVIATION SAS	Código: GE-M-001
	SISTEMA DE GESTION INTEGRADO	Fecha: 08 Septiembre de 2017
	PROCESO: GESTION ESTRATEGICA	Versión: 004
	MANUAL: CÓDIGO DE ÉTICA Y BUEN GOBIERNO	Número de Página 8 de 5

### 3.3.5. Política frente a la conservación ambiental

Global Service Aviation Sas mediante la gestión adecuada de sus procesos, el consumo eficiente de los recursos y la promoción de buenas prácticas ambientales permite el cumplimiento de los requisitos legales en esta materia, así como la mitigación y prevención de los impactos ambientales que en el desarrollo de su actividad se puedan generar.

#### 4.1.1 Políticas de gestión del recurso humano

Global Service Aviation Sas se compromete con el desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad de sus trabajadores determinando políticas y prácticas de gestión humana que deben incorporar los principios constitucionales de justicia, equidad, imparcialidad y transparencia al realizar los procesos de selección, inducción, formación, capacitación, promoción y evaluación del desempeño.

#### 5.1. Indicadores de gestión del Código de Ética y Buen Gobierno

Global Service Aviation Sas se compromete a desarrollar los siguientes indicadores para la medición de su gestión y su desempeño:

- a. Índice de Satisfacción del cliente externo: para medir la percepción que tienen los clientes o públicos externos sobre la imagen de integridad, transparencia y eficiencia de la Entidad sobre la gestión de sus recursos y la prestación de sus servicios.
- b. Indicadores Operativos: con los cuales el Modelo estándar de Control Interno evalúa y monitorea el Sistema de Gestión Integrado, soportado en una gestión por procesos.

#### 5.2. Adopción, vigencia, divulgación y reforma del Código de Ética y Buen Gobierno

El Código de Ética y de Buen Gobierno entrará en vigencia a partir de su aprobación por parte del comité gerencial.

El Código de Ética y de Buen Gobierno se divulgará a los miembros de la Entidad y a sus grupos de interés.

El Código de Ética y de Buen Gobierno podrá ser reformado por decisión del Superintendente o por sugerencia del comité gerencial o dependencias encargadas de su administración. El Superintendente de Sociedades informará a los grupos de interés, a través de medios de comunicación masivos, los cambios introducidos.

Anexo E. Estados financieros 2015, 2016

<b>Declaración Impuesto Sobre la Renta para la Equidad CREE</b>		PRIVADA	140
1. Año: <b>2015</b> Espacio reservado para la DIAN		4. Número de formulario: <b>1403605549782</b>	
			
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): <b>83011426697</b>		6. DV: <b>7</b>	
11. Razón social: <b>GLOBAL SERVICE AVIATION SAS</b>		12. Cód. Diferencia sectorial: <b>32</b>	
24. Actividad económica: <b>8699</b>		27. Fracción de año gravable (Marque "X")	
Si es una corrección indique: 25. Cód. <input type="checkbox"/> 26. No Formulario anterior <input type="checkbox"/>			
Determinación de la base gravable	Ingresos brutos	28	371,644,000
	Devoluciones, rebajas y descuentos	29	0
	Ingresos no constitutivos de renta (Artículo 22 Ley 1607 de 2012)	30	0
	<b>Total ingresos netos</b>	<b>31</b>	<b>371,644,000</b>
	Costos	32	158,489,000
	Renta bruta especial	33	0
	Deducciones (Artículo 22 Ley 1607 de 2012)	34	182,432,000
	Renta por recuperación de deducciones	35	0
	<b>Renta líquida ordinaria del ejercicio</b>	<b>36</b>	<b>90,723,000</b>
	Pérdida líquida del ejercicio	37	0
	Compensación por pérdida líquida años anteriores	38	0
	Rentas exentas	39	0
	Sección 578 de la Comunidad Andina de Naciones - CAN	40	0
	Artículo 135 de la Ley 100 de 1993 (Artículo 4 del Decreto 841 de 1993)	41	0
	Artículo 16 de la Ley 548 de 1999	42	0
Artículo 56 de la Ley 548 de 1999	43	0	
Artículo 207-2 numeral 9 del Estatuto Tributario	44	0	
<b>Total renta exenta</b>	<b>45</b>	<b>30,723,000</b>	
<b>Base gravable por depuración ordinaria</b>	<b>46</b>	<b>60,000,000</b>	
Base gravable mínima	47	0	
<b>Base gravable CREE</b>	<b>48</b>	<b>30,723,000</b>	
<b>Impuesto sobre la renta líquida gravable CREE</b>	<b>49</b>	<b>2,765,000</b>	
Sobretasa	50	0	
Descuento impuesto pagado en el exterior	51	0	
Saldo a favor año anterior sin solicitud de devolución y/o compensación	52	177,000	
Autoretenciones a título de CREE	53	0	
Anticipo sobretasa liquidado declaración año gravable anterior	54	0	
Anticipo de la sobretasa para año gravable siguiente (no aplica para el año gravable 2016)	55	0	
<b>Total saldo a pagar por impuesto y por sobretasa</b>	<b>56</b>	<b>2,588,000</b>	
Sanciones	57	0	
<b>Total saldo a pagar</b>	<b>58</b>	<b>2,588,000</b>	
Total saldo a favor	59	0	
Valor a pagar por impuesto	60	2,588,000	
Valor a pagar por sobretasa	61	0	
Valor a pagar por sanciones	62	0	
63. No. identificación signatario	63. DV		
64. Cód. Representación <input type="checkbox"/>	Firma del declarante o de quien lo representa		
980. Código Contador o Revisor Fiscal <input type="checkbox"/> Firma Contador o Revisor Fiscal 994. Con salvedades <input type="checkbox"/>		980. Pago total \$ <input style="width: 100px;" type="text" value="0"/>	
		Espacio para el número interno de la DIAN	
983. No. Tarjeta profesional <input type="checkbox"/> Firma profesional			
		91000417468131	
2 0 1 7 2 6 8 3 4 0 2 4 1 8			

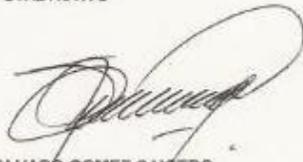


Global Service Aviation SAS.

GLOBAL SERVICE AVIATION SAS "GSA SAS"  
NIT 830.142.669-7  
BALANCE GENERAL

A DICIEMBRE 31 DE 2016

<b>CORRIENTE DISPONIBLE</b>		116,098,930.00	<b>CORRIENTE</b>		
CAJA	11,944,250.00		OBLIGACIONES FINANCIERAS	229,376,484.00	
CAJA MENOR	800,000.00		PROVEEDORES	136,783,430.00	
BANCOS	2,629.00		NACIONALES	209,232,490.00	
CUENTAS DE AHORROS	103,360,051.00		OBLIGACIONES LABORALES	0.00	
<b>DEUDORES</b>		671,073,891.00	CUENTAS POR PAGAR	17,874,500.00	
CLIENTES	213,230,888.00		TASAS Y GRAVAMENES	13,578,431.00	
ANTICIPO IMPUESTOS	28,674,411.00		<b>TOTAL CORRIENTE</b>		606,845,315.00
ANTICIPO A PROVEEDORES	359,168,582.00		<b>NO CORRIENTE</b>		
CUENTAS POR COBRAR SOCIOS	60,000,000.00		OBLIGACIONES FINANCIERAS	548,960,548.00	
<b>TOTAL CORRIENTE</b>		787,170,821.00	CUENTAS POR PAGAR	64,087,636.00	
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>		37,664,457.00	<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>		613,048,184.00
MAQUINARIA Y EQUIPO	49,456,821.00		<b>TOTAL PASIVO</b>		1,219,893,499.00
(DEPREC. ACUMULADA)	-11,892,364.00		<b>PATRIMONIO</b>		
<b>OTROS ACTIVOS</b>			CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	1,000,000,000.00	
INTANGIBLES		1,712,353,393.00	RESERVA LEGAL	140,236,305.00	
BIENES RECIBIDOS EN LEASING	1,889,896,024.00		UTILIDADES ACUMULADAS	71,534,952.00	
GASTOS DIFERIDOS	22,857,369.00		UTILIDAD DEL EJERCICIO	105,421,915.00	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<u>2,537,088,671.00</u>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		1,317,195,172.00
			<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<u>2,537,088,671.00</u>

  
ALVARO GOMEZ CAICEDO  
Representante Legal

  
MARTHA C. ESPINEL B.  
Contador  
T.P 23668-T



Global Service Aviation SAS.

## ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

A DICIEMBRE 31 DE 2016

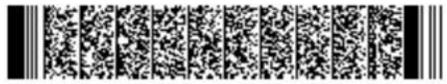
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		
SERVICIOS	645,139,424.00	
OTROS INGRESOS	216,000,000.00	
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>		<u>861,139,424.00</u>
<b>COSTOS OPERACIONALES</b>		
PRESTACION DE SERVICIOS	356,978,314.00	
		<u>504,161,110.00</u>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		
<b>(-)GASTOS OPERACIONALES</b>		291,630,349.00
GASTOS DE ADMINISTRACION	230,951,164.00	
IMPUESTOS	18,133,557.00	
GASTOS OPERATIVOS	42,545,628.00	
<b>NO OPERACIONALES</b>		24,277,344.00
FINANCIEROS	24,277,344.00	
		<u>188,253,417.00</u>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>		
RESERVA LEGAL		18,825,341.00
PROVISION IMPUESTO		<u>64,006,161.00</u>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<u><u>105,421,915.00</u></u>

  
**ALVARO GOMEZ CAICEDO**  
 Representante Legal

  
**MARTHA C. ESPINEL B.**  
 Contador  
 T.P 23668-T

## Anexo F. Rentas 2014,2015

DIAN		Declaración de Renta y Complementarios o de Ingresos y Patrimonio para Personas Jurídicas y Asimiladas, Personas Naturales y Asimiladas Obligadas a llevar Contabilidad				PRIVADA	110																																																																																																																																																																												
1. Año <b>2014</b>		Espacio reservado para la DIAN				4. Número de formulario <b>1110603404712</b>																																																																																																																																																																													
5. No. Identificación Tributaria (NIT) <b>8301426697</b>		6. DV <b>7</b>		7. Primer apellido		8. Segundo apellido																																																																																																																																																																													
9. Primer nombre		10. Otros nombres		11. Razón social <b>GLOBAL SERVICE AVIATION LIMITADA</b>		12. Cód. Direc. Seccional <b>3 2</b>																																																																																																																																																																													
24. Actividad económica <b>8519</b>		Si es una corrección indique:		26. Cód.		27. No Formulario anterior																																																																																																																																																																													
28. Fracción año gravable 2015 (Marque "X")		29. Cambio titular inversión extranjera (Marque "X")																																																																																																																																																																																	
<table border="1"> <tr><td colspan="2">Datos tributarios</td></tr> <tr><td>Total costos y gastos de nómina</td><td>30</td><td>23,251,000</td></tr> <tr><td>Aportes al sistema de seguridad social</td><td>31</td><td>3,213,000</td></tr> <tr><td>Aportes al SENA, ICBF, cajas de compensación</td><td>32</td><td>860,000</td></tr> <tr><td colspan="2">Patrimonio</td></tr> <tr><td>Efectivo, bancos, otras inversiones</td><td>33</td><td>13,000</td></tr> <tr><td>Acciones y aportes (Sociedades anónimas, limitadas y asimiladas)</td><td>34</td><td>0</td></tr> <tr><td>Cuentas por cobrar</td><td>35</td><td>682,289,000</td></tr> <tr><td>Inventarios</td><td>36</td><td>0</td></tr> <tr><td>Activos fijos</td><td>37</td><td>1,690,288,000</td></tr> <tr><td>Otros activos</td><td>38</td><td>0</td></tr> <tr><td><b>Total patrimonio bruto</b></td><td><b>39</b></td><td><b>2,372,590,000</b></td></tr> <tr><td>Pasivos</td><td>40</td><td>1,902,279,000</td></tr> <tr><td><b>Total patrimonio líquido</b></td><td><b>41</b></td><td><b>470,311,000</b></td></tr> <tr><td colspan="2">Ingresos</td></tr> <tr><td>Ingresos brutos operacionales</td><td>42</td><td>37,900,000</td></tr> <tr><td>Ingresos brutos no operacionales</td><td>43</td><td>469,027,000</td></tr> <tr><td>Intereses y rendimientos financieros</td><td>44</td><td>4,997,000</td></tr> <tr><td><b>Total ingresos brutos</b></td><td><b>45</b></td><td><b>511,924,000</b></td></tr> <tr><td>Devoluciones, rebajas y descuentos en ventas</td><td>46</td><td>0</td></tr> <tr><td>Ingresos no constitutivos de renta ni ganancia ocasional</td><td>47</td><td>0</td></tr> <tr><td><b>Total ingresos netos</b></td><td><b>48</b></td><td><b>511,924,000</b></td></tr> <tr><td colspan="2">Costos</td></tr> <tr><td>Costo de ventas y de prestación de servicios</td><td>49</td><td>15,979,000</td></tr> <tr><td>Otros costos</td><td>50</td><td>0</td></tr> <tr><td><b>Total costos</b></td><td><b>51</b></td><td><b>15,979,000</b></td></tr> <tr><td colspan="2">Deducciones</td></tr> <tr><td>Gastos operacionales de administración</td><td>52</td><td>187,848,000</td></tr> <tr><td>Gastos operacionales de ventas</td><td>53</td><td>80,676,000</td></tr> <tr><td>Deducción inversión en activos fijos</td><td>54</td><td>0</td></tr> <tr><td>Otras deducciones</td><td>55</td><td>132,008,000</td></tr> <tr><td><b>Total deducciones</b></td><td><b>56</b></td><td><b>400,532,000</b></td></tr> </table>		Datos tributarios		Total costos y gastos de nómina	30	23,251,000	Aportes al sistema de seguridad social	31	3,213,000	Aportes al SENA, ICBF, cajas de compensación	32	860,000	Patrimonio		Efectivo, bancos, otras inversiones	33	13,000	Acciones y aportes (Sociedades anónimas, limitadas y asimiladas)	34	0	Cuentas por cobrar	35	682,289,000	Inventarios	36	0	Activos fijos	37	1,690,288,000	Otros activos	38	0	<b>Total patrimonio bruto</b>	<b>39</b>	<b>2,372,590,000</b>	Pasivos	40	1,902,279,000	<b>Total patrimonio líquido</b>	<b>41</b>	<b>470,311,000</b>	Ingresos		Ingresos brutos operacionales	42	37,900,000	Ingresos brutos no operacionales	43	469,027,000	Intereses y rendimientos financieros	44	4,997,000	<b>Total ingresos brutos</b>	<b>45</b>	<b>511,924,000</b>	Devoluciones, rebajas y descuentos en ventas	46	0	Ingresos no constitutivos de renta ni ganancia ocasional	47	0	<b>Total ingresos netos</b>	<b>48</b>	<b>511,924,000</b>	Costos		Costo de ventas y de prestación de servicios	49	15,979,000	Otros costos	50	0	<b>Total costos</b>	<b>51</b>	<b>15,979,000</b>	Deducciones		Gastos operacionales de administración	52	187,848,000	Gastos operacionales de ventas	53	80,676,000	Deducción inversión en activos fijos	54	0	Otras deducciones	55	132,008,000	<b>Total deducciones</b>	<b>56</b>	<b>400,532,000</b>	<table border="1"> <tr><td colspan="2">Renta</td></tr> <tr><td>Renta líquida ordinaria del ejercicio o Pérdida líquida del ejercicio</td><td>57</td><td>95,413,000</td></tr> <tr><td>Compensaciones</td><td>58</td><td>0</td></tr> <tr><td><b>Renta líquida</b></td><td><b>60</b></td><td><b>95,413,000</b></td></tr> <tr><td>Renta presuntiva</td><td>61</td><td>14,435,000</td></tr> <tr><td>Renta exenta</td><td>62</td><td>0</td></tr> <tr><td>Rentas gravables</td><td>63</td><td>0</td></tr> <tr><td><b>Renta líquida gravable</b></td><td><b>64</b></td><td><b>95,413,000</b></td></tr> <tr><td colspan="2">Ganancias ocasionales</td></tr> <tr><td>Ingresos por ganancias ocasionales</td><td>65</td><td>0</td></tr> <tr><td>Costos por ganancias ocasionales</td><td>66</td><td>0</td></tr> <tr><td>Ganancias ocasionales no gravadas y exentas</td><td>67</td><td>0</td></tr> <tr><td><b>Ganancias ocasionales gravables</b></td><td><b>68</b></td><td><b>0</b></td></tr> <tr><td><b>Inquieto sobre la renta líquida gravable</b></td><td><b>69</b></td><td><b>23,853,000</b></td></tr> <tr><td>Desueros tributarios</td><td>70</td><td>0</td></tr> <tr><td><b>Impuesto neto de renta</b></td><td><b>71</b></td><td><b>23,853,000</b></td></tr> <tr><td>Impuesto de ganancias ocasionales</td><td>72</td><td>0</td></tr> <tr><td>Descuento por impuestos pagados en el exterior por ganancias ocasionales</td><td>73</td><td>0</td></tr> <tr><td><b>Total impuesto a cargo</b></td><td><b>74</b></td><td><b>23,853,000</b></td></tr> <tr><td>Anticipo renta por el año gravable 2014</td><td>75</td><td>0</td></tr> <tr><td>Saldo a favor año 2013 sin solicitud de devolución o compensación</td><td>76</td><td>37,497,000</td></tr> <tr><td>Autoretenciones</td><td>77</td><td>0</td></tr> <tr><td>Otras retenciones</td><td>78</td><td>460,000</td></tr> <tr><td><b>Total retenciones año gravable 2014</b></td><td><b>79</b></td><td><b>460,000</b></td></tr> <tr><td>Anticipo renta por el año gravable 2015</td><td>80</td><td>10,267,000</td></tr> <tr><td><b>Saldo a pagar por impuesto</b></td><td><b>81</b></td><td><b>0</b></td></tr> <tr><td>Sanciones</td><td>82</td><td>0</td></tr> <tr><td><b>Total saldo a pagar</b></td><td><b>83</b></td><td><b>0</b></td></tr> <tr><td><b>Total saldo a favor</b></td><td><b>84</b></td><td><b>3,837,000</b></td></tr> </table>		Renta		Renta líquida ordinaria del ejercicio o Pérdida líquida del ejercicio	57	95,413,000	Compensaciones	58	0	<b>Renta líquida</b>	<b>60</b>	<b>95,413,000</b>	Renta presuntiva	61	14,435,000	Renta exenta	62	0	Rentas gravables	63	0	<b>Renta líquida gravable</b>	<b>64</b>	<b>95,413,000</b>	Ganancias ocasionales		Ingresos por ganancias ocasionales	65	0	Costos por ganancias ocasionales	66	0	Ganancias ocasionales no gravadas y exentas	67	0	<b>Ganancias ocasionales gravables</b>	<b>68</b>	<b>0</b>	<b>Inquieto sobre la renta líquida gravable</b>	<b>69</b>	<b>23,853,000</b>	Desueros tributarios	70	0	<b>Impuesto neto de renta</b>	<b>71</b>	<b>23,853,000</b>	Impuesto de ganancias ocasionales	72	0	Descuento por impuestos pagados en el exterior por ganancias ocasionales	73	0	<b>Total impuesto a cargo</b>	<b>74</b>	<b>23,853,000</b>	Anticipo renta por el año gravable 2014	75	0	Saldo a favor año 2013 sin solicitud de devolución o compensación	76	37,497,000	Autoretenciones	77	0	Otras retenciones	78	460,000	<b>Total retenciones año gravable 2014</b>	<b>79</b>	<b>460,000</b>	Anticipo renta por el año gravable 2015	80	10,267,000	<b>Saldo a pagar por impuesto</b>	<b>81</b>	<b>0</b>	Sanciones	82	0	<b>Total saldo a pagar</b>	<b>83</b>	<b>0</b>	<b>Total saldo a favor</b>	<b>84</b>	<b>3,837,000</b>
Datos tributarios																																																																																																																																																																																			
Total costos y gastos de nómina	30	23,251,000																																																																																																																																																																																	
Aportes al sistema de seguridad social	31	3,213,000																																																																																																																																																																																	
Aportes al SENA, ICBF, cajas de compensación	32	860,000																																																																																																																																																																																	
Patrimonio																																																																																																																																																																																			
Efectivo, bancos, otras inversiones	33	13,000																																																																																																																																																																																	
Acciones y aportes (Sociedades anónimas, limitadas y asimiladas)	34	0																																																																																																																																																																																	
Cuentas por cobrar	35	682,289,000																																																																																																																																																																																	
Inventarios	36	0																																																																																																																																																																																	
Activos fijos	37	1,690,288,000																																																																																																																																																																																	
Otros activos	38	0																																																																																																																																																																																	
<b>Total patrimonio bruto</b>	<b>39</b>	<b>2,372,590,000</b>																																																																																																																																																																																	
Pasivos	40	1,902,279,000																																																																																																																																																																																	
<b>Total patrimonio líquido</b>	<b>41</b>	<b>470,311,000</b>																																																																																																																																																																																	
Ingresos																																																																																																																																																																																			
Ingresos brutos operacionales	42	37,900,000																																																																																																																																																																																	
Ingresos brutos no operacionales	43	469,027,000																																																																																																																																																																																	
Intereses y rendimientos financieros	44	4,997,000																																																																																																																																																																																	
<b>Total ingresos brutos</b>	<b>45</b>	<b>511,924,000</b>																																																																																																																																																																																	
Devoluciones, rebajas y descuentos en ventas	46	0																																																																																																																																																																																	
Ingresos no constitutivos de renta ni ganancia ocasional	47	0																																																																																																																																																																																	
<b>Total ingresos netos</b>	<b>48</b>	<b>511,924,000</b>																																																																																																																																																																																	
Costos																																																																																																																																																																																			
Costo de ventas y de prestación de servicios	49	15,979,000																																																																																																																																																																																	
Otros costos	50	0																																																																																																																																																																																	
<b>Total costos</b>	<b>51</b>	<b>15,979,000</b>																																																																																																																																																																																	
Deducciones																																																																																																																																																																																			
Gastos operacionales de administración	52	187,848,000																																																																																																																																																																																	
Gastos operacionales de ventas	53	80,676,000																																																																																																																																																																																	
Deducción inversión en activos fijos	54	0																																																																																																																																																																																	
Otras deducciones	55	132,008,000																																																																																																																																																																																	
<b>Total deducciones</b>	<b>56</b>	<b>400,532,000</b>																																																																																																																																																																																	
Renta																																																																																																																																																																																			
Renta líquida ordinaria del ejercicio o Pérdida líquida del ejercicio	57	95,413,000																																																																																																																																																																																	
Compensaciones	58	0																																																																																																																																																																																	
<b>Renta líquida</b>	<b>60</b>	<b>95,413,000</b>																																																																																																																																																																																	
Renta presuntiva	61	14,435,000																																																																																																																																																																																	
Renta exenta	62	0																																																																																																																																																																																	
Rentas gravables	63	0																																																																																																																																																																																	
<b>Renta líquida gravable</b>	<b>64</b>	<b>95,413,000</b>																																																																																																																																																																																	
Ganancias ocasionales																																																																																																																																																																																			
Ingresos por ganancias ocasionales	65	0																																																																																																																																																																																	
Costos por ganancias ocasionales	66	0																																																																																																																																																																																	
Ganancias ocasionales no gravadas y exentas	67	0																																																																																																																																																																																	
<b>Ganancias ocasionales gravables</b>	<b>68</b>	<b>0</b>																																																																																																																																																																																	
<b>Inquieto sobre la renta líquida gravable</b>	<b>69</b>	<b>23,853,000</b>																																																																																																																																																																																	
Desueros tributarios	70	0																																																																																																																																																																																	
<b>Impuesto neto de renta</b>	<b>71</b>	<b>23,853,000</b>																																																																																																																																																																																	
Impuesto de ganancias ocasionales	72	0																																																																																																																																																																																	
Descuento por impuestos pagados en el exterior por ganancias ocasionales	73	0																																																																																																																																																																																	
<b>Total impuesto a cargo</b>	<b>74</b>	<b>23,853,000</b>																																																																																																																																																																																	
Anticipo renta por el año gravable 2014	75	0																																																																																																																																																																																	
Saldo a favor año 2013 sin solicitud de devolución o compensación	76	37,497,000																																																																																																																																																																																	
Autoretenciones	77	0																																																																																																																																																																																	
Otras retenciones	78	460,000																																																																																																																																																																																	
<b>Total retenciones año gravable 2014</b>	<b>79</b>	<b>460,000</b>																																																																																																																																																																																	
Anticipo renta por el año gravable 2015	80	10,267,000																																																																																																																																																																																	
<b>Saldo a pagar por impuesto</b>	<b>81</b>	<b>0</b>																																																																																																																																																																																	
Sanciones	82	0																																																																																																																																																																																	
<b>Total saldo a pagar</b>	<b>83</b>	<b>0</b>																																																																																																																																																																																	
<b>Total saldo a favor</b>	<b>84</b>	<b>3,837,000</b>																																																																																																																																																																																	
85. No. Identificación signatario		86. DV		87. Espacio exclusivo para el sello de la entidad recaudadora (Fecha efectiva de la transacción)		88. Pago total \$ <b>0</b>																																																																																																																																																																													
981. Cód. Representación <input type="checkbox"/>		Firma del declarante o de quien lo representa				986. Espacio para el número interno de la DIAN / Adhesivo																																																																																																																																																																													
982. Código Contador o Revisor Fiscal <input type="checkbox"/>		Firma Contador o Revisor Fiscal 984. Con salvedades <input type="checkbox"/>				91000291848239																																																																																																																																																																													
983. No. Tarjeta profesional				20153343058666																																																																																																																																																																															

 <b>Declaración de Renta y Complementarios o de Ingresos y Patrimonio para Personas Jurídicas y Asimiladas, Personas Naturales y Asimiladas Obligadas a llevar Contabilidad</b>		PRIVADA	110
1. Año <b>2015</b> Espacio reservado para la DIAN 		4. Número de formulario <b>1111602500232</b> 	
5. No. Identificación Tributaria (NIT) <b>830142669</b>		6. DV <b>7</b>	
7. Primer apellido		8. Segundo apellido	
9. Primer nombre		10. Otros nombres	
11. Razón social <b>GLOBAL SERVICE AVIATION SAS</b>			12. Cód. Direc. Seccional <b>3   2</b>
24. Actividad económica <b>8699</b>		Si es una corrección indique: 26. Cód. 27. No Formulario anterior	
28. Fracción año gravable 2016 (Marque "X") <input type="checkbox"/>		29. Cambio titular inversión extranjera (Marque "X") <input type="checkbox"/>	
<b>Datos del declarante</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Costos</b>
<b>Datos del patrimonio</b>	<b>Patrimonio líquido</b>	<b>Ingresos netos</b>	<b>Total deducciones</b>
<b>Datos de la renta</b>	<b>Renta líquida ordinaria del ejercicio o Pérdida líquida del ejercicio</b>	<b>Total impuesto a cargo</b>	<b>Total retenciones año gravable 2015</b>
<b>Datos de la ganancia ocasional</b>	<b>Ganancias ocasionales gravables</b>	<b>Saldo a pagar por impuesto</b>	<b>Saldo a pagar por impuesto</b>
<b>Datos de la liquidación privada</b>	<b>Liquidación privada</b>	<b>Total saldo a pagar</b>	<b>o Total saldo a favor</b>
		<b>17,479,000</b>	

85. No. Identificación signatario		86. DV	
981. Cód. Representación <input type="checkbox"/>		997. Espacio exclusivo para el sello de la entidad recaudadora	
Firma del declarante o de quien lo representa			
982. Código Contador o Revisor Fiscal <input type="checkbox"/>		980. Pago total \$ <input type="text" value="0"/>	
Firma Contador o Revisor Fiscal 994. Con salvedades <input type="checkbox"/>		996. Espacio para el número interno de la DIAN / Adhesivo	
983. No. Tarjeta profesional		<b>91000351465338</b>	

20162111568645