

**DESARROLLO ECONÓMICO BAJO LA COMPETITIVIDAD
EMPRESARIAL. DIAGNÓSTICO ANTE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE
TERRESTRE**

LUIS EDUARDO SÁNCHEZ ESCOBAR

**UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA
FACULTAD DE POSGRADOS Y FORMACION CONTINUADA
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA FINANCIERA
BOGOTA D.C.**

2017

UNIVERSIDAD LA GRAN COLOMBIA

VICERRECTORÍA ACADÉMICA

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES

**DESARROLLO ECONÓMICO BAJO LA COMPETITIVIDAD
EMPRESARIAL. UN ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA DE
TRANSPORTE TERRESTRE.**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO Y CALIDAD
DE VIDA**

LUIS EDUARDO SÁNCHEZ ESCOBAR

FACULTAD DE POSGRADOS Y FORMACIÓN CONTINUADA

ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA FINANCIERA

BOGOTÁ D.C.

2017

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, amigos y colegas, por el gran apoyo que me han dado durante toda mi carrera universitaria

A mis docentes que con sus conocimientos fueron de gran soporte para el desarrollo de este proyecto

RESUMEN

En el presente documento se radica en el proceso de investigación de los factores que conllevan a una competencia empresarial influenciado por el incentivo del mercado y el cumplimiento a las necesidades de las personas en la sociedad, desde las capacidades que ha de tener el individuo profesional, hasta los factores que hacen a la empresa presentar dificultades en desarrollarse por sí misma estando al nivel que las organizaciones de características similares.

Por medio de un caso real en específico puede establecerse las probabilidades que permitan llegar a una mejora de la rentabilidad en el mercado, En los cuales se analizan mediante el posicionamiento del mercado y las características que lo diferencian entre otras empresas que realizan la misma actividad económica; y por medio del análisis interno empleando los estados financieros para su análisis y comportamiento transcurrido en un tiempo determinado para la identificación de los factores que conllevan a la situación actual presentada.

ABSTRACT

In the present document settles in the research process of factors what carry to business competence influenced by market mainspring and the accomplishment to people needs in the society. From capabilities what must get the professional individual, to factors what makes the enterprise to present difficulties developing itself being to the level of organizations from same characteristics.

By means of a specific real case can set up the probabilities what allow to reach an improvement of profitability in the market. In which they are analyzed through market positioning and the characteristics what differences among other enterprises what make the same economic activities; and through internal analysis employing financial statements for their elapsed survey and behavior in an specific time for detection of factors what takes to the recent showed situation.

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

Título del proyecto	1
Introducción	1
Antecedentes	2
Planteamiento del problema	5
Pregunta - Problema	6
Hipótesis	6
Objetivos	7
Objetivo General	7
Objetivos específicos	7
Marco Teórico	7
Competencia	7
Competitividad	9
Estrategia	12
Planificación Estratégica	14
Rentabilidad	15
Metodología	16
Línea de investigación	16
Sublínea de investigación	17
Análisis del sector	20
Análisis de posicionamiento en el mercado en comparativa con empresas de actividades similares y pertenecientes al mismo sector	26
Análisis Financiero de la empresa en Estudio	28
Análisis Horizontal	31
Análisis Vertical	33
Indicadores financieros	37
Conclusiones	39
Bibliografía	41

Título del proyecto

Desarrollo económico de la competitividad empresarial, diagnóstico ante un estudio de caso: Grúas y Montacargas La Avenida S.A.S.

Introducción

Esta investigación se desarrolla con el propósito de emplear los conocimientos adquiridos durante la realización de la especialización de Gerencia Financiera de la Facultad de Posgrados de la Universidad La Gran Colombia sede Bogotá, con el hecho de tomar en práctica ante hechos que se presenten en la actualidad, el afrontamiento a las situaciones que se presenten en cualquier actividad económica las tomas de decisiones que debe realizarse como solución a lo que demanda un equipo de trabajo, una organización e incluso como desarrollo mismo en un sector de mercado. A la misma perspectiva que como gerente financiero debe estar en completo desarrollo y actualizado ante el conocimiento de cualquier eventualidad, este permite emplear los fundamentos principales de la administración.

Por ende el conocimiento académico y la capacidad de identificar los problemas que se presentan y el desarrollo de generar estrategias permite tener al Especialista y Gerente Financiero tener un alto valor como profesional en el progreso económico ante un evento actual tan importante para Colombia como lo es el progreso de las empresas que se mantienen y prosperan crecer en un mudo tan competitivo como el presente.

Antecedentes¹

En el principio de las civilizaciones, se evidencia la existencia de la grúa desde los tiempos de la era mesopotámica. Los sumerios, en objetivo de la construcción de sus templos emplearon puntales de carga para la elevación de bloques de piedra. Una descripción teórica de aquella herramienta que se empleaba en aquel periodo, consistía en una estructura totalmente vertical junto con un puntal, ubicada inclinadamente, unida en la parte inferior de la estructura y suspendida en el aire, enlazada con una cuerda con gancho para sostener la carga e igualmente hacia la estructura, apoyado de poleas para elevar y descender los objetos a emplear. Ya que solamente en ese tiempo eran utilizados por cuestiones de elevación, los puntales de carga eran estáticas. (Contenedores y módulos, 2017)

Al ser efectiva aquella invención, Tiempo después, Gárriz Cano (2014, pág. 8) menciona que en los periodos de la civilización griega las utilizaron para la construcción de los grandes templos como el Partenón, la cual desarrollaron aquella máquina inventada. La evidencia clara que se presenta de su existencia son marcas de pinzas de hierro sobre los bloques, detectando que hubo un hecho de elevación². La razón de optar por la grúa es debido a que el uso de rampas inclinadas como lo realizaron las antiguas civilizaciones egipcias era de extensa construcción y requerían mucho trabajo del hombre. La diferencia con la máquina sumeria surge con la invención del torno³, implementándola al lado de los puntales que junto con la rueda las hace rotatoriamente sobre su eje, otro cambio que desarrolla la grúa griega es la capacidad de soportar pesos mayores mediante el manejo de las poleas.

¹ A falta de información complementaria de un autor adicional que mencione de esta temática, se realiza la compilación de información mediante páginas web de empresas dedicadas al empleo de la actividad mencionada.

La grúa griega consistía con dos puntales, formando un triángulo ubicado sobre un plano de manera inclinada y suspendidas, sujetos en la parte superior con cuerdas que soportaban el peso de los puntales y de la carga, empleado poleas para elevar y descender la carga.

Gárriz Cano (2014, Ibíd.) Adiciona que, en desarrollo de la civilización romana, al entender que el empleo de la grúa permitía la facilidad de las construcciones de edificaciones más rápidas y más sencillas de manejar, fueron utilizadas para el desarrollo de las estructuras, permitiéndose que el crecimiento y desarrollo de la infraestructura romana llegase a dimensiones extraordinarias en poco tiempo, en proporcional a la extensión del imperio.

Pese al transcurso del tiempo, esta máquina no ha cambiado su aspecto y mecánica durante la historia antigua y periodos siguientes. Luego de la caída del imperio romano y pese su desuso en el periodo de la edad media hasta finales de la misma, fueron empleados en los puertos de países costeros para la construcción de barcos, construidas sobre torres de piedra y elaboradas en madera, fue así hasta los inicios de la revolución industrial, en la cual las forjaron en hierro y acero, adaptándose así a soportar cargas más pesadas, y así fueron empleados en la era renacentista y a comienzos de la moderna.

En la edad contemporánea, se fundamenta en un nuevo concepto de grúa que es la móvil, y se encuentran evidenciados en Estados Unidos, en la época de 1920, la cual Northwest Engineering construyó una grúa tipo oruga independiente de vías de locomotora. A mediados de esa década, una compañía llamada Manitowoc Shipbuilding Co. Se enteró de la invención y entendiendo que dicha máquina fue construida por medio de la mecánica similar a la locomotora a vapor, optó por generar nuevas versiones de estas máquinas por medio de motores de combustión interna a gasolina.

En Europa en el año 1949, durante la reconstrucción de Alemania consecuente de la segunda guerra mundial, Hans Liebherr, ingeniero y dueño de una compañía de construcción bajo su mismo nombre, desarrolló una grúa móvil de similares características al tipo norteamericano, fabricado artesanalmente con el propósito de ser fácil de montar y a la vez ser un vehículo sencillo de manejar, capaz de elevar cargas pesadas a gran altura. Gracias a esa invención, pudo desarrollarse de manera rápida la Alemania que una vez fue destruída siendo derrotada por el evento anteriormente mencionado.

Actualmente las grúas están diferenciadas entre las estáticas y las móviles, la segunda implementada en vehículos especializados para soportar cargas mayores que su peso, e igualmente mediante un motor eléctrico que permite manejar las cuerdas del brazo para elevar o descender el vehículo cargado. Adicionando que para las grúas móviles en su concepto más moderno se ha implementado un medio de plataforma, la cual por medio de sistema electromecánico permite inclinarla para ascender o descender el vehículo a la grúa, se emplea con el hecho de no dañar elementos que están por debajo e interior del vehículo, principalmente el chasis. Las estáticas comúnmente se pueden apreciar en zonas en construcción y puertos de embarcación.

Esto nos conlleva finalmente al concepto de la grúa acorde con lo mencionado por la Real Academia Española RAE: En primer lugar, se entiende como “una máquina compuesta de un aguilón montado sobre un eje vertical giratorio, y con una o varias poleas, que sirve para levantar pesos y llevarlos de un punto a otro”; el segundo concepto se describe como “vehículo automóvil provisto de un sistema de elevación o arrastre, destinado a transportar uno o más vehículos”.

En términos jurídicos nacionales, acorde con el código nacional de tránsito, expedida bajo la ley 769 de 2002, en su segundo artículo, se identifica como grúa al “automotor especialmente diseñado con sistema de enganche para levantar y remolcar otro vehículo”; este hace perteneciente al tipo

de vehículo de carga pesada, en la cual, como lo interpreta la ley 105 de 1993 en su artículo 2 como principio fundamental del transporte público, menciona que este servicio puede ser prestado por particulares o por las entidades del estado, ejerciendo las oportunas condiciones de calidad, oportunidad y seguridad. Igualmente, indicado en el artículo 3 de dicha ley en el numeral 6, menciona la libertad de empresa para la prestación del servicio con esta clase de máquina transportadora terrestre.

Planteamiento del problema

Grúas y Montacargas La Avenida S.A.S. es una empresa de transporte de carga, por medio de grúas móviles, para vehículos livianos, medianos y pesados, el cual ha estado en funcionamiento por más de 20 años, de forma tal que ha sido partícipe de forma activa en ese sector del mercado. Desarrolla sus actividades en la ciudad de Bogotá y sus municipios circunvecinos.

Durante el desarrollo de su actividad, ha estado en constante competencia con empresas de este mismo sector; y en los últimos 7 años, ha sido proveedor de asistencia vehicular privada a las empresas aseguradoras².

Sin embargo, su participación se ha visto afectada porque las empresas contra las cuales compite, dado que tienen mayor capacidad económica, han obtenido una mayor participación en el mercado, adquiriendo como logro el establecimiento del servicio, sólo, en la ciudad de Bogotá. Por consiguiente, Grúas y Montacargas La Avenida cubre los servicios de mayor riesgo, es decir, lo que conlleva un alto nivel de dificultad de desplazamiento y carga de la grúa. Cabe aclarar que se

² Entiéndase como asistencia el servicio otorgado por las aseguradoras mediante el auxilio al asegurado, ante las posibilidades que perjudiquen en el futuro la calidad de vida de dicha persona. Para el caso de asistencia vehicular, se emplea para cooperar en el desplazamiento del automóvil en grúa.

genera un mayor ingreso, pero, a la vez, este tipo de servicio son escasos y no cubriría las necesidades de la empresa, como lo es el cubrimiento de costos y la rentabilidad de sus servicios.

Una de las posibles causas de su baja participación en el mercado es la falta de un plan de mejoramiento que permite alcanzar las cualidades similares que presentan en comparación con las empresas en competencia del mismo nicho de mercado, junto a la falta de una política que indique un plan de mejoramiento continuo a la calidad de sus actividades y desarrollo empresarial, la cual acarrea el estancamiento de su crecimiento y competitividad a medida que transcurre el tiempo.

Pregunta - Problema

¿Qué factores a nivel externos e internos son los que se han de tener en cuenta para el mejoramiento de Grúas y Montacargas La Avenida en Bogotá?

Hipótesis

Según Meza Espinosa (2007, Pág. 44) El campo empresarial por contexto, obliga que toda empresa, sin importar su tamaño u antigüedad, deba generar un plan estratégico de negocios acorde a las actividades principales que ejecuten y su situación en el mercado que presenta. No puede ser posible el desarrollo de una empresa sin antes emplearse un plan de manera organizada y definida. Para una organización nada debe ser improvisado, ni tampoco, fundamentar un plan superficialmente desarrollado, ya que los efectos conllevan hacia una incertidumbre, porque la falta de preparación, sin establecer las necesidades de su mercado, trae consecuencias atroces.

Para el caso de la empresa en estudio, esta no ha tenido una estrategia para mejorar su rentabilidad tanto en el mercado como a la vez en el tiempo, estando aferrados a los cambios por parte de los clientes de este tipo de servicio los demande, sean del sector privado o del mismo estado.

Por ende, una estrategia ha de ser clara, concreta y medible en el tiempo para el mejoramiento de una organización, con el objetivo de ganar una mejor posición en el mercado y generar una mayor rentabilidad en el tiempo, de corto a largo plazo.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un plan de mejoramiento que permita una mejor rentabilidad en la empresa en estudio

Objetivos específicos

1. Identificar los factores externos e internos que obstaculizan los progresos de la empresa Grúas y Montacargas La Avenida mediante el posicionamiento de mercado.
2. Describir los factores que deben mejorar acorde con el comportamiento histórico de los 3 últimos años anteriores.
3. Interpretar los factores que implementen hacia el desarrollo de un plan de mejoramiento en la profundización de la investigación presente.

Marco Teórico

En esta sección se elabora una revisión bibliográfica de los conceptos generales a partir de los cuales se sustenta el desarrollo de una estrategia empresarial ante una organización. Los conceptos que se tomarán en cuenta son Competencia, Estrategia, Planeación estratégica, y Rentabilidad.

Competencia

En los tiempos de la modernidad, se evidencia que el contexto empresarial está en constante desarrollo, La competencia radica que una empresa debe de enfrentarse ante similares de actividad, en la coyuntura, donde las necesidades de una sociedad han de ser cumplidas en el menor tiempo

posible y con el mayor nivel de satisfacción requerida. Se estima que para tener éxito o posicionarse mejor en un mercado, es conveniente tener características que diferencien o se representen mejor ante organizaciones que realizan actividades similares para cumplir con un nivel de reconocimiento mayor.

La competencia se origina mediante el latín *Competens* que hace relación a la capacidad, la aptitud y la legalidad en el que se desarrolla una actividad (Mulder. 2007. Pág. 6). Además, según la Real Academia Española lo define como la situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo un mismo producto o servicio.

Kotler (2001, Pág. 8) menciona que existen cinco conceptos de este fundamento que permite orientar las actividades de una actividad mercantil.

La Producción, permite el favorecimiento de los productos disponibles a bajo costo, con tal de lograr un alto nivel de eficiencia y un amplio nivel de cobertura en la distribución.

El Producto, se explica que un bien o servicio que ofrezca mejor calidad, rendimiento o características novedosas, favorece a los consumidores efectivamente.

Venta, implica representar un valor a lo que uno hace, no lo que el mercado desea. Esto permite que el esfuerzo ha de ser mayor. Por lo que debe emplear medidas de oferta y promoción que se ofrecen al cliente con el objeto de venderlos y satisfacer sus necesidades.

Mercadotecnia determina que la clave para alcanzar las metas organizacionales consiste en determinar las necesidades y los deseos de los mercados meta, y entregar los factores deseados de una más manera eficaz y eficiente que los competidores.

Este concepto se puede dirigir especialmente al tipo de cliente que se desea satisfacer, ya que al ser un concepto amplio, como marco fundamental tendrá a los siguientes factores: primero, ninguna empresa puede operar en todos los mercados existentes, por lo tanto, ha de entenderse con claridad a qué tipo de cliente es a quien debe enfocarse. Segundo, al entender el tipo de cliente se procura entender a qué tipo de necesidades son las que demanda. Tercero, la mercadotecnia debe coordinarse entre sí, en mención a las ventas junto con la investigación del mercado. Y cuarto, la rentabilidad como el punto máximo de la consecución de una planificación bien realizada para el alcance de sus metas.

Bien se entiende que en términos académicos, la competencia lleva a identificar las características y su modo de operación en un mercado, la cual esos factores logran diferencia entre empresas que laboran en un mercado similar, o al contrario, de diferenciarse entre varios sectores de mercado con necesidades totalmente diferentes, este concepto ha de ser útil implementarlo porque permite a una empresa identificar las falencias que presentan, y que factores son los necesarios para mejorarlos y así implementar políticas para su mejoramiento.

Competitividad

En este término define lo que las empresas realizan cada día, y es ser mejor que su competidor, entendemos que la competencia es lo que identifica individualmente una persona o un equipo de trabajo de otro bajo un espacio o entorno, en ese entonces en el campo empresarial, en ese entonces, el mercado, que representará dicho entorno en las empresas. Si el problema radica es en qué puede ser especial la empresa en un mercado, la competencia determina todo lo que debe tener una empresa. La competitividad en términos abstractos es diferenciar en qué, como empresa, puede ser mejor que otras acorde con sus actividades económicas. Académicamente, acorde con la RAE lo considera como la capacidad para competir.

De acuerdo con Fonseca (2015) La competitividad se definirá bajo tres aspectos: Como referencia a resultados, Como aspecto relativo y como un término identificativo y conjunto de los aspectos de la competencia (Pág. 10).

La competitividad como referencia a resultados se interpreta como “la apreciación de los productos de una empresa, siendo mejores que otros en un mercado en particular” (Fonseca, Ibíd. Pág. 10) es decir, que aquellos productos que se ofrecen en el mercado debe tener cualidades especiales o diferentes que las haga demostrar al consumidor u oferente del servicio que son mejores que otros de su mismo entorno. Esas cualidades se ven en el último aspecto.

La competitividad como aspecto relativo se desarrolla bajo la siguiente frase interpretada por el mismo autor que define la competitividad: “no importa qué tan bien hagamos nuestros productos, si otro lo hace mejor, seremos menos competitivos” (Ibíd. Pág. 10). Esto marca el factor principal de la competitividad empresarial en la modernidad. Ya que el permiso y la libertad del desarrollo de la economía desde una empresa pequeña hasta la nación misma, genera el entendimiento del desarrollo de sus capacidades empleando la comparativa con otros de su misma característica, esto permite que la manera de plantearse los factores que diferencian positiva y negativamente a desarrollar entre los otros, sean aplicados en el producto, el servicio y la imagen de la empresa en sí.

Por último, la competitividad como factores conjuntos; se menciona en el mismo texto que para un producto relevante en el mercado, debe tener 4 características físicas importantes, que van relacionadas con los factores de la competencia:

Calidad: Se tiene en cuenta diferentes conceptos de la calidad porque no solamente se tiene que ver la calidad como el enfoque al producto o al servicio, sino todo el proceso productivo de una

organización. En primera instancia Bustos (2017, Pág. 30) mencionando a Tari (2013) afirma que la calidad es un concepto mediador que captura los efectos de las dimensiones de un producto de preferencia. Nebrera (Pág. 8) la define como el cumplimiento de tres aspectos fundamentales en el mercado: La expectativa, El cliente y el menor costo.

Precio: Menciona Martínez (1992, Pág. 2) que las características que difieren el precio en el mercado van de dos tipos de ventaja: La ventaja Absoluta se interpreta cuando el monopolio de un sector de mercado, principalmente presentándose el caso en países altamente industrializados, controlan el valor de los productos; y la ventaja comparativa, donde la diversidad de productos de características similares son mostrados al público, permitiendo a este la variabilidad ante la capacidad de asequibilidad del consumidor.

Disponibilidad en el mercado: Se puede juntar con el nicho del mercado, el cual se refiere a la porción de un segmento de mercado que poseen características y necesidades semejantes que no están totalmente cubiertas por la oferta en general (Chiniros, 2011. Pág. 172). En esto puede referenciarse a las personas que optan por diferentes medios la satisfacción de sus necesidades, bien sea por un incumplimiento de la misma o por la búsqueda del cumplimiento de su demanda más efectiva.

Servicio Ofrecido: Según Moreno, Gómez y Martínez (1989, Pág. 12) en seguimiento a Hill (1977) Consideran que servicio es el hecho de cambio o complemento de la condición en la persona o bien perteneciente a una entidad económica, consecuente de una actividad procedente de otra actividad económica. Es decir, se argumenta que son actividades complementarias de actividades primarias que son empleadas para concretar el cumplimiento de las necesidades de la demanda.

Para concluir, en los dos primeros temas teóricos en seguimiento ya mencionados se puede presentar similitudes entre los dos términos, situación que para el lector o interesado le es común y los llega a confundirlos. Para empezar, la competencia se menciona como las características que hace similar y a la vez enfrentar a 2 o más actores dentro de una misma situación económica, con el logro de obtener a la mayoría de la demanda con el cumplimiento sus requerimientos en frente de otros con las mismas características. En cambio, la competitividad, es el acto que conlleva la presencia de la rivalidad entre los competentes, en el cual, con lo comparado en las características de la competencia, logra complementar lo que la demanda solicita a que sea cumplida acorde a sus exigencias.

Estrategia

Como se estima, la estrategia no es un concepto moderno, generalmente en la Real Academia Española lo identifica como el conjunto de reglas que aseguran una decisión optima en cada momento.

Dicho anteriormente, como lo indica Barwise (2007) la estrategia viene originalmente del griego *strategos* referente al plan del general para organizar y maniobrar sus fuerzas con el objetivo de derrotar al ejército enemigo (Pág. 2).

Nombrando a Bojorquez y Pérez (2013) quienes interpretan de acuerdo con Koontz y Weihrich (2001) mencionan que la estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la designación de recursos necesarios para su cumplimiento.

Según como lo menciona Contreras Sierra (2013, 8) aclara en su texto la aplicación de la estrategia en el campo empresarial:

“La estrategia de una empresa puede ser mejor que la de otra sin importar el tamaño, no necesariamente tiene que ser la más grande para poder salir adelante. Lo importante es que se tengan definidos los objetivos a los cuales se apunta, se cuente con el conocimiento y los deseos de echar a andar el proyecto hacia adelante.” (P. 8).

Además, en adición en su investigación cita a Sun Tzu, autor de El Arte de la Guerra (2009) en referencia al concepto de la estrategia como una acción de la milicia:

“De modo que cuando seas capaz, muestra incapacidad. Cuando seas activo, muestras inactividad. Cuando estés cerca, haz creer que estás lejos. Cuando estés lejos, haz creer que estás cerca. De modo que cuando el enemigo busque ventajas, lo atraerás. Cuando se halle confundido, lo conquistarás. Cuando tenga consistencia, prepárate a enfrentarte a él. Cuando sea fuerte, evítalo. Cuando esté airado, acósalo. Atácale cuando no esté preparado. Surge allí donde no te espere”. (P. 4).

Esto nos conlleva a que una estrategia, es una serie de pasos que determinan una idea que objeta la posibilidad de un hecho en el futuro en relación a las acciones que las empresas pueden lograr a plantearse en el mismo entorno de un mercado, e inclusive en lo que puede inducirse en la misma organización. Aunque se interprete como un acto inmoral, como lo es citado ante Sun Tzu, conduce a que una empresa debe estar dispuesta ante cualquier tipo de especulación, hasta la menos posible de ser acertada. En el entorno del mercado, la competencia rige bajo las actividades de cada empresa de quien participa, procurando mostrar tanto las habilidades como inhabilidades en el momento de desarrollar sus actividades.

Para este caso, se determina que ha de analizar el nivel de competencia desde el punto de vista de mercado, en la cual acorde con Rivera (2007) mencionando que “este tipo de análisis no solamente se enfoca en las empresas de un mismo producto, sino que además deben llevarse a los entes que satisfagan la misma necesidad de los clientes o se enfocan en el mismo grupo de consumidores” (Pág. 20).

Por ende, para ejecutar una estrategia en una empresa, es necesario y lógico de emplear un plan. Este se estima en el desarrollo de una empresa, sea grande o pequeña, en respuesta al comportamiento de las actividades del mercado.

Nuevamente en mención a Contreras Sierra (Pág. 10), en apoyo a Chandler (2003) interpreta que el desarrollo de la organización como la estrategia requiere de tiempo y recursos para alcanzar la madurez. Además no puede desarrollarse de un día para el otro, por lo general la empresa ha de mirar bajo diferentes perspectivas en el mercado y dentro de sus instalaciones para determinar qué acciones son las que debe llevar para el beneficio y la prosperidad de su organización. Se puede optar mediante hechos históricos o por medio de los factores que afectan en el mercado que dan respuesta ante las cuestiones y necesidades que la misma organización, como lo es un equipo de trabajo dedicado a la planeación de la empresa, o un generador de planificación, cual es el trabajo de un gerente o administrador opta por ejecutar.

Planificación Estratégica

Para una empresa le es muy importante que tenga un horizonte a seguir para desarrollar sus proyectos, los cuales consisten en retos que deben estar dispuestos a aceptar si quieren ser mejores en un mercado tan competitivo como los tiempos presentes. Por lo tanto, considerando que al referirnos a la Estrategia como un concepto base para la toma de decisiones, habrá que desarrollar la forma con la que las acciones tomadas por los gerentes o el equipo de trabajo en base a la estrategia sean efectivas y eficaces para el mejoramiento de una organización

Comenzando en la mención en la revista El Buzón de Paccioli (2013) siendo mencionados nuevamente a Bojorquez y Pérez, consideran que la planeación estratégica es una actividad que

constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos e ideas. (Pág. 6)

La necesidad de desarrollar una planeación estratégica se debe a está expuesta a resultados inesperados debido a las reacciones del comportamiento del mercado, esto se hace a manera de prevención de los riesgos que a la organización le afectaría negativamente e incluso los aspectos positivos que este ha de aprovechar. En el mismo texto, mencionando a Jiménez (2005) la empresa debe fomentar que “la administración y la gestión hayan desarrollado enfoques sistemáticos con el fin de hacer frente a la complejidad, la novedad y la incapacidad de la predicción.” (Pág. 5).

La planeación estratégica va incluso llevado en el tiempo, puesto que pese a que es visto en búsqueda de los factores importantes que favorecen o perjudiquen en el comportamiento del mercado no será igual de funcional en un tiempo a futuro, Pimentel Villalaz (1999) mencionando a Drucker del libro *The Price of Management* (1954) extrae que los gerentes, en función de desarrollar los pasos a seguir, deben analizar la situación presente y que la cambien si es necesario. Agregando que la incertidumbre es un factor importante que ha de tener en cuenta en el momento de generar la planeación de corto o largo plazo acorde la proyección que desean afrontar.

Rentabilidad

En primera instancia, un concepto que logra mencionar Olaya (2000, Pág. 5.) acuerdo en su texto con Gitman (1992, Pág. 62) radicando que la rentabilidad en contexto administrativo y financiero es “Una medida que relaciona los rendimientos de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, activos o la inversión de los dueños”.

Otro concepto que menciona Caraballo (2013, Pág. 2.) es la evaluación de la capacidad efectiva de la empresa, o del negocio para obtener rendimientos a partir de capitales invertidos y recursos disponibles.

Podemos entender que el concepto de la rentabilidad se enfoca en los resultados, no solamente es medible en proporción a grandes empresas sino a cualquier establecimiento que desarrolle una actividad económica. La rentabilidad, dicho anteriormente es una medida de resultados, de un largo procedimiento administrativo y de la ejecución de sus actividades, en este contexto, las actividades económicas. Esto mide la eficiencia de una organización

Se interpreta como objetivo final que tiene toda organización, ya que es el resultado del proceso de la planeación implementada

En esta parte se distingue en el resultado que se desea llegar en el desarrollo del estudio de caso, ya que parte desde los datos internos y externos que ofrece la empresa con tal de, como objetivo principal de toda empresa es de aumentar su valor en el mercado y generar utilidades.

Finalmente, se puede entender como la determinación de una planeación en revisión a los acontecimientos pasados

Metodología

Línea de investigación

Esta investigación se forma desde la línea primaria de la investigación la cual consiste en desarrollo económico y calidad de vida, se entiende desde el eje filosófico, matemático y principalmente en el marco económico.

Como núcleo problemático se desarrolla dentro de la competitividad empresarial, la cual en la investigación que se desea fundamentar está enfocada en el mejoramiento empresarial.

Sublínea de investigación

Referente al medio de la investigación descriptiva, en el cual permite que mediante el estudio del rendimiento de la empresa puede emplearse diferentes teorías adecuadas para aplicarse a la propuesta de un plan de mejoramiento, como paradigma al estudio del caso, en donde permite se implementa el método funcionalista, donde mediante evidencias reales se lleva a impulsar una o varias ideas que identifique los aspectos desarrollar para otorgar el mejoramiento de una organización.

Por consiguiente para el desarrollo de esta investigación se optará mediante la metodología del estudio de caso, el cual el motivo de la obtención cuantificada de datos es el análisis de los comportamientos financieros que ha establecido una entidad para identificar factores que conlleven a un mejoramiento, e incluso la comparativa frente a entidades del mismo sector.

Para Stott y Ramill (2014, Pág. 3.) indican que un estudio de caso es un útil modelo de investigación para presentar la información en los contextos de la vida real, puesto que aplica a las situaciones que ya han tenido lugar o emplean una medida que va desarrollándose en la misma. Por en el estudio de caso radica en cinco factores que se emplean para el desarrollo de esta metodología.

A. Diseño de técnicas de recolección de información.

Nuevamente Stott y Ramill (Pág. 6.) mencionan que una vez identificados las razones de realizar la investigación, se deben realizar estudios de manera óptima para optar el proceso de

investigación. Igualmente se mencionan los siguientes indicadores que demuestran los siguientes aspectos de recolección de información:

Zona Geográfica; Área temática; Tamaño; Cobertura y Alcance; Modo de intervención; Resultado e impacto

La idea de obtener los datos necesarios para alcanzar la idea principal es en primera instancia detectar su situación a través de la ubicación geográfica dentro del perímetro de la ciudad de Bogotá, en comparativa con empresas competentes de la misma actividad. Luego son los estados financieros básicos que presentan las empresas de transporte de vehículos más influyentes en la ciudad, lo cual dispone que si el problema principal conlleva en el empleamiento de las utilidades bajo su contabilidad.

B. Población y muestra.

Como se ha comprendido anteriormente, la población está enfocado principalmente en la ciudad de Bogotá, a causa de entender cuáles son los puntos principales de operaciones de las empresas que representan la actividad comercial similar al del objeto en estudio.

C. Técnicas de análisis.

En seguimiento a la sublínea de investigación, representado hacia el enfoque cuantitativo, nos permite el proceso que debemos apoyar para el desarrollo de esta investigación, los cuales de acuerdo con Hernández Sampieri (2010, Pág. 4) obtiene las siguientes características:

“El enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio. Parte de una idea, que va acotándose y una vez delimitada se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas

(diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas (con frecuencia utilizando métodos estadísticos), y se establece una serie de conclusiones respecto de la(s) hipótesis.”

Adicional se menciona que se emplea la recolección de datos para emplear la hipótesis, con base de medición numérica y el análisis estadístico, estableciendo patrones de comportamiento y probación de teorías.

D. Índice analítico tentativo del proyecto.

Se toma en cuenta las características principales que conllevan a las dificultades que presentan las empresas en Colombia especificándose en el sector de servicios de transporte en la ciudad de Bogotá

ESTUDIO DE CASO: Se entiende como un método de investigación cualitativa que se ha utilizado ampliamente para comprender en profundidad la realidad social y educativa

E. Guía de trabajo de campo.

Por último es analizar por medio de evidencias numéricas, específicamente la contable el comportamiento que demuestra la empresa mediante los estados financieros de manera histórica con el motivo de comprender sus actividades realizadas en el pasado. Este comprende ser el factor más importante en el desarrollo de esta investigación

En el desarrollo de esta investigación se fundamenta en tres (3) pasos:

El primero que se emplea es el concepto teórico del plan de mejoramiento como fundamento de la investigación.

El segundo paso consiste en la obtención de la información por medio de la base de datos de entidades dedicadas al control empresarial y comercial. Por ende, se indaga mediante la Cámara

de Comercio de Bogotá en la solicitud de identificación de entidades pertenecientes al sector de transporte de carga. Determinando los factores que difieren su participación en el mercado, y la comparativa que tiene la empresa en estudio frente al sector.

El tercero consiste en tomar un estudio ante la información financiera de la empresa, la cual propone identificar los factores que demuestren debilidad en el comportamiento histórico de la empresa; y por medio propositivo emplear una estrategia que permite fortalecer las fragilidades que impiden el crecimiento de la empresa y factores adicionales que pueden desarrollar a la organización.

Análisis del sector

Como se aclara en las anteriores menciones, Grúas y Montacargas la Avenida S.A.S. en una entidad dedicada al proceso de transporte de vehículos y maquinaria establecido en el municipio de Soacha, pero sus actividades se centran en Bogotá D.C. situación que lo hace competente con otras empresas de similar actividad que desarrollan las actividades en la misma ciudad.

Según Stott y Ramil (2014, Pág. 6) “los casos ya habrán sido identificados antes de comenzar el trabajo de investigación pero, cuando no es así, la elección debe girar en torno a qué estudios serán óptimos para el proceso de investigación”.

Un segundo estudio que se puede optar como análisis es el comportamiento de las empresas similares a estas actividades, bajo la base de datos de las entidades encargadas de controlar las actividades de la empresa. En Colombia se puede optar por dos entes importantes para esta situación; bien sea por Confecámaras, que para este caso es La Cámara de Comercio de Bogotá o La Superintendencia de Sociedades de Colombia

Enfocándose de nuevo al objeto de estudio, puede ser un ejemplo de desarrollo ante la falta de una ampliación al estudio de mercado y la planificación estratégica, en lo posible generando una mayor respuesta al mercado y como razón justificable ante una empresa, generar mayores ganancias.

Otra característica que presenta la empresa Grúas y Montacargas La Avenida son las características que tiene como Pequeña Y Mediana Empresa (PYME) las cuales, en Colombia presenta un gran margen de actividad.

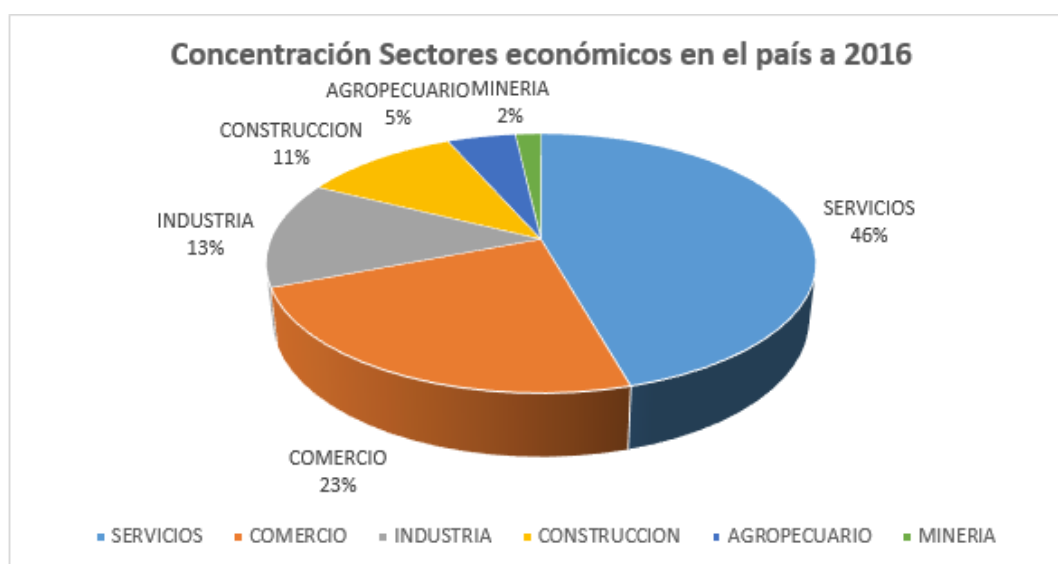
Como se aclara en la actualidad, las PYME constituyen el 99,6% del total de las empresas registradas en el país, cuantificadamente se han registrado en el año 2016 un total de 2'518.120 empresas con esa característica. Los cuales son las máximas contribuyentes de generación de empleo e ingresos en la nación actualmente (Dinero, 2016).



Representación porcentual del número total de empresas activas en Colombia a corte del año 2016. Fuente tomada de Confecámaras, 2017.

En Colombia, durante el año 2016, las PYMES, incluyéndose las micrompresas representan cuantificablemente 2,5 millones del total de las empresas en el país, siendo benefactor y responsable cercano del 80,8% del empleo, generando 28% del Producto Interno Bruto. Se

adiciona además que acuerdo con el Registro Único Empresarial y Social (RUES), el 94,7% de las empresas registradas son microempresas y 4,9% pequeñas y medianas. (DINERO, 2016). Para el caso de las mismas PYMES, están representadas entre el 39,9% conformada por sociedades y el 60,1% restante solamente de personas naturales.



Representación porcentual de las concentraciones de los sectores económicos representativos de Colombia a fecha de corte 2016. Fuente tomada de Confecámaras, 2017

Hay que aclarar que acorde con la investigación realizada por Ferro Cortés (2005, Pág. 68). La Pyme no tiene un contexto internacionalmente universal, es decir que las condiciones y características que identifican a este tipo de empresa no son iguales entre países, ya que acorde con la tabla que veremos a continuación genera diferentes contextos acorde con las características que genera cada país del continente Americano.

Factores de la Clasificación de la PYME en algunos países de América

País	EMPLEADOS	ACTIVOS	VENTAS	OTROS
Argentina	X		X	Sector
Bolivia	X	X	X	
Brasil			X	Sector
Canadá	X		X	Sector
Colombia	X		X	
Costa Rica	X	X	X	
Chile	X		X	
Guatemala	X			
E.E.U.U.	X		X	Sector y % de mercado
Mexico	X			Sector
El Salvador	X	X		
Venezuela	X		X	Emprendedor y propiedad

Fuente tomada de Ferro Cortes, 2005 Pág. 23

En la correspondiente tabla de puede interpretar que las características que tiene una PYME no tiene las mismas características ni se presentan las mismas condiciones en comparación con los países indicados dentro del continente americano, sólo en la mayoría de los países presentan similitudes como el número limitado de empleados (sin confundirlo con el límite que indican por cada país) y el total de los ingresos que presentan anualmente; pero para algunos países, siendo que las pymes presentan la mayor representación de la economía a nivel nacional., casos como Argentina, Brasil, Canadá, México difieren las cualidades cuantificadas de las PYMES mediante sectores económicos.

Entendamos que, para Colombia, una pequeña y mediana empresa o PYME, acorde con la ley 590 de 2.000 se encuentra identificada bajo las siguientes condiciones en su artículo segundo:

TAMAÑO	Personal	Activos (SMMLV)
Grande	+ 200	+ 15.000
Mediana	51 - 200	5.000 - 15.000
Pequeña	11 - 50	500 - 5.000
Micro	1 - 10	< 500

Identificación de los tipos de empresa en Colombia. Tomado de: Ley 590 de 2.000
Artículo 2. Definición.

La situación radica que, a pesar que representa el gran peso de la economía colombiana, el periodo de la mayoría de las PYMES en el país no soporta el mismo periodo de funcionamiento de largo plazo como lo han sido las grandes empresas. Una de las situaciones que se presentan en común como el sostenimiento de endeudamiento, por ejemplo, que los llevan al cierre del establecimiento o cese de sus actividades.

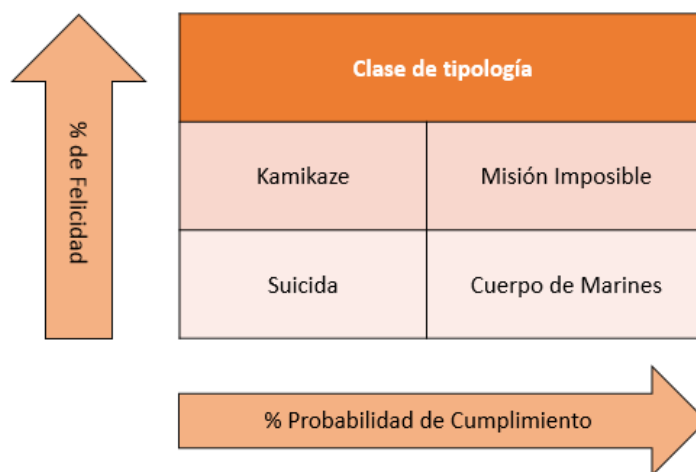
Otra característica que se aporta en el estudio de caso es, siendo empresa PYME, presenta antecedentes de sus actividades como empresa familiar.

Acorde con Romero (2005, Pág. 67) En Colombia bajo el total de las empresas PYMES que presentan actividades son originarias de empresas familiares o presentan caracteres de las mismas, las cuales representan el 80% del total de las PYMES y 70% a nivel general.

Según en el artículo de la revista Dinero (2014) Confecámaras indica que en promedio una empresa en Colombia tiene un proceso de duración de solamente 12 años, lo cual, frente a la comparación con las grandes contribuyentes, se estima de un margen de 21,5%

Grolimund (2013, Pág. 19), en seguimiento a Yourdon (1944) menciona una tipología de la cuales teóricamente se presenta los tipos de riesgo acorde con el porcentaje de felicidad (en opinión se

considera como rendimiento) frente al porcentaje de cumplimiento (ha de representarse como eficiencia).



Representación gráfica de las tipologías de riesgo de una empresa.

Tomado de: Grolimund, 2014. Pág. 19

Según lo menciona, estos dos porcentajes determinan la probabilidad de éxito de un proyecto, o para esta investigación se tomará en cuenta con la probabilidad de supervivencia de las empresas en Colombia. En los cuales cada tipología se clasifica de la siguiente manera:

TIPOLOGÍA MISIÓN IMPOSIBLE: Acorde con Grolimund (Pág. 20) estima que el equipo de trabajo proporciona todas las habilidades frente a cualquier dificultad que se presenta gracias a una gran organización de liderazgo, cooperación y trabajo en equipo. Tanto el margen de eficiencia como el rendimiento alcanzan su punto máximo

TIPOLOGÍA CUERPO DE MARINES: (Ibíd.) Es en donde el líder del grupo o gerente de una organización es el único que plantea las ideas para gestionar correctamente el rendimiento de la empresa, sin delegación de funciones y con esfuerzo máximo y exhaustivo. La consecuencia de este es una baja en la eficiencia de la organización y una baja considerable en el rendimiento de la misma.

TIPOLOGÍA SUICIDA: (Pág. 21) Es en definitiva el sentido contrario a la primera tipología, el cual el bajo nivel de trabajo, los requisitos mal definidos, un grupo de recursos humanos mal calificados y un alcance de proyección imposible hacen que la organización tenga una probabilidad cercana a nula de éxito, llevándose así a la culminación de sus actividades.

TIPOLOGÍA KAMIKAZE: (Ibíd.) Se identifica con similitudes a la tipología anterior, con la diferencia que las experiencias en las dificultades que se presentan y no llevan a corregirse, serán una buena fuente de información que puede ser implementada en un futuro proyecto.

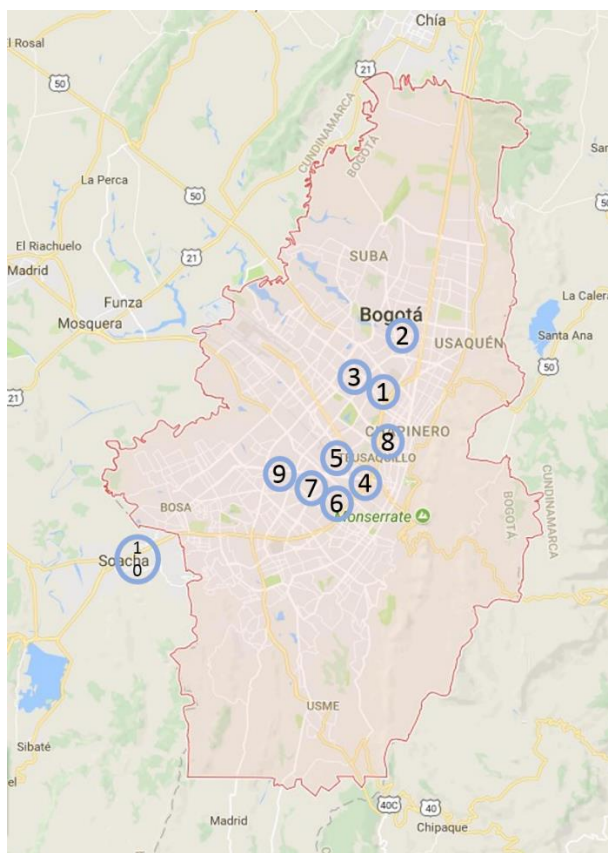
En esta última, se hace mención a las empresas de referencia familiar, como lo menciona el autor, en el cual al tomarse la relación con la información de las PYMES en Colombia puede considerarse como un principal factor de la corta existencia de este tipo de empresas y el crecimiento acelerado junto con la creación de nuevas empresas del país.

Acorde con la Revista Dinero (2017) Las PYMES presentan dificultades y desaceleran su producción gracias a que, al ser de alta representación en la economía Colombiana se realiza las exigencias y requerimientos regulatorios por parte de entidades estatales como lo requiere a las empresas más grandes en el país. Bien sea por parte del sector salud, contable y tributaria

Análisis de posicionamiento en el mercado en comparativa con empresas de actividades similares y pertenecientes al mismo sector

En el seguimiento al desarrollo de la investigación, se profundiza en el posicionamiento geográfico de la empresa frente a otras pertenecientes al mismo desarrollo económico. En el correspondiente proceso se realiza la obtención de las direcciones de las empresas más representativas ubicadas en la siguiente gráfica juntando las empresas encontradas.

PRINCIPALES EMPRESAS DE TRANSPORTE DE VEHICULOS DENTRO DE LA CIUDAD DE BOGOTA Y ALREDEDORES



Número de Identificación	Razón Social de la empresa
1	Grúas Montoya
2	24 / 7 logistic solutions S.A.S.
3	Auto grúas Bulla Ltda.
4	Soluciones Logísticas Engimag
5	Inversiones Jay Morris I.J.M. S.A.S.
6	Auto grúas La Sexta
7	Grúas La Octava
8	C.H. grúas 24 Horas
9	Izagrúas S.A.S.
10	Grúas y Montacargas La Avenida S.A.S.

3

³ Representación gráfica de las ubicaciones de las empresas dedicadas a las actividades de transporte de carga en la ciudad de Bogotá y alrededores Realizadas mediante consulta de sus páginas web. Elaboración propia

Luego de revisar la empresa acorde con su situación en el entorno, y de tomar en cuenta las características que debe tener una empresa PYME según lo indicado las entidades competentes en Colombia, Se determina que pese a superar el periodo de vida promedio, identificándose como una empresa pequeña puede presentar los riesgos comunes que tiene las empresas de esas características mencionadas anteriormente.

Por ende mediante análisis DOFA a nivel externo podemos describirlo de la siguiente manera:

Fortaleza	Oportunidades
Mediante la posición ubicada de la empresa en estudio se determina que tiene más facilidad de desplazamiento entre municipios del sur, permitiéndose una ventaja comparativa respecto al tiempo del servicio	Otorgamiento de servicios de desplazamiento en sectores por fuera de Bogotá
Debilidades	Amenazas
El desplazamiento hacia Bogotá tiende a ser compleja en referencia a los índices de movilidad de la misma ciudad, teniendo dificultades al entrar y salir dentro del perímetro de la ciudad. Los servicios otorgados fuera del perímetro de Bogotá son escasos	La distribución de los servicios de desplazamiento son dados a las actividades competentes por su ubicación geográfica, lo cual el alto nivel de demanda se concentra en los diferentes puntos de la ciudad.

Elaboración Propia

Análisis Financiero de la empresa en Estudio

A continuación se presentan los estados financieros de la empresa en estudio, en los cuales se realiza su estudio a nivel histórico ha estado manejando en curso, con un periodo de tres años vencidos. Por ende se analiza los dos estados financieros principales, es decir los estados de la situación financiera y el estado de resultados entre los años 2015 a 2017.

GRÚAS Y MONTACARGAS LA AVENIDA SAS

ESTADO DE RESULTADOS

A 31 DE DICIEMBRE

En Pesos Colombianos

	2017	2016	2015
total ingresos	105.717.000,00	108.705.000,00	113.894.000,00
devoluciones	3.171.510,00	3.261.150,00	3.416.820,00
nomina	24.000.000,00	23.196.000,00	14.784.000,00
combustibles y lubricantes	25.920.000,00	30.110.000,00	17.280.000,00
gastos viaje	593.000,00	551.000,00	642.000,00
total costo	50.513.000,00	53.857.000,00	32.706.000,00
UTILIDAD BRUTA	52.032.490,00	51.586.850,00	77.771.180,00
gastos operacionales			
seguros	2.232.000,00	2.457.000,00	1.685.500,00
mantenimiento y reparaciones	22.451.000,00	8.350.000,00	12.196.000,00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	24.683.000,00	10.807.000,00	13.881.500,00
UTILIDAD OPERACIONAL	27.349.490,00	40.779.850,00	63.889.680,00
gastos administrativos			
nomina	8.273.448,00	7.732.200,00	7.392.324,00
gastos de papeleria	230.000,00	200.000,00	250.000,00
arrendamiento	3.960.000,00	3.240.000,00	3.000.000,00
publicidad	240.000,00	220.000,00	200.000,00
servicios publicos	1.776.000,00	1.829.000,00	1.870.000,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	14.479.448,00	13.221.200,00	12.712.324,00
total costos y deducciones	12.870.042,00	27.558.650,00	51.177.356,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	24.315.000,00	21.940.000,00	20.333.000,00
impuesto sobre la renta	6.078.750,00	5.485.000,00	5.083.250,00
resultado del ejercicio	18.236.250,00	16.455.000,00	15.249.750,00 ⁴

⁴ Tomado de información interna de la empresa bajo permiso del representante legal. Elaboración propia.

GRÚAS Y MONTACARGAS LA AVENIDA SAS**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**

DEL 1 DE ENERO A 31 DE DICIEMBRE

En Pesos Colombianos

	2017	2016	2015
activo			
bancos	\$ 28.286.000,00	\$ 48.524.000,00	\$ 53.478.000,00
deudores	\$ 13.675.000,00	\$ 17.324.000,00	\$ 28.533.000,00
total activo corriente	\$ 41.961.000,00	\$ 65.848.000,00	\$ 82.011.000,00
flota equipo de transporte	\$ 205.000.000,00	\$ 205.000.000,00	\$ 176.250.000,00
total activo no corriente	\$ 205.000.000,00	\$ 205.000.000,00	\$ 176.250.000,00
TOTAL ACTIVO	\$ 246.961.000,00	\$ 270.848.000,00	\$ 258.261.000,00
pasivo			
pasivo corriente			
obligaciones financieras	\$ 28.444.000,00	\$ 38.048.000,00	\$ 28.354.000,00
costos y gastos por pagar	\$ 4.910.000,00	\$ 16.688.000,00	\$ 18.254.000,00
impuestos y gravámenes	\$ 4.536.000,00	\$ 4.813.000,00	\$ 23.728.000,00
total pasivo corriente	\$ 37.890.000,00	\$ 59.549.000,00	\$ 70.336.000,00
pasivo no corriente			
obligaciones financieras	\$ 49.130.000,00	\$ 45.468.000,00	\$ 37.914.000,00
total pasivo no corriente	\$ 49.130.000,00	\$ 45.468.000,00	\$ 37.914.000,00
TOTAL PASIVO	\$ 87.020.000,00	\$ 105.017.000,00	\$ 108.250.000,00
PATRIMONIO	\$ 159.941.000,00	\$ 165.831.000,00	\$ 150.011.000,00
Capital Social	\$ 100.000.000,00	\$ 100.000.000,00	\$ 100.000.000,00
Utilidades del ejercicio	\$ 18.236.250,00	\$ 16.455.000,00	\$ 15.249.750,00
Utilidades del ejercicio ante	\$ 16.455.000,00	\$ 15.249.750,00	\$ 12.700.120,00
Reserva legal	\$ 25.249.750,00	\$ 34.126.250,00	\$ 22.061.130,00
PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 246.961.000,00	\$ 270.848.000,00	\$ 258.261.000,00 ⁵

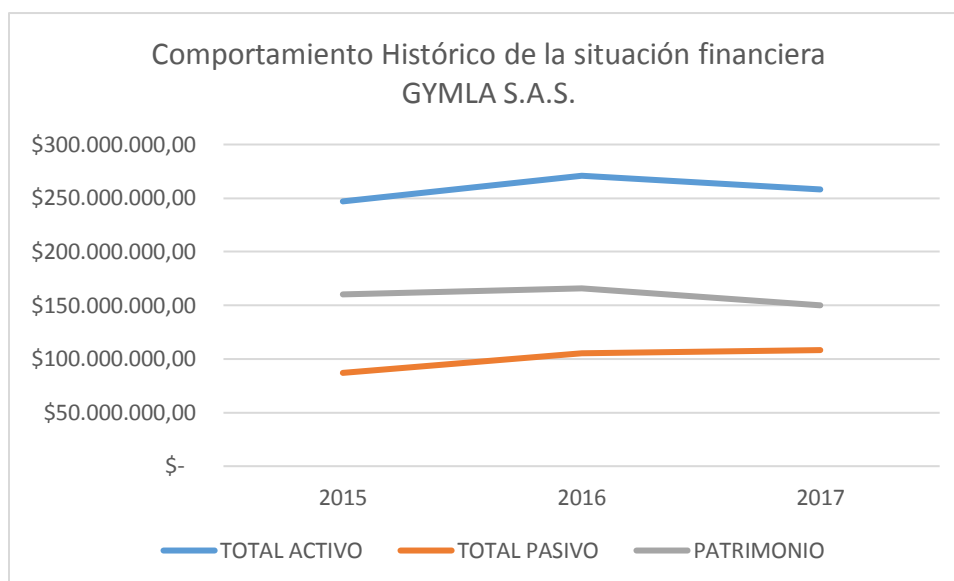
⁵ Tomado de información interna de la empresa bajo permiso del representante legal. Elaboración propia.

Análisis Horizontal

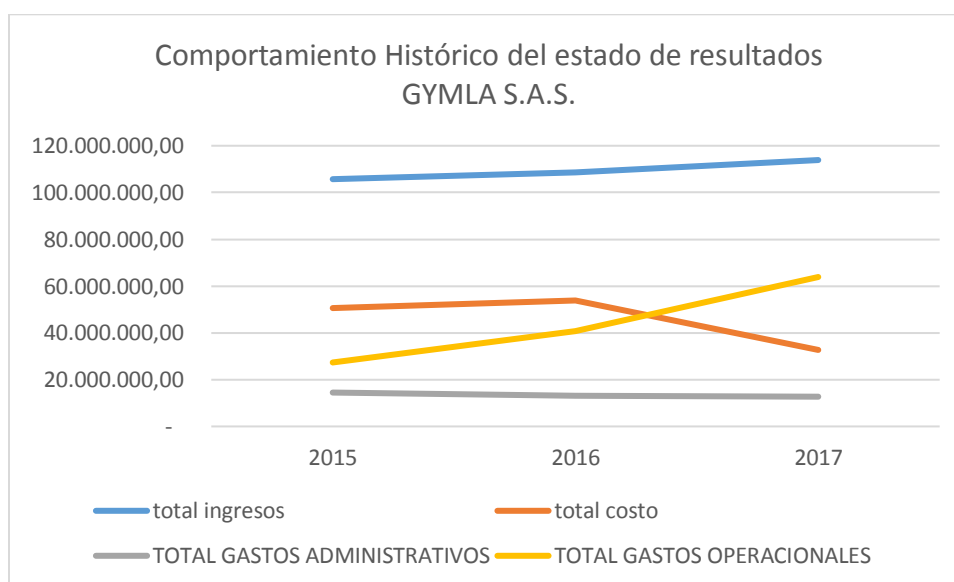
	A.H. 2016-2015			A.H. 2015-2014		
activo						
bancos	-\$	20.238.000,00	▼ -42%	-\$	4.954.000,00	-9%
deudores	-\$	3.649.000,00	▼ -21%	-\$	11.209.000,00	-39%
total activo corriente	-\$	23.887.000,00	▼ -36%	-\$	16.163.000,00	-20%
flota equipo de transporte	\$	-	▼ 0%	\$	28.750.000,00	16%
total activo no corriente	\$	-	▼ 0%	\$	28.750.000,00	16%
TOTAL ACTIVO	-\$	23.887.000,00	▼ -9%	\$	12.587.000,00	5%
pasivo						
pasivo corriente						
obligaciones financieras	-\$	9.604.000,00	▼ -25%	\$	9.694.000,00	34%
costos y gastos por pagar	-\$	11.778.000,00	▼ -71%	-\$	1.566.000,00	-9%
impuestos y gravámenes	-\$	277.000,00	▼ -6%	-\$	18.915.000,00	-80%
total pasivo corriente	-\$	21.659.000,00	▼ -36%	-\$	10.787.000,00	-15%
pasivo no corriente						
obligaciones financieras	\$	3.662.000,00	▼ 8%	\$	7.554.000,00	20%
total pasivo no corriente	\$	3.662.000,00	▼ 8%	\$	7.554.000,00	20%
TOTAL PASIVO	-\$	17.997.000,00	▼ -17%	-\$	3.233.000,00	-3%
PATRIMONIO	-\$	5.890.000,00	▼ -4%	\$	15.820.000,00	11%
Capital Social	\$	-	▼ 0%	\$	-	0%
Utilidades del ejercicio	\$	1.781.250,00	▼ 11%	\$	1.205.250,00	8%
Utilidades del ejercicio anteriores	\$	1.205.250,00	▼ 8%	\$	2.549.630,00	20%
Reserva legal	-\$	8.876.500,00	▼ -26%	\$	12.065.120,00	55%
PASIVO Y PATRIMONIO	-\$	23.887.000,00	▼ -9%	\$	12.587.000,00	5% ⁶

Como se estima en el desarrollo del análisis financiero se puede establecer que se ha empleado un porcentaje considerable a la negativa del manejo del efectivo, este es por la consideración de la adquisición de un vehículo pequeño destinado para realizar actividades complementarias de su actividad; siendo en este un complemento para el desarrollo de sus actividades

⁶ Realización del análisis horizontal de la empresa mediante el empleo de los estados financieros. Elaboración propia.



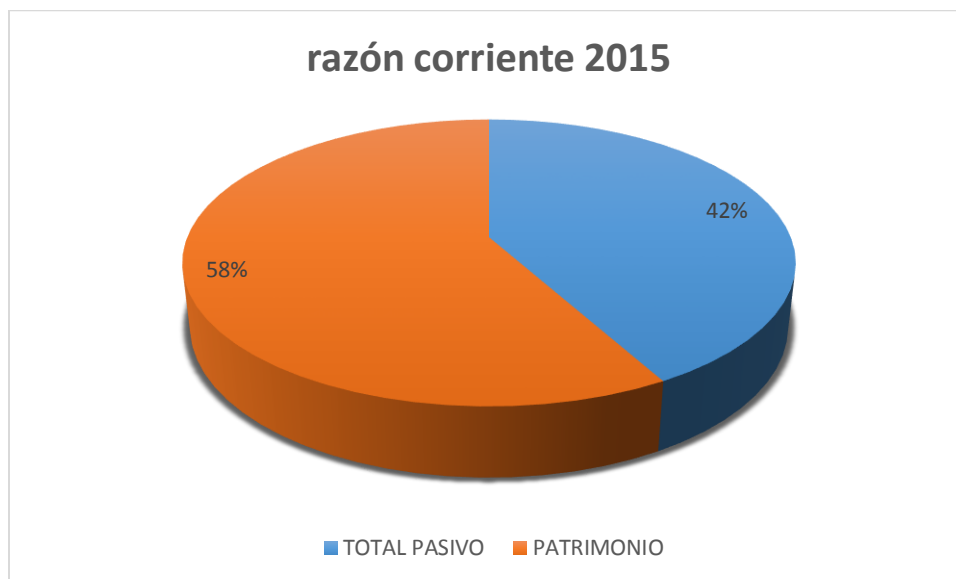
En el comportamiento que se demuestra en la gráfica anterior se puede entender claramente que mediante el cumplimiento de los pagos como lo es del efecto de la adquisición de un nuevo vehículo y el cumplimiento de los gastos afectan negativamente el crecimiento del patrimonio.



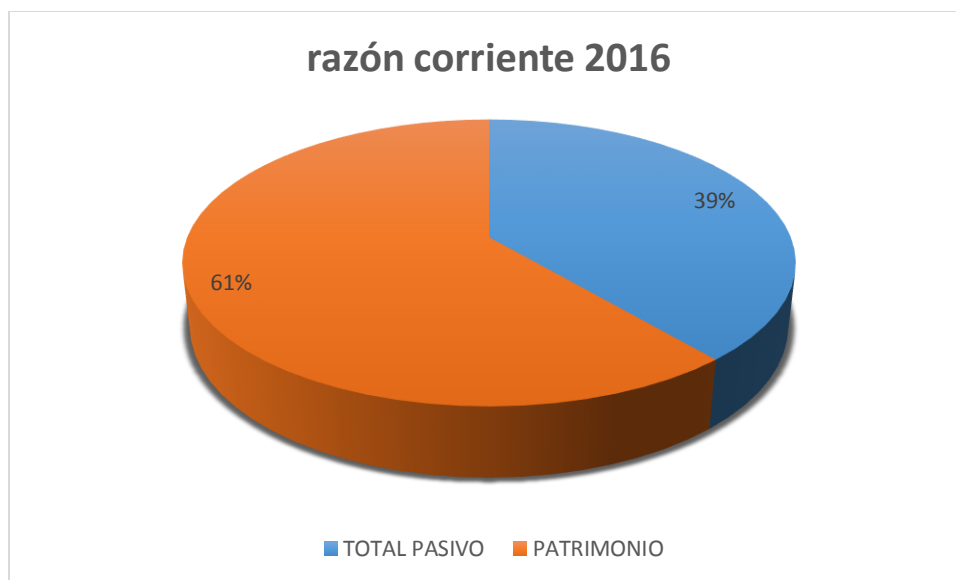
Igualmente en el desarrollo histórico del estado de resultados, a medida que aumenta los ingresos para la empresa este tiene que distribuirse con el gasto, el cual ha elevado considerablemente su valor, en especial con los egresos operacionales de la empresa.

Análisis Vertical

En el siguiente análisis, podemos identificar de manera histórica las composiciones que identifica la empresa mediante los periodos establecidos



En primer lugar podemos establecer que la composición del activo en total se compone en 42% de deudas totales, estableciendo en la parte complementaria los componentes del patrimonio.

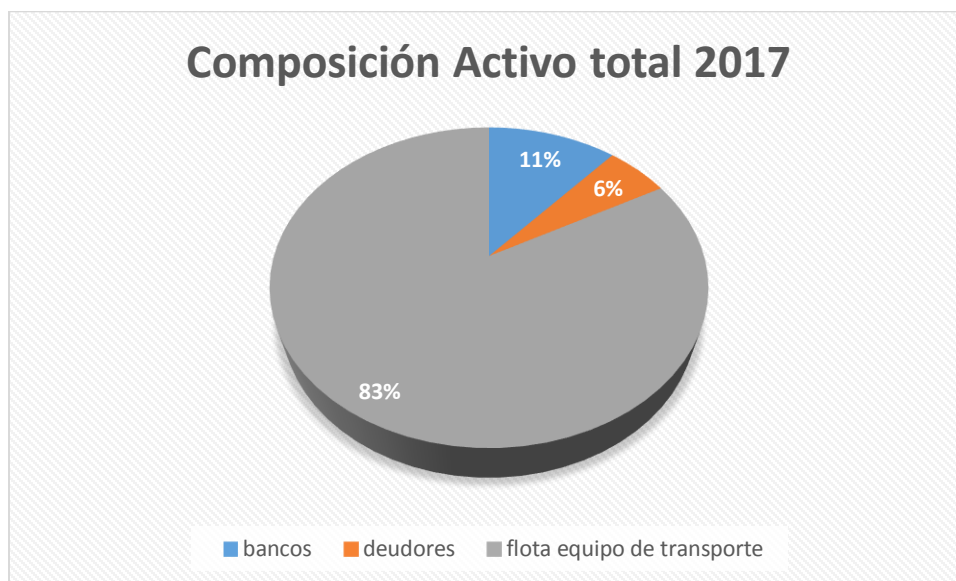


En cuanto la composición del año siguiente luego de la adquisición de un vehículo el patrimonio aumenta el patrimonio en un margen del 2%, aunque en el análisis del pasivo, pese que se haya disminuido su participación este será aumentado en su actividad, el cual será identificado mediante el análisis horizontal.



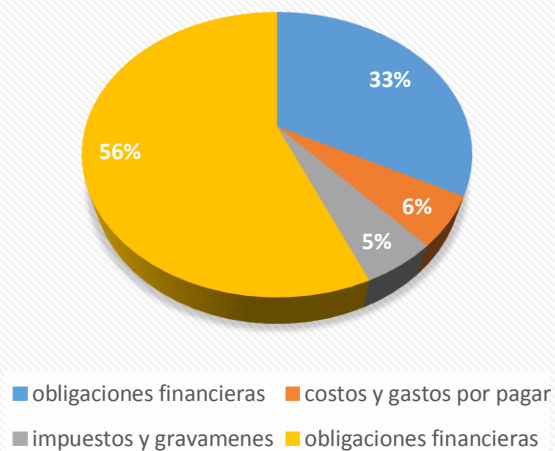
Mediante la acumulación del patrimonio, por medio de la acumulación de las utilidades ejercidas, demuestra ser uno de los factores importantes del incremento del patrimonio, aun así no se determina con exactitud la distribución de los pasivos.

Como se demuestra en el gráfico siguiente, se demuestra que es una empresa dependiente del desarrollo de sus activos fijos, en ese entonces los vehículos (grúas). Ya que siendo partícipe de las actividades de las aseguradoras este otorga el cumplimiento de las necesidades de la empresa. Aun así obteniendo un riesgo operativo en el empleo de la misma como el deterioro, las reparaciones y el tiempo que conlleva el mejoramiento o reparaciones de estas.



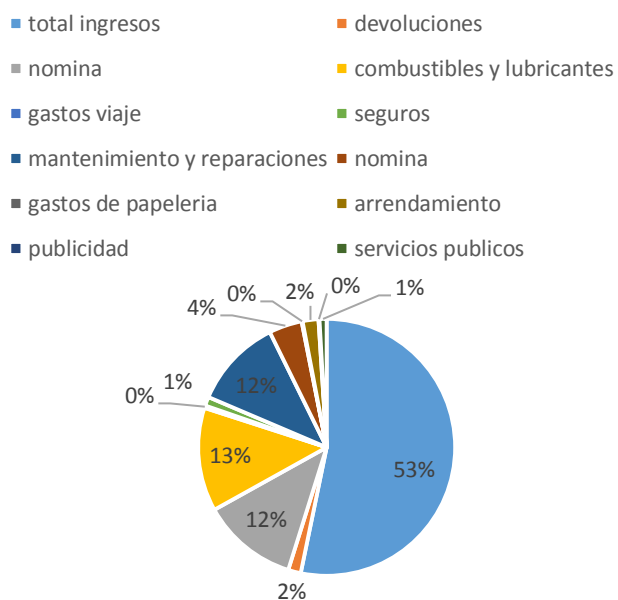
En la siguiente gráfica demuestra que el compromiso de las obligaciones es considerable, puesto que para la administración le es preocupante la identificación de manera porcentual la acumulación de las obligaciones financieras. Se estima que es importante la inversión de vehículos nuevos ya que la demanda, en este caso las aseguradoras otorgadoras de los servicios exigen que los vehículos han de ser prácticamente últimos modelos, por ende el rango de las obligaciones financieras de largo plazo representa el mayor rango porcentual de las composiciones del pasivo.

Composición pasivo 2017



Por último en la composición del estado de resultados del último año representa que los ingresos, una vez ingresados y contribuidos hacia el cumplimiento de los egresos anuales permiten el empleo del 47% de dichas salidas, es decir, otorga un 53% para inversiones de acuerdo con tiempos establecidos por la organización.

Composición estado de resultados 2017



Indicadores financieros

Razones de liquidez

razones de liquidez	2017	2016	2015
capital neto de trabajo	\$ 4.071.000,00	\$ 6.299.000,00	\$ 11.675.000,00
razon corriente	1,11	1,11	1,17
prueba super acida	0,75	0,81	0,76

Razones de endeudamiento

razones de endeudamiento	2017	2016	2015
estructura del capital	0,54	0,63	0,72
nivel endeudamiento	35%	39%	35%
cobertura gastos fijos	3,59	3,90	6,12
leverage (apalancamiento)	0,24	0,36	0,47
capitalizacion a largo plazo	0,31	0,27	0,25

Razones de actividad

razones de actividad	2017	2016	2015
rotacion activo total	42%	39%	43%
rotacion activo fijo	50%	51%	63%
rotacion activo corriente	244%	160%	135%
rotacion cartera	37986,11111	48122,22222	79258,33333
periodo cobranza	0,009	0,007	0,005

Razones de rentabilidad

razones de rentabilidad	2017	2016	2015
margen utilidad bruta	49%	47%	68%
margen utilidad neta	97%	97%	97%
rentabilidad operativa activos	11%	15%	15%
rentabilidad capital total	17%	25%	43%
metodo Dupont	7%	6%	6%
rentabilidad economica	10%	8%	8%
rentabilidad comercial	23%	20%	18%

Luego de realizarse e análisis interno por medio de los estados financieros podemos determinar los siguientes factores empleando nuevamente el análisis DOFA.

Fortaleza	Oportunidades
-----------	---------------

Los ingresos de la empresa otorga un 53% luego del cumplimiento de haberes. Igualmente siendo una empresa dedicada al transporte, el manejo correcto de sus activos otorga la adquisición de patrimonio acorde lo establezca en la planeación de la empresa.	Siendo que esta empresa emplea una estrategia de ahorro para una inversión a largo plazo, este puede implementarse para la capacitación y la adquisición de personal nuevo y de experiencia adaptada a las necesidades internas y externas de la empresa. En vista que puede implementarse el servicio de esta empresa a 24 horas
Debilidades	Amenazas
Alto manejo de gastos, los cuales perjudica el desarrollo de la actividad a falta de inversión ante ella. La falta de la inversión provoca, por ejemplo una baja capacitación y bajo nivel de calidad del personal, e incluso el faltante de	En aplicación de un método conservador, la cual sólo tiende la subsistencia de la empresa para el cumplimiento de pagos de deudas o pasivos y la generación de gastos puede conllevar la reducción de la rentabilidad o en caso considerable el riesgo al cese de actividades

Conclusiones

En el desarrollo del análisis que se establece mediante su situación actual y el posicionamiento del mercado, adicionando con las variables que identifican a la empresa mediante el total de activos, tal como se estima en la ley 590 de 2000. Se identifica que Grúas y Montacargas La Avenida S.A.S. es considerada una microempresa, la cual siendo perteneciente del 95% de las pymes (pequeñas y medianas empresas) en el país y en el 48% de las empresas dedicada en el sector de los servicios en el país representa una participación considerable en el mercado, en vista que está relacionada en el sector transporte, al igual que las organizaciones dedicadas a las actividades del transporte de carga y personas, e igualmente mencionar que en Bogotá siendo uno de las principales ciudades en el país con mayor movilidad vehicular. Siendo así, el nivel de competencia frente a las organizaciones de actividades similares presenta desventaja ante el desarrollo de los servicios de transporte dentro de Bogotá, pero yendo al caso contrario se puede establecer una gran facilidad de desplazamiento en los municipios alrededores, especialmente en el sector sur, adentrándose por estos mismos lados del sector de la ciudad.

El segundo factor que se revisa en la profundización de los estados financieros presentados se determina que la empresa se ha estado dedicando en el cumplimiento de los gastos y deudas corrientes a pagar que la prosperidad de la inversión ante la propia entidad. Igualmente la hipótesis en los gastos se radicaría en la irresponsabilidad de los trabajadores pese al daño de los componentes del vehículo, como se estima en el valor considerado en los gastos operacionales; e igualmente puede ser las causantes de una baja calidad en el desarrollo de sus actividades.

En la determinación de los indicadores podemos entender que su comportamiento está generando una baja rentabilidad acorde pasa el tiempo. Por ende una de las consecuencias es la reducción de

su capital, incluyendo que posiblemente se considere un periodo de conservación de sus actividades.

Bibliografía

- CONTENEDORES Y MODULOS (16 de Septiembre de 2017) Historia de la Grúa en la Antigüedad. Recuperado de: <http://www.contenedoresymodulos.com/noticias/historia-de-la-grua-en-la-antiguedad/>
- GARRIZ CANO, Javier. Diseño de una Grúa Derrik de 24 Metros de Alcance y 8.000 Kg de Carga Máxima, Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales y Telecomunicación. Universidad Pública de Navarra; Pamplona, España. Recuperado el 19 de Septiembre de 2017. Buscar en: <http://academica-e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/15111/629229.pdf?sequence=1>
- [MULTISERVICE Líder en Arriendo de Grúas Pluma \(19 de Septiembre de 2017\) Historia de la grúa. Recuperado de: http://www.multiservicegruas.com/historia-de-la-grua-2/](http://www.multiservicegruas.com/historia-de-la-grua-2/)
- BLUMAQ (18 de Junio de 2017) La historia de una máquina fundamental: La Grúa. Recuperado de: <http://www.blumaq.com/es/la-historia-de-una-maquinaria-fundamental-la-grua/>
- RITCHIEWIKI (19 de Julio de 2017) Grúa móvil sobre orugas. Recuperado de: http://www.es.ritchiewiki.com/wikies/index.php/Gr%C3%BAa_m%C3%B3vil_sobre_orugas#Las_primeras_gr.C3.BAas_m.C3.B3viles
- LIEBHERR (19 DE Julio de 2017) La fundación del grupo. Retomado de <https://www.liebherr.com/es/col/sobre-liebherr/historia/1949-1960.html>
- MEZA ESPINOZA, Alegría. La Responsabilidad Social Como Factor de Competitividad. Pontificia Universidad Javeriana Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas, Bogotá D.C. 2007. Encontrado el 30 de Octubre de 2017. Buscar en: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis27.pdf>
- BARWISE, Patrick. Herramientas de Marketing. Las Diez Estrategias Básicas Para Triunfar. Ediciones Deusto. Barcelona. 2007
- CONTRERAS, Emigdio Rafael. El concepto de Estrategia Como Fundamento de la Planeación Estratégica. Universidad Nacional de Colombia. Publicado el Julio de 2013. En línea. Encontrado el 16 de Mayo de 2017. Buscar en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6115/3518>

- GIDO, Jack; CLEMENTS, James P. Administración Exitosa de Proyectos. Tercera Edición. Cenage Learning Editores S.A. de C.V. Santa Fe Mexico D.F. 2006
- RIVERA, Pilar. Fundamentos de Marketing. Unidad Didáctica 1. Tema 2: El Mercado, el entorno y la competencia. Diploma de Especialización en Organizaciones de Economía Social. Universidad de Zaragoza. España. Publicado en Enero de 2007. Encontrado el 25 de mayo de 2017. Buscar en: <http://www.unizar.es/does/documents/Tema2Mercadoentornoycompetencia.pdf>
- BOJORQUEZ, Martha; PEREZ, Brito. La Planeación Estratégica, Un Pilar en la Gestión Empresarial. Revista El Buzón de Paccioli Número 81 Abril – Junio 2013. En Línea. Encontrado el 25 de Mayo de 2017. Buscar en: <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- PIMENTEL VILLALAZ, Luis. Planeación Estratégica. Introducción al concepto de Planificación estratégica. Universidad de Pamplona. Cúcuta. Colombia. 1999. Encontrado el 26 de OCTUBRE DE 2017 de: http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
-
- MULDER, Martin. Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional inicial y permanente. Revista Europea de Formación Profesional N° 40 Enero 2007. Encontrado el 1 de junio de 2017. Buscar en: http://www.oei.es/historico/etp/competencia_esencia_utilizacion_concepto_formacion_inicial_permanente.pdf
- FONSECA ZARATE, Rafael Enrique. Competitividad, la clave del éxito empresarial. Primera Edición. Alfaomega Colombiana S.A. Bogotá, 2015.
- ANGULO OLAYA, Myriam; SARMIENTO S, Julio A. EL CONCEPTO DE LA RENTABILIDAD EN MARKETING, Ponencia presentada en el Primer Congreso Nacional de Profesores de Costos y Contabilidad Colectiva. Pontificia Universidad Javeriana de Colombia, Bogotá D.C. Mayo de 2000. En Línea. Encontrada el 16 de Octubre de 2017. Buscar en: <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio/documentos/marketing.pdf>

- CARABALLO E, Teodoro; AMONDARIAN A, Josune; ZUBIAUR E, Gaizka. ANÁLISIS CONTABLE, Tema 6: análisis de la rentabilidad. Departamento de economía financiera 1, Universidad del país Vasco Euskal Herriko Unibersitatea, 2013. Encontrado el 22 de Octubre de 2017. Buscar en: https://ocw.ehu.eus/file.php/245/TEMA_6_ANALISIS_DE_LA_RENTABILIDAD.pdf
- BARRIO DEL CASTILLO, Irene; GONZALEZ JIMENEZ, Jesica, PADÍN MORENO, Laura; PERAL SANCHEZ, Pilar; Sánchez Mohedano, Isabel; TARÍN LOPEZ, Esther. EL ESTUDIO DE CASOS, Métodos de Investigación Educativa. Universidad Autónoma de Madrid. Encontrado el 7 de Noviembre de 2017. de: https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est_Casos_doc.pdf
- STOTT, Meda; RAMIL, Xosé. Metodología para el desarrollo de estudios de caso. Centro de Innovacion Teconológica Para el Desarrollo Humano, Universidad Politécnica de Madrid. 2014. En línea. Encontrado el 22 de Octubre de 2017. Buscar en: http://www.itd.upm.es/wp-content/uploads/2014/06/metodologia_estudios_de_caso.pdf
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, María del Pilar. Metodología de la Investigación. Quinta Edición. McGraw-Hill Interamericana de Editores S.A. de C.V. México D.F. 2010.
- DINERO.COM (17 de Septiembre de 2014) Una Empresa en Colombia vive en promedio 12 años. Recuperado en: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/mortalidad-empresas-colombia/200984>
- DINERO.COM (14 de Abril de 2016) Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia Recuperado en: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>
- REVISTA DINERO (18 de Noviembre de 2017) LAS PYMES SE DESACELERAN POR REQUERIMIENTOS ESTATALES, Encontrado de: <http://www.dinero.com/empresas/multimedia/al-tablero-gabriel-contreras-ceo-de-sinnetic-sobre-pymes/252403>

- GROLIMUND, Carlos. Claves de gestión de proyectos, gestión eficiente de proyectos y trabajo en equipo. Primera Edición. Ediciones de la U. Bogotá, Colombia. 2013
- GUTIERREZ BOTERO. Maria Lorena; FERRO CORTES, Luz Marina; RAMIREZ VALLEJO, Jorge, LAURELIO MARTINEZ, Daniella, MARÍN MELO, Alejandra, JULIEN, Pierre-André; ROMERO, Luis Ernesto; RODRIGUEZ LOPEZ, Eric; RUIZ VALDIVIEZO, Mauricio; HERNÁNDEZ CHAUSTRE, Sergio; VESGA FAJARDO, Rafael; FORERO PINEDA, Clemente; MANSILLA MEJIA, Carlos Alfredo; MURILLO ORTIZ, Jorge Antonio; MONTES JOYA, Juan Carlos; SERNA GOMEZ, Humberto; YAÑEZ ARENAS, Javier; SERRANO RODRIGUEZ, Javier; ROMERO, Antonio; SANABRIA TIRADO, Raúl; GUERRERO AMAYA, Manuel; SERVANTIE, Vinciane; GONZALEZ COUTURE, Gustavo; CARDENAS SANTAMARÍA, Jorge Hernán; LADRÓN DE GUEVARA, Carlos Dávila; MILANÉS REYES, Laura; RODRIGUEZ BECERRA, Manuel; VAN HOOFF; Bart; GUTIERREZ POVEDA, Roberto; LOBO ROMERO, Iván Darío; TRUJILLO CÁRDENAS, Diana. PYME Gestión para la competitividad. Programas y Proyectos SER PYME; PORTAFOLIO Casa Editorial El Tiempo, Universidad de Los Andes; Bogotá, Colombia. 2005.