

**ANÁLISIS TÉCNICO-OPERATIVO, JURÍDICO Y FINANCIERO QUE PERMITA
IDENTIFICAR LA ESTRATEGIA ADECUADA DE SOSTENIBILIDAD PARA LA
DIRECCIÓN DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE FLORIDABLANCA**

NIDIA QUIROGA PARDO

MIGUEL ÁNGEL BARRENECHE ORTIZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECANICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS

BUCARAMANGA

2010

**ANÁLISIS TÉCNICO-OPERATIVO, JURÍDICO Y FINANCIERO QUE PERMITA
IDENTIFICAR LA ESTRATEGIA ADECUADA DE SOSTENIBILIDAD PARA LA
DIRECCIÓN DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE FLORIDABLANCA**

NIDIA QUIROGA PARDO

MIGUEL ÁNGEL BARRENECHE ORTIZ

Requisito para optar al título de Especialista en Evaluación y Gerencia de
Proyectos

Director

Ingeniero Industrial, Ph.D. CARLOS ENRIQUE VECINO ARENAS

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO-MECANICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIÓN EN EVALUACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS

BUCARAMANGA

2010

TABLA DE CONTENIDO

| | Página |
|--|--------|
| INTRODUCCIÓN | 15 |
| 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 17 |
| 2 JUSTIFICACIÓN | 21 |
| 3 HIPÓTESIS | 23 |
| 3.1. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN | 24 |
| 4 ALCANCE – LIMITACIONES | 25 |
| 4.1. DISPONIBILIDAD DE LA INFORMACIÓN | 25 |
| 4.2. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN | 26 |
| 5 OBJETIVOS | 27 |
| 5.1. GENERALES | 27 |
| 5.2. ESPECÍFICOS | 27 |
| 6 MARCOS REFERENCIALES | 28 |
| 6.1. MARCO CONTEXTUAL | 28 |
| 6.2. MARCO CONCEPTUAL | 31 |
| 6.2.1. Diagnóstico | 31 |
| 6.2.2. Formulación | 32 |
| 6.2.3. Evaluación | 32 |
| 6.3. MARCO LEGAL | 33 |
| 6.3.1. Antecedentes existentes para la concesión del servicio de las secretarías y/o direcciones de tránsito | 34 |
| 6.3.2. Concesión del RUNT | 35 |
| 7 DISEÑO METODOLÓGICO | 36 |
| 7.1. ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS | 36 |
| 7.2. VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS | 37 |
| 7.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO | 38 |
| 7.4. ANÁLISIS DE LA ENTIDAD | 38 |

| | | |
|--------|---|----|
| 7.5. | ANÁLISIS DEL SECTOR Y OFERTA SIMILAR | 39 |
| 7.6. | ANÁLISIS DE SERVICIOS PRESTADOS | 39 |
| 7.7. | MATRIZ DOFA | 40 |
| 7.7.1. | Realización del análisis de la matriz DOFA | 40 |
| 7.8. | GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS | 41 |
| 7.9. | DETERMINACIÓN Y SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA | 41 |
| 7.10. | ANÁLISIS Y JUSTIFICACIÓN JURÍDICA | 42 |
| 7.11. | ANÁLISIS Y JUSTIFICACIÓN FINANCIERA | 42 |
| 8 | RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN | 45 |
| 8.1. | ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS | 45 |
| 8.2. | VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS | 45 |
| 8.2.1. | Visión de la investigación | 45 |
| 8.2.2. | Misión de la investigación | 45 |
| 8.2.3. | Objetivo de la investigación | 46 |
| 8.3. | ANÁLISIS DE LA ENTORNO | 46 |
| 8.3.1. | Velocidad de cambio del entorno | 47 |
| 8.3.2. | Análisis PEST – Política, Económica, Social y Tecnológica | 47 |
| 8.3.3. | Matriz de impacto – incertidumbre de la sostenibilidad | 49 |
| 8.3.4. | Problemas potenciales | 50 |
| 8.4. | ANÁLISIS DE LA ENTIDAD | 51 |
| 8.4.1. | Diferenciadores claves – procesos claves | 52 |
| 8.4.2. | Análisis VRIO | 52 |
| 8.4.3. | Competencias centrales | 55 |
| 8.4.4. | Actividades centrales | 57 |
| 8.4.5. | Análisis de valor agregado | 59 |
| 8.4.6. | Sistema de valor | 60 |
| 8.4.7. | Auditoria de recursos | 60 |
| 8.5. | ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA OFERTA SIMILAR | 61 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 8.5.1. | Fuerzas competitivas del Sector | 64 |
| 8.5.2. | Competidores y fortalezas relativas | 66 |
| 8.5.3. | Estrategia para responder a los cambios que se producen en el Sector | 69 |
| 8.6. | ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS PRESTADOS | 70 |
| 8.6.1. | Especies Venales, registro automotor y otros servicios | 78 |
| 8.6.2. | Cobro de Infracciones al Código Nacional de Tránsito (actual y antiguo) y servicios adicionales | 78 |
| 8.6.3. | Posicionamiento de servicios en el mercado | 79 |
| 8.7. | MATRIZ DOFA | 80 |
| 8.8. | GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS | 81 |
| 8.9. | DETERMINACIÓN Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVA | 84 |
| 9 | ANÁLISIS Y JUSTIFICACIÓN JURÍDICA | 86 |
| 9.1. | JUSTIFICACIÓN TÉCNICA PARA SATISFACER LA NECESIDAD | 86 |
| 9.2. | JUSTIFICACIÓN DE FACTORES DE SELECCIÓN DEL CONCESIONARIO | 91 |
| 9.3. | RESUMEN ESTUDIO DE CONVENIENCIA DESDE EL PUNTO DE VISTA JURIDICO PARA EL PROCESO LICITATORIO DE FLORIDABLANCA | 93 |
| 9.4. | ANALISIS JURIDICO PARA EL PROCESO QUE SE ADELANTARÁ | 93 |
| 9.5. | DELEGACIÓN DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS A PARTICULARES- COBRO COACTIVO Y PERSUASIVO | 98 |
| 9.6. | FORMA DE CONTRATACION | 99 |
| 9.7. | FUNDAMENTOS JURIDICOS QUE SOPORTAN LA MODALIDAD DE SELECCIÓN | 101 |
| 9.8. | NECESIDAD DEL ORGANISMO DE TRANSITO DE CONTRATAR CON UN TERCERO PARA EL DESARROLLO DE LOS DIFERENTES SERVICIOS QUE SE PRESTA. | 101 |
| 9.9. | FUNCIONES QUE SE PRESTARÍAN A TRAVES DEL CONTRATO DE CONCESION | 103 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 9.10. | COMO FUNCIONARIA EL CONTRATISTA | 105 |
| 9.11. | RIESGOS QUE PUEDEN EXISTIR Y SU MITIGACION | 106 |
| 9.12. | INTERVENTORIA DEL CONTRATO | 108 |
| 9.13. | EL RIESGO NORMATIVO O SOBERANO | 108 |
| 10 | ANÁLISIS Y JUSTIFICACIÓN FINANCIERA | 111 |
| 10.1. | PROYECCIONES FINANCIERA PARA LA CONCESIÓN DE ALGUNAS FUNCIONES DEL TRÁNSITO DE FLORIDABLANCA SANTANDER | 112 |
| 10.1.1. | Proyecciones de Tarifas | 115 |
| 10.2. | INVERSIONES | 118 |
| 10.3. | PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS | 120 |
| 10.4. | GASTOS GENERALES | 121 |
| 10.5. | PROYECCIÓN DE FLUJOS DEL PROYECTO- HORIZONTE 10 AÑOS | 123 |
| 10.5.1. | Escenario 50% Entidad y 50% Concesión | 127 |
| 10.5.2. | Escenario 45% Concesionario 55% DTTF | 131 |
| 10.5.3. | Escenario 60% Concesionario y 40% DTTF | 131 |
| 10.5.4. | Sensibilidad | 131 |
| 10.5.5. | Análisis de Punto de Equilibrio | 131 |
| 10.5.6. | Análisis de Escenarios | 132 |
| 10.5.7. | Simulación de Monte Carlo | 133 |
| 11 | CONCLUSIONES | 140 |
| 12 | RECOMENDACIONES | 145 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 150 |

LISTA DE GRÁFICAS

| | Página |
|---|--------|
| 1. Gráfica No 1- Árbol de Problemas | 18 |
| 2. Gráfica No. 2 – Análisis de Valor Agregado | 59 |
| 3. Gráfica No. 3 – Sistema de Valor | 60 |
| 4. Gráfica No. 4 - Servicios Prestados para Vehículos | 63 |
| 5. Gráfica No. 5 – Servicios Prestados para Motocicletas | 64 |
| 6. Gráfica No. 6 – Tendencias en la Prestación de Servicios | 65 |
| 7. Gráfica No. 7 – Posicionamiento del Servicio en el Mercado | 80 |
| 8. Gráfica No. 8 - VPN del Proyecto Vs Tasas de descuento | 132 |
| 9. Gráfica No. 9 - Correlaciones de Rango VPN del Proyecto | 135 |
| 10. Gráfica No. 10 - Comparativo de dispersión de variables | 136 |
| 11. Gráfica No. 11 - Distribución de probabilidad de VPN del Proyecto | 136 |
| 12. Gráfica No. 12. Distribución de Probabilidad VPN | 137 |
| 13. Gráfica No. 13 - Correlaciones de Rango VPN del Inversionista | 137 |
| 14. Gráfica No. 14 – Distribución Normal VPN del Inversionista | 138 |

LISTA DE TABLAS

| | Página |
|--|--------|
| 1. Tabla No. 1 – Análisis Stakeholders | 46 |
| 2. Tabla No. 2 – Análisis PEST | 48 |
| 3. Tabla No. 3 - Matriz de Impacto/Incertidumbre en la sostenibilidad | 50 |
| 4. Tabla No. 4 – Problemas Potenciales | 51 |
| 5. Tabla No. 5 – Actividades Centrales de la DTTF | 58 |
| 6. Tabla No. 6 – Costos de Trámite Comparativos | 68 |
| 7. Tabla No. 7 – Ejecución Presupuestal de Ingresos a Enero 31 de 2009 | 69 |
| 8. Tabla No. 8 - Estrategia para responder a los cambios que se producen en el en el Sector | 70 |
| 9. Tabla No. 9 – Servicios Complementarios de la DTTF | 79 |
| 10. Tabla No.10 - DOFA Análisis Interno | 82 |
| 11. Tabla No.11 - DOFA Análisis Externo | 83 |
| 12. Tabla No. 12 - Tramites matriculas y registros DTTF 2005- sep. 2009 | 113 |
| 13. Tabla No. 13.- Comparendos realizados- cobrados DTTF 2005- sep. 2009 | 113 |
| 14. Tabla No 14. Comparendos realizados- cobrados DTTF 2005- sep. 2009 | 113 |
| 15. Tabla No. 15. Avalúos Técnico Mecánicos DTTF 2005- sep. 2009 | 114 |
| 16. Tabla No. 16. Revisiones Técnico Mecánicos DTTF 2005- sep. 2009 | 114 |
| 17. Tabla No 17. Revisiones de operativos DTTF 2005- sep. 2009 | 115 |
| 18. Tabla No. 18 - Tarifas aplicadas 2009 | 115 |
| 19. Tabla No. 19 - Proyección de ingresos por trámite a 10 años a partir de 2010 | 118 |
| 20. Tabla No. 20 - Inversiones pre operativas proyecto concesión | 119 |
| 21. Tabla No. 21 - Proyección nomina administrativa y operativa primer año | 120 |
| 22. Tabla No. 22. Proyección gastos generales a 10 años | 121 |
| 23. Tabla No. 23 - Estimación de pólizas de seguros | 123 |
| 24. Tabla No. 24 – Escenario 50% Entidad Y 50% Concesión | 123 |
| 25. Tabla No. 25 – Escenario 45% Entidad Y 55% Concesión | 127 |
| 26. Tabla No. 26 – Escenario 60% Concesionario y 40% DTTF | 129 |

LISTA DE FIGURAS

| | Página |
|--|--------|
| 1. Figura No. 1 – Diferenciadores Clave - Mapa de Procesos | 53 |
| 2. Figura No. 2 - Análisis VRIO | 54 |
| 3. Figura No. 3 – Implicaciones Estratégica | 55 |
| 4. Figura No. 4 - Competencias Centrales de la DTTF | 57 |
| 5. Figura No. 5 – Principales Competidores (Ubicación) | 66 |
| 6. Figura No. 6 – Fuerzas Competitivas del Sector | 67 |
| 7. Figura No. 7 – Servicios Principales de la DTTF | 78 |

RESUMEN

TITULO:

ANÁLISIS TÉCNICO-OPERATIVO, JURÍDICO Y FINANCIERO QUE PERMITA IDENTIFICAR LA ESTRATEGIA ADECUADA DE SOSTENIBILIDAD PARA LA DIRECCIÓN DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE FLORIDABLANCA*

AUTORES:

NIDIA QUIROGA PARDO
MIGUEL ÁNGEL BARRENECHE ORTIZ**

PALABRAS CLAVES:

Dirección de Tránsito y Transporte de Floridablanca - DTF, Sostenibilidad operativa y financiera, Alternativa(s) estratégica(s), Tercerización de funciones de la Entidad, Análisis de viabilidad de tercerización.

DESCRIPCIÓN:

Este análisis de viabilidad fue realizado debido a hallazgos preliminares hechos por la Directivos de la *Dirección de Tránsito y Transporte de Floridablanca*, quienes han evidenciado un problema central que consiste en la *constante fuga de ingresos por parte de la Entidad*, situación que ha desencadenado una serie de consecuencias, que viene afectando la *sostenibilidad operativa, jurídica y financiera*.

Estas consecuencias involucran el aumento desmedido en la plantilla de persona, con un consecuente deterioro en la calidad y estructura del gasto, el incumplimiento de funciones misionales, limitaciones en presupuesto para desarrollo de proyectos y baja correlación entre el incremento del gasto y el mejoramiento de la provisión de servicios.

El origen de las consecuencias antes mencionadas, está soportados en un conjunto de causas que se identificaron; tres constituyen la base de la problemática general. La primera consiste en una deficiente atención a los usuarios que incluye; escasa información, demora en la expedición de trámites y solicitudes, la segunda tiene que ver con la presunta corrupción administrativa y operativa de algunos funcionarios de la Entidad y la tercera hace referencia a la carencia de una plataforma informática que facilite la gestión de comunicación interna y externa, la recuperación de la cartera. Estos problemas han generado, entre otras, la presencia de tramitadores que sumado a la escasa tecnología de manejo de información (manejo manual de carpeta y limitada cadena de custodia), ha facilitado estafas y manipulación de información y requerimientos establecidos para el trámite de documentos y procedimientos administrativos.

Este análisis facilita la identificación de la(s) alternativa(s) estratégica(s) que garanticen la sostenibilidad de la Entidad, principalmente en sus componentes operativos y financieros. Es importante resaltar que el análisis se convierte en una herramienta de amplios argumentos para la toma de decisiones por parte de las Directivas de DTF.

* Monografía

** Facultad de Ingenierías Físicomecánicas –Escuela de Estudios Industriales y Empresariales – Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos. – Director Carlos Enrique Vecino Arenas – Ingeniero Industrial Phd.

ABSTRACT

TITLE:

TECHNICAL- OPERATIONAL, LEGAL AND FINANCIAL ANALYSIS, IDENTIFYING THE APPROPRIATE SUSTAINABILITY STRATEGY FOR THE TRAFFIC AND TRANSPORTATION OF FLORIDABLANCA DIRECTION*

AUTHORS:

NIDIA QUIROGA PARDO
MIGUEL ÁNGEL BARRENECHE ORTIZ**

KEY WORDS:

Traffic and Transportation of Floridablanca Direction - TTFD, operational and financial sustainability, Strategic(s) alternative(s), Entities` functions outsourcing, outsourcing feasibility analysis

DESCRIPTION:

This feasibility analysis was conducted due to preliminary findings made by the Directors of the Direction of Traffic and Transportation of Floridablanca, who have shown a central problem is the continued leakage of revenue by the entity, and this has triggered series consequences, which is affecting the sustainability operational, legal and financial.

These consequences involve the unbridled increase in the staffing of person, with a consequent deterioration in the quality and structure of spending, the failure of missionary duties, budget constraints for development projects and low correlation between increased spending and improved service provision.

The origin of the consequences mentioned above, is supported on a set of causes that were identified, three are the basis of the general problem. The first is poor service for users which includes; scarce for anyone misunderstanding, delay in issuing procedures and requests, the second has to do with the alleged corruption of some administrative and operational staff of the Institution and the third refers to the lack of a platform that facilitates the management of internal and external communication, the recovery of the bad debts. These problems have generated, including the presence of handlers who joined the shortage of information technology management (manual folder management and limited chain of custody), has facilitated fraud and manipulation of information and requirements established for the processing of documents and administrative procedures.

This analysis facilitates the identification of alternative(s) strategic(s) to ensure the sustainability of the entity, mainly in operational and financial components. Importantly, the analysis becomes a tool of broad arguments for decision making by DTF directives.

* Monograph

** Faculty of engineering Physical Mechanical. – School of Industrial and Mangemental Studies. – Specialization in Evaluation and Project Management.-Director Carlos Enrique Vecino Arenas.- Inudstrial Engineering PhD.

INTRODUCCIÓN

La idea central de este análisis es servir como herramienta para la evaluación y valoración de una alternativa estratégica que le permita a la Dirección de Tránsito y Transporte de Floridablanca solucionar un problema que las Directivas han identificado y que consiste en la constante fuga de ingresos por parte de la Entidad, lo que ha llevado a la insostenibilidad operativa y financiera de la misma, con implicaciones de tipo jurídico.

Metodológicamente, el presente análisis se orienta en varios sentidos: ¿cuáles son las expectativas, capacidad y conflictos de los distintos involucrados de la Entidad?; Directos, planta de personal, usuarios y otros. ¿Cuáles son los principales aspectos del entorno que impactan positiva o negativamente?, ¿Cuáles son los principales factores internos que benefician o afectan la DTTF?, ¿En qué sector y posición de la cadena de valor se encuentra como negocio?, ¿Qué servicios presta y a qué precios?, entre otros. La solución y conclusión de estos interrogantes facilita la selección de alternativas estratégicas que le permitan a la Entidad, en un estadio superior, evaluar y valorar una alternativa definitiva que contribuya a la solución los problemas detectados.

Para ello, la estructura del análisis está planteada en tres grupos de trabajo, que puede ser considerado como Capítulos, los cuales ofrecen:

Capítulo 1. Contextualización. El cual involucra el establecimiento del *título, planteamiento del problema, justificación, hipótesis, alcance-limitaciones, objetivos y marcos de referencia* para el análisis. La temática tratada facilita el entendimiento de la situación actual de la Entidad, con el objetivo de dar a conocer los aspectos más relevantes que serán analizados.

Capítulo 2. Metodología de análisis. Los requerimientos y necesidades de análisis identificados son evaluados y valorados a través de una metodología de análisis construida a partir de las distintas fuentes bibliográficas y con base en la experiencia de los autores, así como del director de proyecto. Este Capítulo considera toda la temática tratada en lo referente al *diseño metodológico*.

Capítulo 3. Argumentos de decisión. En esta etapa del documento, se presentan los *resultados de la investigación* realizada a través de la metodología planteada, así como sus respectivas *conclusiones, recomendaciones y referencias*.

El Análisis Técnico-Operativo, Jurídico y Financiero que permita identificar la estrategia adecuada de sostenibilidad para la Dirección De Tránsito y Transporte de Floridablanca incluye en el diseño metodológico y en los resultados de la investigación la complejidad conceptual típica de este tipo de análisis, con abundantes dimensiones, variables e indicadores.

Finalmente el análisis está soportado estructuralmente por las listas de gráficas, tablas y figuras que representan y explican en buena medida el trabajo realizado.

El presente análisis está dirigido, principalmente para las Directivas de la Dirección de Tránsito y Transporte de Floridablanca, así como a los demás involucrados de la Entidad, sin embargo, es también útil para evaluadores del proyectos que estén interesados en conocer una metodología de valoración que permita determinar alternativas estratégicas que involucren tercerización de funciones o procesos propios de una organización.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A través de un diagnóstico preliminar realizado en la Dirección de Tránsito y Transporte de Floridablanca, se identificaron diferentes problemas que afronta la Entidad y que motivan el desarrollo del presente análisis. Uno de ellos se destaca por sobretodos los demás y se configura como la temática principal objeto de estudio y fuente para la formulación de la ***pregunta de la investigación:***

¿Cómo lograr la sostenibilidad operativa y financiera de la Dirección de Tránsito y Transporte de Floridablanca?

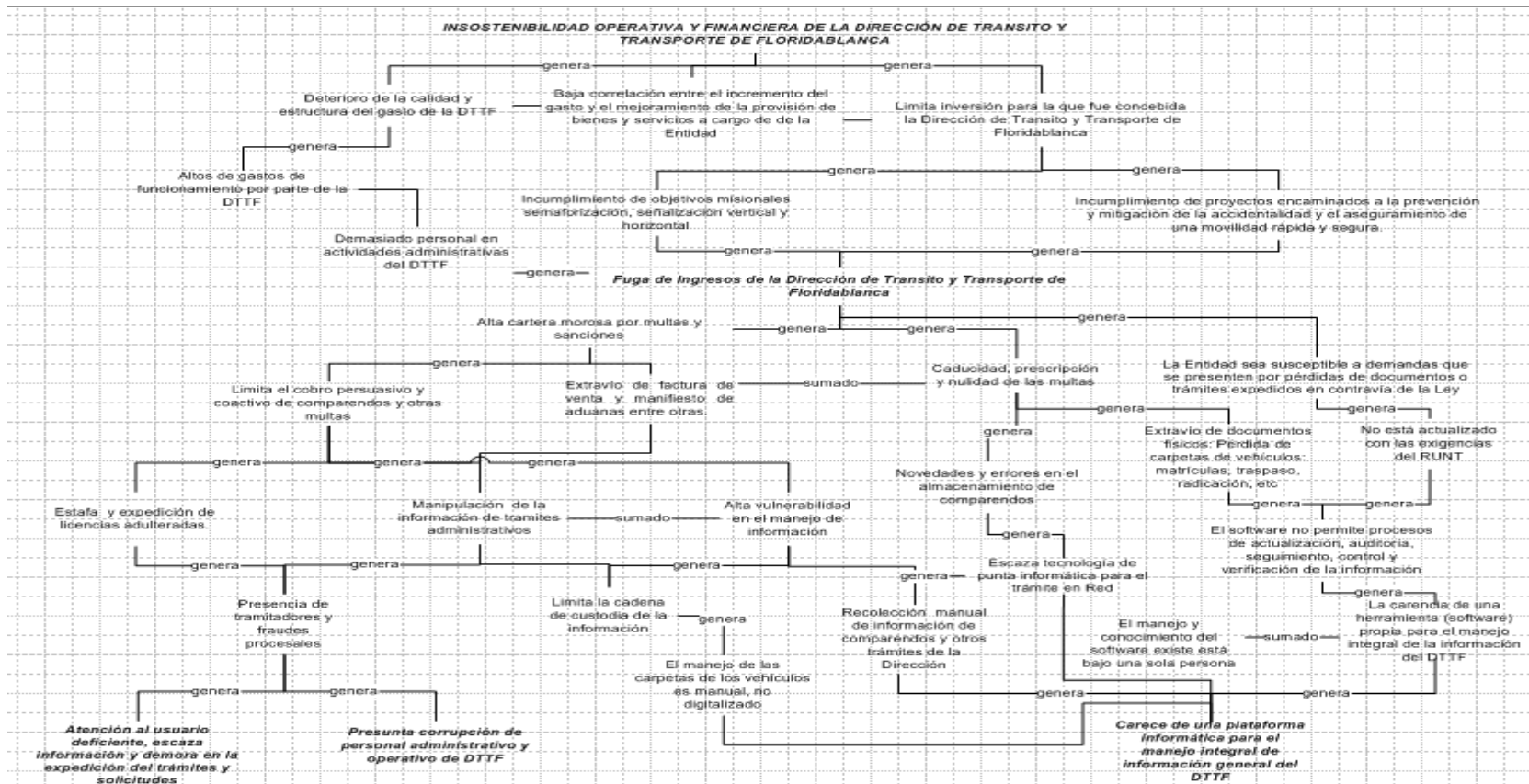
Este interrogante corresponde a la consecuencia final de los hallazgos detectados en el diagnóstico, los cuales están soportados en tres causas principales de las que se desprenden la mayoría de la problemática.

- Deficiente atención al usuario, escasa información y demora en la expedición del trámites y solicitudes,
- Presunta corrupción de personal administrativo y operativo de la Entidad y
- Carece de una plataforma informática para el manejo integral de información general en el DTTF

En la Gráfica No. 1 - Árbol de Problemas, se presenta el esquema general del problema planteado.

La deficiencia en la atención a los usuarios favorece la presencia de los llamados “tramitadores”, de quien en muchas ocasiones los usuarios son víctimas de estafa y de la expedición de licencias adulteradas.

Gráfica No 1- Árbol de Problemas



Fuente: Autores

La presunta corrupción del personal, se hace evidente, en la expedición de trámites sin el cumplimiento de los requisitos exigidos por la Ley; como el caso del paz y salvo SIMIT, la falta de gestión para el cobro persuasivo y coactivo que originan los fenómenos de la caducidad y la prescripción de los comparendos, el extravío de documentos de las carpetas que contienen la información de los vehículos matriculados, ya sea por matrícula nueva, por traspaso o radicación de cuentas de otros Municipios, las no conformidades que se presentan en la base de datos de la plataforma del software institucional, como es la cantidad de novedades y errores en el almacenamiento de comparendos, A continuación un listado de los hallazgos comunes:

- Comparendos con caracteres especiales en el número de identificación.
- Resoluciones con caracteres especiales en el número de identificación mal digitados.
- Comparendos con mayor número de caracteres numéricos.
- Comparendos con mayor valor del establecido en la Ley.
- Resoluciones con mayor valor del establecido en la Ley.
- Comparendos con infracción desconocida.
- Comparendos cargados como local pero pertenecen a Policía de Carreteras.
- Resoluciones cargadas como local pero pertenecen a Policía de Carreteras.
- Comparendos cargados al SIMIT con la misma información.
- Resoluciones cargadas al SIMIT con la misma información
- Recaudos cargados al SIMIT con la misma información.
- Recaudos reportados cuyo valor son menores a lo establecido en la Ley.
- Recaudo cuyo valor reportado son mayores al valor real de la sanción.
- Resoluciones reportadas con un dígito mas antepuesto diferente al número del comparendo.
- Comparendos reportados con valor infracción cero.
- Recaudo reportado con fecha errada.

Por otra parte la Entidad *carece de una plataforma informática* actualizada con las exigencias establecidas por el Registro Único Nacional de Tránsito - RUNT, ya que la existente no es de propiedad de la Entidad y está sujeta a la voluntad de terceros y es operado por un solo funcionario quien es la única persona que tiene

acceso y conocimiento del mismo. Este software se encuentra desactualizado y no permite procesos de auditoría y de seguimiento, control y verificación permanente de la información.

El manejo que se le da a las carpetas de los vehículos matriculados y radicados en la Entidad es manual y no se encuentra digitalizado, lo que otorga un alto estado de vulnerabilidad, ya que no existe cadena de custodia y se ha detectado la pérdida y/o extravió de carpetas completas de algunos documentos importantes, como son las facturas de ventas y manifiestos de aduanas, entre otras.

Los indicadores de gestión son relativamente bajos comparados frente al entorno de la competencia y los gastos de funcionamiento son demasiado altos frente a la inversión. Situación que se refleja en el cumplimiento de los objetivos misionales como es el de semaforización, señalización vertical y horizontal y en los proyectos encaminados a la prevención y mitigación de la accidentalidad del Municipio y el aseguramiento de una movilidad rápida y segura. Igualmente la Entidad carece de *patios* para el parqueadero de los vehículos inmovilizados y actualmente se encuentran funcionando en un predio propiedad del Municipio de Floridablanca el cual a corto plazo hay que desalojarlo ya que allí funcionará la Universidad de Floridablanca.

Para la elaboración y manejo de las infracciones, no se cuenta con tecnología de punta, lo que facilita el diligenciamiento inadecuado de los mismos, que se traducen en una elaboración deficiente de los comparendos que dan como resultado un difícil cobro de los mismos. Cuando finalmente, se imponen comparendos de manera adecuada, conforme a los procedimientos, en muchas ocasiones no existen dispositivos apropiados para lograr que los pagos se realicen de manera efectiva, sino que los mismos quedan a la buena disposición de los infractores. El resultado de esta circunstancia es que el recaudo por comparendos es inferior al 40% de las multas impuestas.

Todo lo anterior con lleva a que la Entidad sea susceptible a la *fuga de ingresos por parte de la Dirección de Tránsito y Transporte de Floridablanca*, problemática identificada como principal para el presente análisis.

2 JUSTIFICACIÓN

Atendiendo que la Administración del Municipio de Floridablanca necesita buscar la viabilidad de sus entes centralizados, haciéndolos operativos y rentables en su objeto misional, como es el caso de la DTTF; se requiere realizar el presente análisis que deberá arrojar la(s) alternativa(s) estratégica(s) necesarias que permitan el manejo idóneo y sostenible de la Entidad a través del tiempo, situación que deberá lograrse mediante la interacción de las distintas variables técnicas, operativas, jurídicas y financieras, así como con los propósitos planteados de la Dirección de la Entidad. De esta manera se espera liberar las posibles “cargas” y erogaciones que en la actualidad o en el futuro debe presupuestar la Administración Municipal, en pro del funcionamiento de sus Entes.

Por lo anterior, la(s) alternativa(s) estratégica(s) seleccionada(s), deberán aumentar la capacidad de inversión en el logro de los objetivos misionales de la Entidad, razón por la cual se hace necesario con base en los análisis planteados en este estudio, definir y justificar los requerimientos a tener en cuenta para la correcta toma de decisiones por parte de la Dirección de la DTTF.

Estos requerimientos involucran; contratar personas naturales y/o jurídicas, establecer alternativas de licitación pública para una concesión de procesos y funciones propias de la Entidad, tales como:

- Soportes técnicos para el cobro de las tarifas, manejo y expedición de las especies venales (suministro de placas vehiculares, licencias de conducción y otros),
- Desarrollo de la sistematización y modernización de la DTTF a efectos de cumplir con todas las especificaciones y normatividad vigente exigida por el Ministerio de Transporte,
- Administración de patios y grúas,
- Administración, liquidación, recaudos y distribución de multas, así como la gestión para el recaudo a través del cobro pre-jurídico y/o persuasivo y coactivo.
- Entre otros.

En los actuales momentos, la DTTF no cuenta con los recursos tecnológicos y financieros suficiente para desarrollar los principios rectores de seguridad de los usuarios, calidad, oportunidad, cubrimiento, libertad de acceso, plena

identificación, libre circulación, educación, y descentralización, ordenada por el Artículo 1º de la Ley 769 de 2002, motivo por el cual se debe determinar cuál alternativa facilita el cumplimiento de la Ley, así como de la de los análisis y expectativas planteadas.

Lo anterior en la búsqueda del logro del desarrollo del objetivo de los principios rectores del Código Nacional de Transito, inciso 5, Artículo 1º-Ley 769 de 2002.

3 HIPÓTESIS

Para el análisis en cuestión se definió la hipótesis como una *posible solución del problema*. "La hipótesis son posibles soluciones del problema que se expresan como generalizaciones o proposiciones. Se trata de enunciados que constan de elementos expresados según un sistema ordenado de relaciones, que pretenden describir o explicar condiciones o sucesos aún no confirmados por los hechos".²

3.1. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Existen alternativas estratégicas de tipo operativo y financiero que permiten la sostenibilidad financiera de la Dirección de Tránsito y Transporte de Floridablanca en el corto, mediano y largo plazo.

² Pardinás Felipe (2009), <http://www.scribd.com/doc/16254159/Protocolo-de-investigacion>, Consultado 28 de agosto de 2009.

4 ALCANCES – LIMITACIONES

El alcance del presente análisis está determinado por una serie de etapas que se derivan directamente de los objetivos y que buscan identificar alternativas estratégicas que contribuya a la solución del problema planteado. Son tres las etapas en las que se encuentra enmarcado el análisis:

- *Diagnóstico.* Consiste en realizar un análisis con información primaria y secundaria de la Dirección de Tránsito y Transporte del Municipio de Floridablanca, que permita conocer el comportamiento histórico y estado actual de la Entidad. El conjunto de actividades de las que se compone el diagnóstico permite, de paso, inferir sobre el *futuro* y posibles tendencias en las que se desenvolverá la DTTF.
- *Formulación de alternativa.* Una vez analizada la información se procede a identificar y establecer la alternativa de *mayor conveniencia* para la Dirección de Tránsito y Transporte del Municipio de Floridablanca, basado en los criterios eficiencia y sostenibilidad operativa, jurídica y financiera de la Entidad, así como las expectativas de las Directivas de la DTTF.
- *Evaluación.* Con la alternativa estratégica seleccionada, se desarrollan mecanismos que permitan determinar y valorar la viabilidad financiera de dicha alternativa, esta evaluación facilita la cuantificación y medición de variables, además de involucrar aspectos de tipo de jurídico que tiene una alta trascendencia en las entidades públicas.

Como se mencionó anteriormente, al tratarse de un estudio que busca identificar la sostenibilidad de una Entidad de carácter público, además de consideraciones puramente operativos y financieros, se debe tener en cuenta aspectos de tipo legal y jurídico que viabilicen la alternativa seleccionada, lo cual impacta el alcance del estudio, sin embargo, al no tener los suficientes conocimientos y habilidad para realizar dichos análisis, los autores han decidido buscar asesoría en la materia a través de un experto en la temática.

A pesar de que la totalidad de la responsabilidad por los resultados del análisis recae en los autores, el presente estudio cuenta con su aporte en los aspectos estratégicos, técnico-operativos y financieros.

4.1. DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN

La recopilación de la información para la realización este análisis ha sido la tarea más complicada y laboriosa, sobre todo teniendo en cuenta que la configuración del modelo de negocios y las características propias del mercado de los servicios prestados, por entidades de este tipo son fuertemente monopolizadas y centralizadas. Esta situación ha limitado en cierto modo el alcance que se podría haber dado a este estudio, en parte a que no todos los datos estaban registrados, algunos estaban incompletos y no todos los involucrados (stakeholders) tuvieron la misma disponibilidad a la hora de suministrar la información requerida. Esta circunstancia nos ha condicionado para establecer las alternativas estratégicas, así como la posterior evaluación y valoración de cifras para el análisis de sostenibilidad.

Después de recoger la información y establecer conclusiones preliminares, se pudo relacionar la actividad que se desarrolla en la Entidad con el contexto de negocios en cual interactúa. Para este ambiente de negocios fue igualmente complicado la consecución de información de los sectores de comportamiento paralelo, tal como el de las ventas de vehículos, motocicletas, venta de vehículos usados, etc, los cuales no pudieron utilizarse como indicadores.

Esos mismos motivos han llevado a plantear una serie de condicionantes y limitaciones para la utilización de los indicadores antes mencionados como fuente alternativa de validación de la información, planteando el estudio de sostenibilidad solamente con la información suministrada por la Dirección de Tránsito y Transporte de Floridablanca, ya que como entidad estatal debe hacer reportes permanentes a instancia máxima. En esta caso Ministerio de Transporte.

4.2. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Como se ha planteado en etapas anterior dentro del documento, el análisis inicia con un diagnóstico que permite establecer la alternativa estratégica adecuada, una vez seleccionada, es evaluada y analizada, a lo que se conoce como la *mejor alternativa* estratégica, lo siguiente es determinar el grado de sostenibilidad financiera de dicha alternativa a través de distintos escenarios, los cuales serán modelados y analizados bajo distintas variables por medio de herramientas conocidas; como el *Método Monte Carlo*.

Todo el procedimiento tiene por fin analizar la alternativa estratégica como *proyecto de inversión de un bien de capital* con enfoque en inversionistas privados.

Después de analizada la información se entregan las conclusiones a las Directivas de la Dirección de Tránsito y Transporte de Floridablanca y basados en sus determinaciones, la alternativa seleccionada ahora proyecto de inversión se presenta a posibles inversionista o interesados.

En cuanto a la presentación como proyecto de grado, los autores cuentan con el aval de la Dirección de la Entidad, para su uso y publicación, salvo algunas restricciones de índole financiero que fueron modificadas para efecto de la presentación académica, sin que lo anterior afecte de manera significativa la veracidad y confiabilidad de las conclusiones.

5 OBJETIVOS

5.1. GENERALES

Identificar y valorar la estrategia de sostenibilidad adecuada para la Dirección de Tránsito y Transporte de Floridablanca – DTF mediante análisis estratégico, jurídico y financiero.

5.2. ESPECÍFICOS

- Determinar procesos, requerimientos y características técnicas, operativas, jurídicas y financieras de la Dirección de Tránsito y Transporte del Municipio de Floridablanca mediante el diagnóstico general de la información primaria y secundaria de la Entidad.
- Identificar y establecer la alternativa estratégica de mayor conveniencia para la Dirección de Tránsito y Transporte del Municipio de Floridablanca con base en los criterios propuestos por la Entidad a través de un análisis estratégico.
- Determinar y valorar la alternativa estrategia de sostenibilidad seleccionada para la Dirección de Tránsito y Transporte del Municipio de Floridablanca mediante un análisis y justificación estratégica, jurídica y financiera.

6 MARCO REFERENCIALES

6.1. MARCO CONTEXTUAL

Las circunstancias señaladas en el *planteamiento del problema*, dejan a las Directiva de la DTTF la impostergable necesidad de tomar medidas que permitan adoptar mecanismos, altamente confiables, que faciliten la sostenibilidad de la gestión de los principales factores administrativos de la Entidad. Entre ellos:

- *El desempeño*, medido a partir del grado de dificultad en el cumplimiento de los asuntos confiados a la gestión de la Entidad y del marco legal que los soporta; el grado de claridad y definición de las tareas y funciones y los responsables de productos intermedios y finales,
- *la transparencia*,
- *la atención al usuario*, medida a partir de la proporción de los procesos que terminan en un resultado para un cliente externo,
- *el aprovechamiento de la capacidad instalada*, medida a partir del número de funcionarios por tarea, el tamaño de la red institucional, la concentración de recursos en actividades misionales o en tareas de apoyo, y
- *la calidad del servicio*.

Pero la insostenibilidad en el tiempo no está dada únicamente por el control de los factores antes mencionados, a esta situación se suman problemas del incremento de gasto, así como otros dos elementos importantes que afectan seriamente la capacidad de la Entidad para cumplir su misión:

- el deterioro de la calidad de la estructura del gasto, y
- la baja correlación entre el incremento del gasto y el mejoramiento de la provisión de bienes y servicios a cargo de de la Entidad,

En teoría, lo único que habría justificado tal incremento. De igual manera, la falta de racionalidad en los procesos y en los procedimientos internos en la Entidad y el traslape de funciones y trámites, ha originado un innecesario e

ineficiente flujo de información, causando lentitud y opacidad en la prestación del servicio a los ciudadanos y usuarios en general. En efecto, los trámites gubernamentales, carentes de una orientación global y concebidos más para controlar que para facilitar, aumentan sensiblemente los costos de transacción.

Existen unas consideraciones adicionales que fundamentan el establecimiento de alternativas estratégicas para la DTTF y que surgen de las expectativas de la Dirección de la DTTF. Entre ellas:

- *La eficacia y la eficiencia de la administración pública dependen no sólo de su organización, sino de la racionalidad de los procesos estructurales sobre los cuales se basa su operación (presupuesto, contratación, manejo de información, administración de recursos humanos, etc.). En efecto, si no hay productividad en el ejercicio de la función pública, no se generará el ahorro necesario para invertir y, en consecuencia, para crecer.*
- *Inversión privada con un alto nivel en adelantos tecnológicos que pongan a la DTTF, a la vanguardia de la protección de los intereses de los usuarios y esté de conformidad con las exigencias establecidas por el Ministerio de Transporte y el Registro Único Nacional de Tránsito.*
- *Generar mayor capacidad de respuesta en la atención y participación del ciudadano, aumentando su información, capacidad de opinión, reclamación y satisfacción sobre los servicios que presta el Municipio de Floridablanca, a través de la DTTF, y eliminando de esta forma las cadenas de intermediarios y/o tramitadores.*
- *Actualizar el sistema de información de administración, liquidación y control de los diferentes trámites realizados en la Entidad y en especial la de multas por comparendos, desde su grabación, trámite en las inspecciones, emisión de resoluciones de sanción, cobro coactivo y persuasivo, con el objetivo de incrementar los ingresos de la Entidad.*
- *Evitar que sea permeable el sistema a manejos indebidos, y que se dé lugar el fenómeno de la prescripción la caducidad, todo esto con el fin de lograr una retribución que aumente la calidad de vida tanto del ciudadano en la misión de ejecutar proyectos que prevengan la accidentalidad, aseguren una movilidad rápida y segura y se genere una cultura de*

respeto a las normas de tránsito y tolerancia a través de la educación vial y cultura ciudadana.

- *Incrementar los recaudos por los servicios prestados en la DTTF, en materia de registro automotor y de las obligaciones no canceladas derivadas de dicho registro, para lo cual, se requiere una asesoría legal que eleve el recaudo mediante la organización de la jurisdicción coactiva y de igual manera en el derecho de porte de placa.*
- *Garantizar la calidad y continuidad de los servicios bajo políticas informáticas ajustadas a las necesidades cambiantes del Municipio de Floridablanca - Santander.*
- *Fortalecer y generar un modelo de administración eficiente, eficaz, transparente y participativa dentro de la DTTF con gran capacidad de gestión que genere la empresa privada en función pública a través del modelo de desconcentración y/o delegación de funciones administrativas a particulares y donde se genere mayor inversión a los objetivos misionales de la Entidad.*
- *Minimizar los riesgos de obsolescencia tecnológica e inversiones en soluciones no apropiadas, con la actualización permanente del software acorde con los adelantos tecnológicos en materia de tránsito y transporte y en especial con las nuevas exigencias exigidas por el Ministerio de Transporte en la operación de la Concesión RUNT.*
- *La DTTF debe racionalizar sus gastos no sólo porque así lo indique una coyuntura fiscal determinada, sino porque los recursos gastados en el funcionamiento de la Entidad recortan los bienes y servicios que el Estado debe proveer a los ciudadanos. En consecuencia, el objetivo fundamental de la renovación de la administración pública en la DTTF es una adecuada relación entre el presupuesto de funcionamiento y el de inversión, maximizando el impacto de este último.*
- *La inversión que realiza el concesionario se debe justificar por los beneficios que se pueden obtener en el futuro, en este caso el proyecto más que ser rentable para el concesionario y para el distrito, debe obtener beneficios sociales en cuanto a disminución de la accidentalidad,*

aseguramiento de una movilidad rápida y segura y en cultura ciudadana en el mediano y largo plazo, mayor cobertura de señalización vertical y horizontal , un óptimo funcionamiento de la red de semáforos que implica mantenimiento correctivo y preventivo, ampliación de cruces y conexión mediante central de los mismos.

6.2. MARCO CONCEPTUAL

La base conceptual utilizada en el presente análisis está soportada en el material y el conocimiento adquirido por los autores durante la Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyectos, cursada en la Universidad Industrial de Santander, así como del aporte técnico y metodológico del Director del Proyecto asignado.

El planteamiento considera tres fases que se traslapan entre sí y en las que se establecen los grupos de actividades que facilitan el cumplimiento del objetivo general de la investigación. Estas etapas fueron definidas como:

- Diagnóstico
- Formulación
- Evaluación

Cada una de las etapas tiene pre-establecido un objetivo, una metodología y las respectivas fuentes de consulta.

6.2.1. Diagnóstico

Objetivo:

- Realizar un análisis con información primaria y secundaria de la Dirección de Tránsito y Transporte del Municipio de Floridablanca mediante el diagnóstico general de la entidad.

Metodología:

- Análisis de Involucrados
- Identificación del rumbo estratégico de la Entidad
- Análisis entorno, la Entidad, productos y servicios y competidores
- Análisis DOFA

Fuentes:

- Directivos, planta de personal, usuarios y procesos de la Dirección de Tránsito y Transporte de Floridablanca
- Informes de presupuesto y ejecución de la Entidad, balances, estados de resultados, indicadores de gestión, calidad, eficiencia, rumbo estratégico e información histórica.

6.2.2. Formulación

Objetivo:

Identificar y establecer la(s) alternativa(s) estratégica(s) de mayor conveniencia para la Dirección de Tránsito y Transporte del Municipio de Floridablanca con base en los criterios propuestos por la Entidad.

Metodología:

- Definición de ventajas competitivas
- Dirección estratégica de Alternativas
- Método de implementación de la Alternativa

Fuentes:

- Directivos y Planta de personal de la Dirección de Tránsito de Floridablanca
- Procesos de la Dirección de Tránsito de Floridablanca
- Experiencias anteriores en otras Entidades del sector

6.2.3. Evaluación

Objetivo:

- Determinar y valorar la(s) alternativa(s) seleccionada(s) para la Dirección de Tránsito y Transporte del Municipio de Floridablanca mediante un análisis y justificación técnico, operativo, jurídica y financiero.

Metodología:

- Análisis y Justificación Técnica-Operativa: Necesidades en cuanto a tecnología, mano de obra, suministros de equipos, software, hardware, reinversiones, entre otras.
- Análisis y Justificación Jurídica: Análisis jurídico de la alternativa seleccionada, del objeto a contratar, requerimientos, obligaciones del contratista, obligaciones de la entidad, reversión, modelo de contratación, entre otros
- Análisis y Justificación Financiera de la alternativa seleccionada: escenarios de mayor beneficios/costo para la Dirección de Tránsito y Transporte de Floridablanca, frente a los posibles alternativas de concesión con un tercero.

Fuentes:

- Directivos y Planta de personal de la Dirección de Tránsito de Floridablanca
- Personal técnico: consultores y asesores

Estas tres etapas y el conjunto de actividades de las que se compone, corresponden a la hoja de ruta que se desarrollará en el estudio para establecer la alternativa estratégica y será ampliada en las consideraciones del *diseño metodológico*. Esta metodología ha sido validada por las Directivas del DTF y construida de conformidad con el Director del Proyecto.

6.3. MARCO LEGAL

La Dirección de Tránsito y Transporte de Floridablanca, es una Entidad catalogada como de *clase A* por el Ministerio del Transporte y como tal, es su obligación atender todos los servicios de tránsito entre ellos, expedir y controlar las diferentes especies venales, como placas, licencias de conducción, licencia de tránsito, y todos aquellos servicios afines al tránsito y transporte.

De esta forma, y a raíz de la expedición de la Ley 769 de 2002; Por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones,

el Ministerio de Transporte ha venido reglamentando los diferentes artículos que modifican el funcionamiento de dicha Entidad, al igual que los organismos de tránsito que a nivel nacional han sido clasificados por el órgano competente.

En ese sentido, se ha creado el RUM, elemento que tiene como fin; regular, organizar y unificar la información a nivel nacional con el propósito de poder generar un adecuado y eficiente servicio a la comunidad. Bajo este esquema, se hace necesario que las Entidades de Tránsito estén acordes con estas disposiciones, que exigen un fortalecimiento en la estructuración del servicio, adquiriendo tecnología de punta, aumentando la eficiencia de su planta de personal, estableciendo controles adecuados para cumplir los fines y propósitos señalados en la Constitución Nacional, Código Contencioso Administrativo y la Ley 769 de 2002.

6.3.1. Antecedentes existentes para la concesión del servicio de las secretarías y/o direcciones de tránsito

La Constitución Nacional abrió las puertas, para que el Estado a través del principio de *colaboración* utilice el acompañamiento de los particulares en el cumplimiento de los principios rectores de los Entes gubernamentales. De esta forma, varias Entidades a nivel nacional han venido aprovechando tales disposiciones legales y han procedido a adelantar, a través de la Ley 80 de 1993, Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, todos los procedimientos y beneficios de contratar funciones propias con terceros.

Ejemplo de ello se evidencia en la Secretaria de Tránsito y Transporte de Bogotá FONDATT, hoy; *Secretaría Distrital de la Movilidad*, la cual abrió la senda para que todos los diferentes Entes de Tránsito a nivel nacional, comenzaran la tarea de unificar esfuerzos para modernizar y regularizar el servicio, con eficiencia, eficacia, transparencia y objetividad. De esta forma, ciudades como Santa Marta, Cali, Buga, Tulua, Candelaria y los Departamentos de Cundinamarca y Boyacá entre otros, han dado el paso para entregar en concesión sus Entes de Tránsito a particulares.

Estas medidas buscan frenar la problemática común de estas Entidades, en cuanto a corrupción administrativa y operativa, deficiencia en el servicio y atraso tecnológico en que se han sumido muchas de estas Entidades.

La posibilidad de utilizar recursos frescos de todo tipo, sin que estén bajo la influencia directa la Administración Municipal y sin que la misma esté obligada a desembolsar fondos importantes para cumplir los requisitos y requerimientos que ha impuesto la Ley 769 de 2002, para modernizar y conectar todos los sistemas de tránsito a través del RUNT.

6.3.2. Concesión RUNT

La concesión RUNT celebrada por el Ministerio de Transporte con particulares, es otro ejemplo de las grandes concesiones realizadas en Colombia en los últimos años, con una duración de 10 años y realizada mediante licitación pública, contrato 033 de Junio 7 de 2007 , es el Sistema de Registro Único Nacional de Tránsito a nivel central en línea, que válida, registra y autoriza las transacciones relacionadas con los automotores, conductores, licencias de tránsito, empresas de transporte, centros de enseñanza, remolques y semirremolques, seguros, accidentes de tránsito y personas naturales y/o jurídicas que prestan servicios al sector de acorde con la Ley 769 de 2002 y la Ley 1005 de 2006, sistema enmarcado en el cumplimiento de los requerimientos para el intercambio y uso de la información, confiabilidad, seguridad, privacidad, uso de la información validez, pertinencia, normatividad vigente y oportunidad.

La prestación del servicio público del RUNT, *por cuenta y riesgo del concesionario* incluyendo su planificación, diseño, implementación, administración, operación, actualización, mantenimiento y la inscripción. Igualmente el operador privado o concesionario debe cumplir en todo momento con la normatividad vigente expedida por el Ministerio de Transporte y el RUNT, garantizando que nunca cause afectación en la prestación del servicio y genere pérdidas financieras y mala imagen a la Entidad, el cual deberá responder pecuniariamente el contratista con base en las pólizas de garantía.

7 DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación se desarrollo a partir del diseño metodológico construido con base en la experiencia y el conocimiento de los de los autores, adquirido el desarrollo de la Especialización en Evaluación y Gerencia de Proyecto y apoyado con la asesoría técnica del Director del Proyecto. En la Grafica No 1 se presenta el esquema metodológico utilizado. Previo al ejercicio de análisis se realiza una actividad de sensibilización con el personal de planta y Directivos de Dirección de Tránsito y Transporte de Floridablanca, la cual busca al dar a conocer el objeto de la investigación y facilitar el intercambio de información con miras obtener resultados altamente ajustados a la realidad.

7.1. ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS

El stakeholder es aquel que puede influir (o verse afectado por) la decisión que se tome. Esto incluye a las Directivas, planta de personal, clientes, proveedores y la sociedad en general.

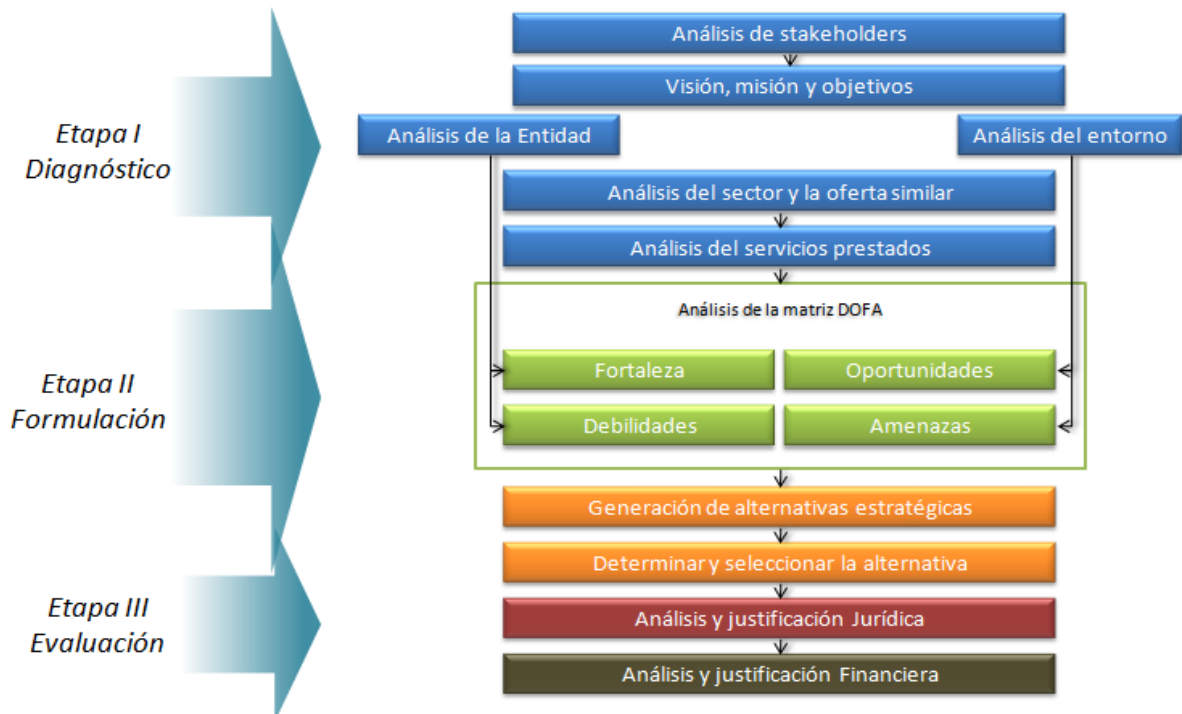
El análisis del Stakelholder no debe ser necesariamente un proceso largo, pero se deben identificar las expectativas primarias y posiblemente conflictos de los diversos involucrados (Stakeholders), como así también su capacidad e influencia. Es probable que los stakeholders tengan conflictos de intereses, es por esto que se deberá establecer un orden de prioridades de los principales intereses y luego resolver los conflictos a través de la negociación. En síntesis, para cada involucrado se analiza:

- Objetivos y expectativas
- Capacidad e influencias
- Conflictos

7.2. VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS

Este análisis en particular, parte de un Direccionamiento estratégico de las expectativas de las Directivas de la Entidad, a la que se estableció un *rumbo* luego de analizar que la DTF no contaba con sistema gerencial estratégico o algún esquema de planeación que considerara alternativas para la toma decisiones de inversión, situación que motiva el planteamiento de objetivos claros sobre los cuales pueda medirse el éxito del análisis.

La definición de un rumbo estratégico para cada proyecto en particular puede conducir a una nueva estimación de las expectativas y los objetivos de los involucrados, sin que el propósito principal sea desvirtuado o segmentado.



Fuente: Autores

Los enunciados de la visión, misión y objetivos deberán ser concisos, fáciles de comprender, sostenible y medibles. Normalmente, el enunciado de la visión es una oración o un párrafo, y los enunciados de misión y objetivos consisten en no más de cinco viñetas cada uno. Los enunciados de la visión, misión y objetivos aportan una reseña sobre lo que es el análisis debe incluir en los estudios.

7.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno involucra las presiones externas sobre las cuales la Entidad tienen un control limitado: política económica gubernamental, cambios de actitud entre los usuarios y el desarrollo de nueva tecnología, entre otras. El análisis del entorno estudia dichas fuerzas con el fin de predecir la coyuntura en la cual la DTTF se encuentra operando.

Los factores del entorno podrán ser "macro", tales como el nivel de inflación, las tasas de interés y el tipo de cambio, o "micro", como por ejemplo los impuestos locales que recaen sobre las empresas de transporte o las otras necesidades de inversión de la Administración Municipal.

La habilidad consiste en determinar qué factores tienen impacto en la Entidad o podría tenerlo en el futuro, y comprender cómo será probablemente dicho impacto. Adicionalmente se requiere considerar aspectos que van más allá del marco actual de referencia a fin de identificar todas las influencias futuras que podría afectar a DTF.

Este análisis tiene una importancia significativa puesto que aporta en buena medida los componentes externos de la Matriz DOFA, es decir, las oportunidades y amenazas.

7.4. ANÁLISIS DE LA ENTIDAD

El objetivo de analizar la Entidad, es identificar sus recursos y determinar de qué manera estos pueden aportar algo a sus ventajas competitivas. Las organizaciones que asignan y reubican sus recursos de la manera más eficaz probablemente alcancen una rentabilidad mayor sobre el capital utilizado que aquellos que no lo hacen.

El análisis de la Entidad tiene tres aspectos:

- *Los recursos en sí mismos.* Estos pueden constituir una ventaja competitiva, ya que puede ocurrir que la competencia no tengan acceso a los mismos. Este es el principio central de la visión de la ventaja competitiva basada en los recursos, y se la analiza utilizando herramientas tales como análisis VRIO (Recursos y/o procesos: *Valiosos, Raros, costosos de Imitar y si la Organización los aprovecha*).
- *La configuración de los recursos.* Esto también puede ser una fuente de ventaja competitiva. Si una Entidad configura sus recursos de manera óptima, tendrá una ventaja competitiva sobre sus rivales. Esta visión es central a la hora tomar decisiones de tercerización de funciones.
- *La auditoría de recursos.* Esto abarca los recursos operativos (tangibles e intangibles), humanos (capacidades) y financieros. El objetivo de la

auditoría de recursos es identificar recursos y establecer que tan eficientemente se usan los recursos y cómo se dispone de ellos efectivamente.

Este análisis aporta aspectos importantes para tener en cuenta en la construcción de la Matriz DOFA en lo referente a las consideraciones internas; fortalezas y debilidades.

7.5. ANÁLISIS DEL SECTOR Y LA OFERTA SIMILAR

Para establecer la alternativa estratégica *óptima* es necesario comprender el sector en la cual operará la Entidad, así como las fuerzas competitivas dentro del mismo. Las preguntas que debe formularse incluyen las siguientes:

- ¿Cuál es el tamaño actual del sector y cuáles son las tendencias más importantes?
- ¿Cuáles son las principales fuerzas competitivas?
- ¿Quiénes son los competidores y cuáles son sus fortalezas relativas?
- ¿Cómo debería adaptarse la estrategia para responder a los cambios que se producen en el sector?

Este análisis incluye diferentes grados de detalle; la descripción general del sector prepara el escenario para que los lectores y usuarios del estudio conozcan la *situación inicial y futura* del DTF. El análisis estructural deberá recoger al menos un breve repaso de los proveedores, los compradores y la amenaza que representan los nuevos participantes y las sustituciones, como así también una exploración de la competencia en su conjunto con sus fortalezas y debilidades.

7.6. ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS PRESTADOS

Este análisis busca identificar la posición competitiva de los servicios de la Entidad o de los procesos llevados a cabo. Al visualizar el portafolio de servicios, se gana perspectiva sobre la posición estratégica, la probable dirección en la que se desarrollan, los de flujo de ingresos e indicadores que señalan qué estrategias deberán buscarse.

Los métodos analíticos incluidos en este capítulo son los siguientes:

- *Curva de experiencia y economías de escala.* Análisis de la etapa del ciclo de vida del producto. Matriz de crecimiento-participación. Matriz de dirección política, entre otras.
- *Análisis de la cartera.* Es relevante principalmente para las Entidades de este tipo que tiene altas cuentas por cobrar por motivo de las limitaciones en el cobro coactivo y persuasivo de una de sus principales fuentes de ingresos; los comparendos. El análisis de cartera permite visualizar y ayuda a tomar decisiones estratégicas sobre la asignación de recursos de fondos limitados, así como el establecimiento de procesos internos de *difícil* cobro. Algunos procesos requieren más inversiones de fondos, otros generan fondos y en otros se deberá desinvertir. Esto es una contribución muy importante para la generación de alternativas estratégicas.

7.7. MATRIZ DOFA

El análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas concentra los resultados del análisis de la Entidad (interno), del análisis del entorno (externo) y los análisis del sector y el portafolio de servicios. Un análisis DOFA le permite observar las fortalezas y debilidades en el contexto de las oportunidades y amenazas.

En el análisis de la matriz DOFA está implícita la meta de alcanzar la óptima aplicación entre los recursos de la Entidad con el entorno, a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible mediante las siguientes acciones:

- Construir sobre las fortalezas de la Entidad.
- Reducir las debilidades o adoptar una estrategia que evite las debilidades.
- Explotar las oportunidades, en especial utilizando las fortalezas de la Entidad.
- Reducir la exposición a las amenazas o contrarrestarlas.

7.7.1. Realización del análisis de la matriz DOFA

- El análisis DOFA une los resultados de la evaluación estratégica, en especial:

- El análisis de la Entidad (elementos internos).
- El análisis del sector y oferta similar (elementos internos y externos).
- El análisis de los servicios prestados (elementos internos y externos).
- El análisis del entorno general (elementos externos).

7.8. GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Esta fase aborda la generación de alternativas estratégicas a partir de los análisis previos.

El mecanismo de generación de alternativas estratégicas se aborda en tres pasos:

- La base para alcanzar una ventaja competitiva (estrategias genéricas de Michael Porter).
- Exploración de direcciones estratégicas alternativas.
- Empleo de métodos alternativos para perseguir una dirección estratégica.

Este enfoque metodológico, sugerido por Garry Johnson y Kevan Scholes³, adaptado por los autores, facilita la identificación de la alternativa óptima, que para este caso particular, requiere la Dirección de Tránsito y Transporte de Floridablanca y que será de vital importancia, puesto que involucra decisiones de índole financiero.

7.9. DETERMINAR Y SELECCIONAR LA(S) ALTERNATIVA(S)

Este análisis se realiza de manera conjunta con las Directivas de la Entidad, puesto que de su determinación dependerá los análisis subsiguientes. En esta fase se realiza una presentación de las alternativas identificadas con base en la Matriz DOFA seleccionada, para luego realizar el análisis jurídico y financiero que permita conocer la viabilidad de la alternativa seleccionada.

³ Graham Friend y Stefan Zehle (2008), Cómo diseñar un plan de Negocios, 1ra. edición, Editorial Cuatro Media, ISBN: 978-978-1456-25-3

7.10. ANÁLISIS Y JUSTIFICACIÓN JURÍDICA

Una vez establecida la alternativa, el siguiente paso es determinar los componentes, requerimientos y características jurídicas que permitan la viabilidad del desarrollo de la misma. Este análisis debe incluir:

- ¿Si es posible atribuir todo tipo de funciones administrativas a los particulares?
- ¿Cómo se realiza la intervención de particulares en el proceso contravencional de tránsito? En lo referente a:
 - Acopio de pruebas de infracciones de tránsito,
 - Tramitación de actuaciones de los organismos (especies venales como licencias de tránsito, de conducción, tarjetas de operación, etc.),
 - Operación de patios y grúa, y
 - Liquidación, recaudo y distribución de multas de tránsito.
- Existe autorización para Contratar, vigencias futuras, forma de contratación.

Adicional a estos análisis se debe considerar:

- Fundamentos jurídicos que soportan la modalidad de selección.
- Necesidad de la Entidad de Tránsito de contratar con un tercero para el desarrollo de los diferentes servicios que se presta.
- Funciones que se prestarían a través del contrato de concesión.
- Cómo funcionaría el Contratista
- Riesgos jurídicos que puede existir y su mitigación
- Riesgo normativo soberano
- Interventoría del Contrato

7.11. ANÁLISIS Y JUSTIFICACIÓN FINANCIERA

La razón más importante para desarrollar un modelo financiero consiste en que esta herramienta es útil para generar predicciones ajustadas a la realidad que

sean el elemento fundamental para la toma de decisiones por parte de las Directivas de la Entidad.

El modelo también permite, comprender mejor el estado actual y evaluar la situación financiera de la Entidad, facilita la evaluación cuantitativa de las alternativas estratégicas, así como calcular los requerimientos financieros.

Para su construcción se utiliza un conjunto de hojas de cálculo como la de Microsoft Excel. En el que se debe tener absoluta claridad sobre el horizonte del proyecto; el número de años a incluir en el modelo. Lo anterior para efectos de lectura por parte de posibles inversionistas de capital, quienes querrán saber en qué momento se necesita su dinero y por cuánto tiempo.

Para el caso particular de análisis, el modelo comprende un período de diez (10) años sobre una base anual y genera una serie completa de informes financieros que incluye cuadro de pérdidas y ganancias (estado de resultados), estados de flujo de fondos, así como también varias medidas de evaluación y una serie detallada de indicadores financieros.

El modelo analiza el portafolio de productos completo y analiza siguiente:

- Análisis de Inversiones: activos fijos, diferidos y capital de trabajo, incluye inversiones en bienes tangibles como automóviles, así como también inversiones en bienes intangibles como patentes y licencias.
- Análisis de Egresos y gastos: Costos y gastos en lo que se incurre para el préstamo de los servicios, incluye actividades operativas que estén bajo el rubro de la Entidad, así como depreciación y amortización de bienes tangibles e intangibles basándose en el método de amortización lineal.
- Análisis de Ingresos: Se incluye estimaciones con base en información histórica de los servicios y cobros realizados por la Entidad.
- Análisis de Servicios a la deuda: incluye financiación simple, mezcla entre deuda, acciones con terceros, cómputo de cargos de intereses, pagos principales de deuda e intereses ganados en depósitos bancarios a corto plazo.
- Cálculo del capital de trabajo

- Análisis de Resultados: Establecimiento y análisis de indicadores financieros; Flujo de caja libre, TIR, VPN, BEP, margen EBITDA, Pay Back, análisis de sensibilidad de variables, entre otros, con enfoque principal en inversionistas.

8 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados de la investigación están fuertemente soportados por las actividades de sensibilización que previamente fueron llevadas a cabo, con el fin de exponer las motivaciones del estudio. Esta actividad fue altamente participativa y contó con la asistencia de por los menos uno de los empleados de cada área de la Entidad.

La correcta presentación del objeto de la investigación facilitó la consecución de la información. Para emprender las actividades de sensibilización, se hizo una presentación de la propuesta técnica.

8.1. ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS (STAKEHOLDERS)

Una vez sensibilizados los involucrados, se realizaron reuniones en las cuales se identificaron ¿cuáles son sus expectativas y necesidades?, ¿qué capacidades e influencias tienen? y ¿qué conflictos y coincidencias se generan con otros involucrados? Estas preguntas fueron abordadas desde diferentes perspectivas para facilitar la consecución de información, luego de recopilada la información, fue condensada y revalidada con cada uno de los involucrados (Stakeholders).

En la Tabla No. 1 – Análisis Stakeholders, se presentan en resumen las respuestas a los cuestionamientos antes planteados.

8.2. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

Con la información recopilada en la análisis de involucrados se estableció el rumbo estratégico del análisis, Este direccionamiento facilita un esquema de ruta para el abordaje y desarrollo del estudio, así como permite determinar los parámetros de medición sobre los cuales se valora el éxito del la investigación.

8.2.1 Visión de la investigación

Realizar un diagnóstico general de la Entidad, un análisis de la alternativa seleccionada, un análisis y justificación jurídica, un análisis y justificación técnica y un análisis y justificación financiera y económica.

8.2.2 Misión de la investigación

Tabla No 1 – Análisis de Stakeholders

| <i>Stakeholders</i> | <i>Expectativas y objetivos</i> | <i>Poder e influencia</i> | <i>Coincidencias y conflictos</i> |
|-------------------------------|--|--|--|
| DIRECCIÓN DTF | <ul style="list-style-type: none"> *Identificar la eficiencia de procesos operativos interno de la Entidad *Identificar la sostenibilidad financiera y operativa de la DTF | <ul style="list-style-type: none"> *Toma de decisiones administrativas y operativas DTF *Disponibilidad de recursos de capital, personal e infraestructura | <ul style="list-style-type: none"> *Coincidencias: Interés de aumentar la eficiencias DTF *Conflictos: Se puede presentar conflictos de interés con personal de planta y otras autoridades |
| PLANTA DE PERSONAL DTF | <ul style="list-style-type: none"> *Mantener estabilidad laboral y profesional de sus puestos de trabajo *Mejorar condiciones salariales y remuneración en la DTF | <ul style="list-style-type: none"> *Fuerza operativa de la DTF; experiencia y conocimiento de funciones y actividades *Acceso directos a usuarios de servicios principales del Entidad | <ul style="list-style-type: none"> *Coincidencias: Interés de aumentar la eficiencias DTF *Conflictos: Percepción de inestabilidad laboral – pérdida de puestos de trabajo |
| USUARIOS DTF | <ul style="list-style-type: none"> *Aumentar la eficiencia en las prestación de servicios prestados por DTF *Disminución de trámites establecidos en el DTF *Cambiar percepción de presunta corrupción de funcionarios administrativos y operativos de la DTF | <ul style="list-style-type: none"> *Utiliza los servicios y generan ingresos para la Entidad a través del pago de especies venales, registro automotor, transporte público y otros conceptos. *Usuarios de las inversiones de la DTF en cuanto a atención y mitigación de la accidentalidad vial y aseguramiento de la movilidad | <ul style="list-style-type: none"> *Coincidencias: Interés en mejorar la calidad, eficiencias y rapidez en los servicios prestados por DTF *Conflictos: Percepción de presunta corrupción administrativa y operativa del personal que labora en el DTF |
| PROVEEDORES DTF | <ul style="list-style-type: none"> *Tener continuidad en la prestaciones de servicios de consultoría y asesoría (abogados y otros profesionales), software, papelería y otros servicios | <ul style="list-style-type: none"> *Control de software para el manejo de información de la DTF *Los asesores cuentan con conocimiento de funciones principales de la Entidad | <ul style="list-style-type: none"> *Conflictos: Perder continuidad laboral y de prestación de servicios por parte de los asesores y proveedores del software |
| GOBIERNO LOCAL | <ul style="list-style-type: none"> *Contar con una Entidad municipal que cumpla con los objetos misionales establecidos *Contar con una Entidad municipal sujeta a los requisitos y expectativas de ley | <ul style="list-style-type: none"> *Asignación y remoción de personal de Dirección a cargo del DTF | <ul style="list-style-type: none"> *Coincidencias: Interés de aumentar la eficiencias DTF *Conflictos: Se puede presentar conflictos de interés con personal de planta y otras autoridades |

Fuente: Autores

Los análisis incluyen identificación y evaluación de procesos, proyectos, planes, descripción del problema, estructura administrativa, matriz DOFA, justificación de alternativas, objeto a contratar, requerimientos de tecnología, mano de obra, suministro de equipos, análisis financiero de los posibles escenarios de Entidad y el contratista, entre otros.

8.2.3 Objetivos de la investigación

Realizar un estudio técnico-operativo, jurídico y financiero que permita identificar la estrategia adecuada de sostenibilidad técnica-operativa, jurídica y financiera de la Dirección de Transito y Transporte de Floridablanca

8.3 ANÁLISIS DE LA ENTORNO

Con un rumbo estratégico definido, el análisis del entorno puede enfocarse a predecir el contexto en cual el negocio opera. Para el caso particular del DTF, existe una consideración que influye en buena medida en las condiciones y características de su contexto próximo y de largo, el cual consiste en que la Entidad se encuentra “*protegida*” por una estructura de mercados oligopólica

donde son pocas los oferentes de servicios similares, adicional a esta consideración existen otros factores del entorno "*macro*" y "*micro*", que son identificados y especificados en la Matriz PEST.

8.3.1 Velocidad de cambio del entorno

En un *diagnóstico* de este tipo es muy importante identificar tener en cuenta la velocidad de cambio del entorno. Regularmente se miden tres niveles de cambio: *estable*, *dinámico* y *turbulento*. En mercados estables, se podrá desarrollar un plan estratégico bien definido desde el inicio; pero en mercados turbulentos, es más probable que las decisiones estratégicas evolucionen a medida que los acontecimientos van sucediendo y la incertidumbre disminuye.⁴

El contexto de negocios de la DTTF se puede considerar como estable, ya que se presenta poco o ningún cambio en el entorno. Este componente es muy importante identificarlo, puesto que le permite a los inversionista conocer en de antemano cual será el nivel de cambio que pudiera ocurrir y si estos cambios serán lentos, fácilmente identificables y predecibles. Las relaciones entre proveedores, clientes y distribuidores están fuertemente consolidadas y difícilmente cambian.

8.3.2 Análisis PEST – Política, Económica, Social y Tecnológica

Este es un análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (PEST) que permite conocer muchas de las influencias externas que pesan sobre las decisiones de tipo estratégico de la DTTF.

Mucha de la información necesaria para la construcción del análisis PEST fue recopilada a través de la misma Entidad, puesto que como se mencionó anteriormente en el *alcance-limitaciones*, su consecuencia fue compleja y limitada, sin embargo el análisis se soportó con fuentes como periódicos, algunos entes y organismos gubernamentales y, por supuesto, a través de internet.

Para la construcción de Análisis del PEST en la DTTF, Complementario al análisis de contexto de negocios realizado por los autores, se realizó un taller con algunos de los involucrados de distintos conocimientos y niveles de

⁴ Graham Friend y Stefan Zehle (2008), *Cómo diseñar un plan de Negocios*, 1ra. edición, Editorial Cuatro Media, ISBN: 978-978-1456-25-3

experiencia. Antes de la realización del taller se entregó a los asistentes un resumen de los objetivos del taller y algún material que examine las tendencias del mercado. El taller comenzó con una definición clara y consensuada del objetivo que busca garantizar la sostenibilidad operativa y financiera de la Entidad.

A los participantes se les dio la posibilidad de discutir ideas sobre todos los factores coyunturales que pudieran afectar el logro del objetivo, ya sea en el momento actual o en el futuro. La Tabla No 2 muestra en resumen de Análisis PEST llevado a cabo.

- A su turno, se pidió a cada participante que consignara un factor del entorno que luego fue analizado y condensado en será ubicado en el Análisis.
- Durante el proceso de lluvia de ideas no hubo espacios para debates o juicios sobre las contribuciones hechas.
- Observe que es conveniente realizar cuatro sesiones cortas, en cada una de las cuales se considerará una de las cuatro categorías PEST.

Tabla No. 2 – Análisis PEST

| POLÍTICO | ECONÓMICO |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> •Documento CONPES 3248 de 2003 “Renovación de la Administración Pública” “El desempeño de la administración pública colombiana ha sido deficiente en cuanto a la provisión de los bienes y servicios públicos fundamentales para los ciudadanos.” •Ley 769 de 2002 "Por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones". •Continuidad de políticas establecidas para mejoramiento de movilidad: pico y placa , revisión técnico mecánica y otras •Exigencias del Ministerio de Tránsito y Transporte en cuanto a administración de patios y grúas , la administración, liquidación, recaudos y distribución de multas lo mismo que la gestión para el recaudo a través del cobro prejudicado y/o persuasivo y coactivo | <ul style="list-style-type: none"> •Comportamiento económico del país •Ingreso per cápita •Valor de especies venales, registro automotor, transporte público y otros servicios •Limita el cobro persuasivo y co-activo de los trámites y servicios prestados por el DTTF •Caducidad, prescripción y nulidad de comparendos y otras multas establecidas •Fuga de ingresos para la DTTF • Exceso de personal administrativo y operativo para el desempeño de las funciones misionales DTTF •Limitada inversiones de respecto a las funciones misionales de DTTF •Insostenibilidad operativa, administrativa y financiera de DTTF |
| SOCIAL | TECNOLÓGICO |
| <ul style="list-style-type: none"> •Desplazamiento de usuarios a otras Direcciones de Tránsito por fallas en el servicio •Crecimiento demográfico •Presencia de “tramitadores” •Crecimiento del parque automotor por ende de los servicios prestados y facturados por parte de DTTF; público y privado •Las principales causas por las que se presentan estos hechos son en un 52%, la violación de normas de tránsito; un 20% a exceso de velocidad y un 30% a embriaguez, entre otros casos. | <ul style="list-style-type: none"> •Herramienta tecnológica adecuada para el procesamiento y manejo de información •Alta vulnerabilidad y limitada cadena y manipulación de información de custodia de la información referente a especies venales, registro automotor, transporte público y otros •Escasa tecnología de punta para el manejo y recolección de información referente a especies venales, registro automotor, registro automotor, transporte público y otros •Los competidores cuenta con tecnología avanzada para desarrollar registros y trámites con rapidez y eficiencia |

Fuente: Autores

8.3.3 Matriz de impacto – incertidumbre de la sostenibilidad

Con la información recolectada en el Análisis PEST, se pueden identificar problemas potenciales que pueden surgir alrededor de factores que tienen el más alto grado de incertidumbre futura, y el mayor impacto sobre el objetivo de sostenibilidad planteado. La lista de factores coyunturales del entorno generada podrá ser asignada a los cuatro cuadrantes de la Matriz de Incertidumbre/Impacto (Tabla No. 3 Matriz de Impacto/Incertidumbre en la sostenibilidad).

La incertidumbre está relacionada con la facilidad con la que se puede predecir el comportamiento futuro de un factor. El impacto implica cuánta influencia tiene un factor en el resultado de la sostenibilidad. Es importante resaltar que todos los factores deben ser tenidos en cuenta, puesto que los factores que en la actualidad son benignos y ofrecen certeza pueden convertirse en factores altamente volátiles y de gran influencia en el futuro, tal como los requerimientos de ley.

El cuadrante superior derecho de la matriz contiene todos los factores coyunturales que tienen el mayor impacto en la sostenibilidad de la DTTF y el más alto grado de incertidumbre futura. Una vez identificados, deben *cruzarse* con la problemática ya definida. Para el caso de la DTTF:

- Deficiente atención al usuario, escasa información y demora en la expedición del trámites y solicitudes,
- Presunta corrupción de personal administrativo y operativo de la Entidad, y
- Carece de una plataforma informática para el manejo integral de información general en el DTTF.

Con los factores definidos se identifica si la problemática impacta o no el factor y finalmente se determinan las consecuencias que permite establecer la *situación inicial* de la cual parte el análisis y las principales variables que deben ser tenidas en cuenta.

Tabla No. 3 Matriz de Impacto/Incertidumbre en la sostenibilidad

| | | Impacto en la sostenibilidad | |
|---------------|------|---|---|
| | | Bajo | Alto |
| Incertidumbre | Alto | <ul style="list-style-type: none"> •Documento CONPES 3248 de 2003 "Renovación de la Administración Pública" "El desempeño de la administración pública colombiana ha sido deficiente en cuanto a la provisión de los bienes y servicios públicos fundamentales para los ciudadanos." •Exigencias del Ministerio de Tránsito y Transporte en cuanto a administración de patios y grúas, la administración, liquidación, recaudos y distribución de multas lo mismo que la gestión para el recaudo a través del cobro prejudicial y/o persuasivo y coactivo | <ul style="list-style-type: none"> •Desplazamiento de usuarios a otras Entidades de Tránsito por fallas en el servicio •Presencia de "tramitadores" •Alta vulnerabilidad y limitada cadena y manipulación de información de custodia de la información referente a especies venales, registro automotor, transporte público y otros •Limita el cobro persuasivo y co-activo de los trámites y servicios prestados por el DTF •Caducidad, prescripción y nulidad de comparendos y otras multas establecidas |
| | Bajo | <ul style="list-style-type: none"> •Valor de especies venales, registro automotor, transporte público y otros servicios •Ley 769 de 2002 "Por la cual se expide el Código Nacional de Tránsito Terrestre y se dictan otras disposiciones". •Crecimiento del parque automotor por ende de los servicios prestados y facturados por parte de DTF; público y privado •Las principales causas por las que se presentan estos hechos son en un 52%, la violación de normas de tránsito; un 20% a exceso de velocidad y un 30% a embriaguez, entre otros casos. | <ul style="list-style-type: none"> •Fuga de ingresos para la DTF •Exceso de personal administrativo y operativo para el desempeño de las funciones misionales de DTF •Limitada inversiones de respecto a las funciones misionales de DTF •Insostenibilidad operativa, administrativa y financiera del DTF <div data-bbox="965 891 1273 1041" style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #4a86e8; color: white; text-align: center;"> <p>Factores coyunturales que tiene mayor impacto en la sostenibilidad del DTF y más alto grado de incertidumbre futura</p> </div> |

Fuente: Autores

8.3.4 Problemas potenciales

Combinar diversos factores coyunturales con la problemática definida permite generar una base de muchas consecuencias posibles, sin embargo todas tienden a confluir en una sola. Para el caso de la DTF.

Insostenibilidad operativa, jurídica y financiera del DTF

Esta labor fue realizada por los autores con el fin de confirmar las apreciaciones iniciales propuestas por las Directivas de la Dirección de Tránsito y Transporte de Floridablanca. De paso, soporte documental a la alternativa estratégica establecida. En la Tabla No. 4 – Problemas Potenciales, se presenta las conclusiones del cruce de variables.

Situación inicial. Las deficiencias en la atención al usuario, la escasa información y la demora en la expedición del trámites y solicitudes, sumado a la presunta corrupción del personal administrativo y operativo de la Entidad y a la carencia de una plataforma informática para el manejo integral de información, generan una problemática contribuye, entre otras a limitar la generación de

ingresos para la Entidad, la recuperación de cartera y la destrucción de valor, en lo que se ha denominado la *fuga de ingresos para la DTF*, en medio de este panorama, el aumento desmedido de la plantilla de personal, en detrimento de la estructura del gasto ha limitado la inversión en proyectos de tipo misional, lo que sumado a las futuras restricciones presupuestales por parte de la Administración Municipal en el marco de la política de autosuficiencia por parte de sus entes centralizados generan la evidente *insostenibilidad operativa, jurídica y financiera para la DTF*.

8.4 ANÁLISIS DE LA ENTIDAD

El Análisis de la Entidad identifica los recursos y componentes operativos más importantes que a larga se convierten en la fuente de ventaja competitiva.

Mediante mecanismo como el Análisis VRIO podemos identificar cómo están configurados los procesos y los recursos a fin de garantizar que se apliquen para maximizar el valor agregado, al tiempo que nos permite conocer cuáles son las competencias centrales de la Entidad. Otros mecanismos como la auditoría de recursos que permite conocer, cuáles son los recursos no utilizados o utilizados por debajo de su nivel, y ofrece medidas que muestran con cuánta eficiencia y eficacia se usan esos recursos.

Tabla No. 4 – Problemas Potenciales

| <i>Factor coyunturales</i> | <i>Atención deficiente a usuarios</i> | <i>Presunta corrupción operativa y administrativa</i> | <i>Adolece de una plataforma informática</i> |
|---|---------------------------------------|---|--|
| <i>Desplazamiento de usuarios a otras Entidades de Tránsito por fallas en el servicio</i> | ✓ | | |
| <i>Presencia de "tramitadores"</i> | ✓ | ✓ | |
| <i>Alta vulnerabilidad y limitada cadena y manipulación de información de custodia de la información referente a especies venales, registro automotor, transporte público y otros</i> | | ✓ | ✓ |
| <i>Escasa tecnología de punta para el manejo y recolección de información referente a especies venales, registro automotor, registro automotor, transporte público y otros</i> | | | ✓ |
| <i>Limita el cobro persuasivo y co-activo de los trámites y servicios prestados por el DTF</i> | ✓ | ✓ | |
| <i>Caducidad, prescripción y nulidad de comparendos y otras multas establecidas</i> | ✓ | | ✓ |
| FUGA DE INGRESOS PARA LA DTF | ✓ | ✓ | ✓ |
| <i>Exceso de personal administrativo y operativo para el desempeño de las funciones misionales DTF</i> | ✓ | ✓ | ✓ |
| <i>Limitada inversiones de respecto a las funciones misionales de DTF</i> | ✓ | ✓ | ✓ |
| <i>Insostenibilidad operativa, administrativa y financiera del DTF</i> | ✓ | ✓ | ✓ |

Fuente: Autores

La sostenibilidad de la Entidad podrá alcanzarse en la medida que los recursos se ajustan a la coyuntura del entorno. Esto significa que el análisis de los recursos de la DTTF es un requisito para la identificación la alternativa estratégica a seleccionar. De paso permite identificar qué recursos o procesos tendrá que adquirir o abandonar a fin de alcanzar los objetivos establecidos.

El análisis de la Entidad es un prerrequisito para el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Matriz DOFA).

8.4.1. Diferenciadores claves – procesos claves

Un aspecto importante a tener en cuenta es la multiplicidad de la estructura operativa y de funciones de la DTTF y sus relaciones con los diferenciadores claves, ya que la variedad de actividades desarrolladas en la Entidad va desde funciones judiciales y policías hasta de la gestión bancaria, situación que sumada a las posibles renuncias que por motivos estratégicos decida la Dirección da las primeras luces sobre la alternativa estratégica a tener en cuenta.

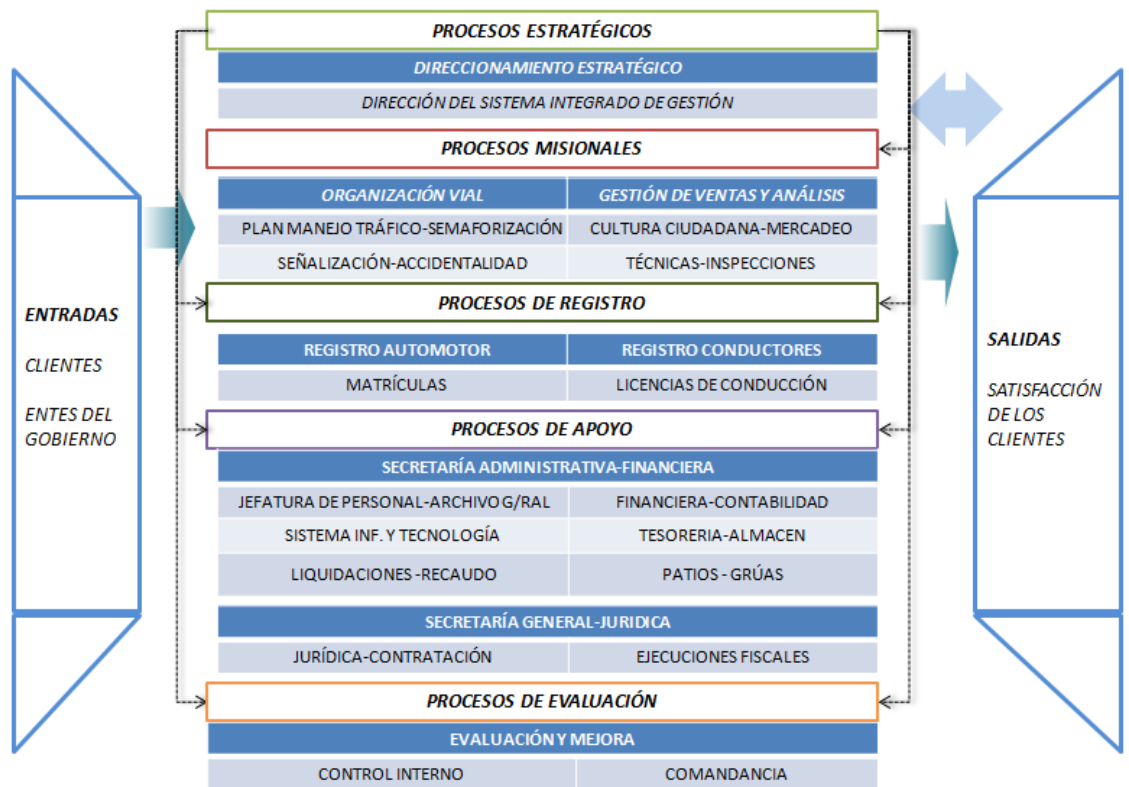
Para alcanzar una ventaja competitiva la Entidad debe aprovechar sus diferenciadores clave. La posición oligopólica por sí misma de la DTTF, como prestador del servicio de especies venales (licencias y matrículas) no se considera del todo un diferenciador clave, debido a regulaciones impuestas que se prevén en el futuro en lo relacionado a los precios, así como tampoco es un diferenciador el monopolio de los patios, donde se presta el servicio de retención de vehículos, ya que el lugar donde opera no es propiedad de la Entidad, sin embargo, sí cuenta con procesos únicos y especiales que le permiten a la DTTF llegar con una propuesta de valor especializada. La Figura No. 1 – Diferenciadores Clave Mapa de Procesos, muestra los procesos desarrollados por la Entidad.

8.4.2. Análisis VRIO

Para llevar a cabo un análisis de la Entidad basado en sus recursos y procesos, Jay Barney propuso un método estructurado que analiza si un recurso/proceos es Valioso, Raro o Imitable, y si la Organización aprovecha la

ventaja que ofrece ese recurso⁵. La Figura No. 2 - Análisis VRIO muestra la calificación subjetiva dada a cada uno de los procesos de la Entidad.

Figura No. 1 – Diferenciadores Clave - Mapa de Procesos



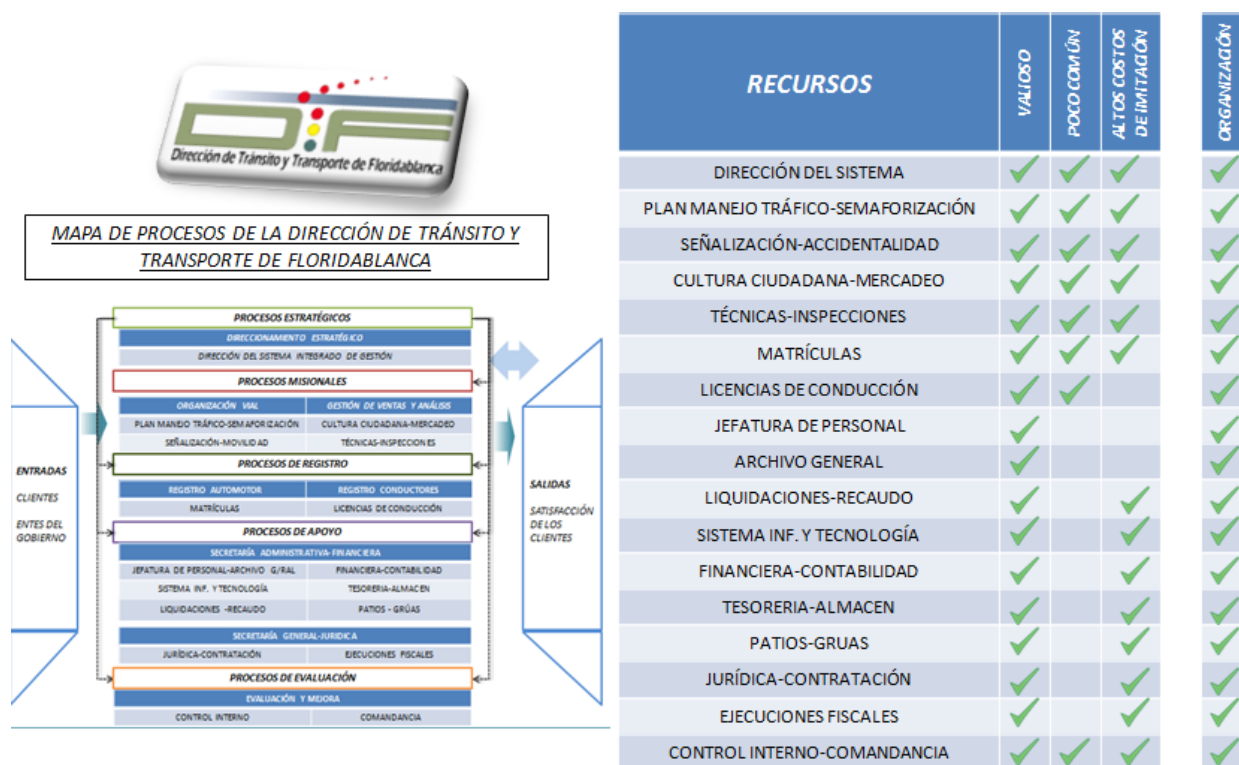
Fuente: Autores

Valioso. Todos los procesos de la Entidad son considerados como valiosos porque todos ellos son necesarios para la operación normal de la DTTF, en el análisis diagnóstico no se detectó ningún proceso irrelevante o que no se considere como posible fuente de ventaja competitiva.

Raro. O poco común son los procesos que tiene como *salidas* o resultados servicios que por diferentes motivos cualquier interesado en prestarlo se ve limitado o imposibilitado por restricciones, en este caso de Ley. Si un proceso que ya es valioso, no está disponible para todos los competidores, es un proceso "raro" y por tanto fuente potencial de ventaja competitiva.

⁵ Barney Jay B. y Hesterly William S. (2005), <http://en.wikipedia.org/wiki/VRIO>, Consultado 15 octubre de 2009.

Figura No. 2 - Análisis VRIO



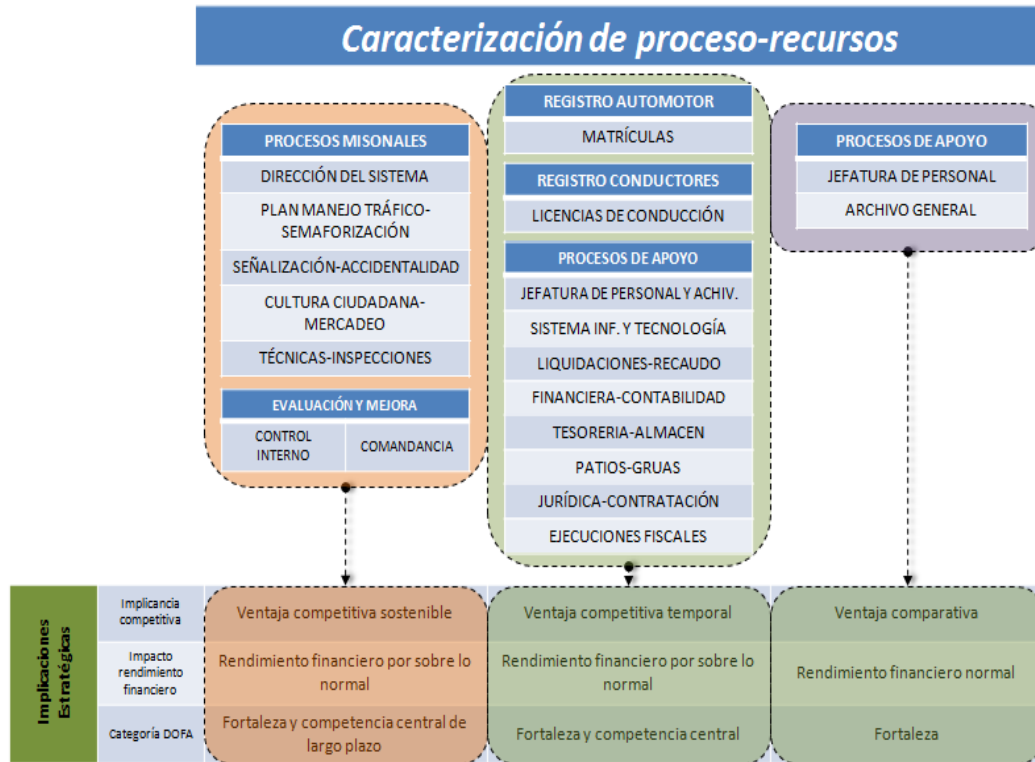
Fuente: Autores

Imitable. Imitar o adquirir un proceso debe ser difícil, caro o complejo para la competencia. Esto se aplica a diferentes procesos dentro de la Entidad tales como el proceso de liquidación y recaudo, sistemas, ejecuciones fiscales, entre otros.

Organización. Una Entidad debe estar en condiciones de obtener ventaja a partir de sus recursos. Si un recurso es valioso, raro o difícil de imitar, la Entidad debe ser capaz de explotarlo, de otra forma es poco útil. Para la DTF en su condición oligopolio muchos de sus procesos la Entidad los aprovecha plenamente.

El marco de Análisis VRIO que aparece en el Figura No. 3 – Implicaciones Estratégicas vincula el análisis de los procesos VRIO con la ventaja competitiva, el probable efecto financiera en la Entidad y lo que esto significa en términos del análisis de la Matriz DOFA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

Figura No. 3 – Implicaciones Estratégica



Fuente: Autores

8.4.3. Competencias centrales

El concepto de competencias centrales tiene dos facetas que a menudo se superponen. Primero, una Entidad como el DTF puede ser mejor que otra de las Direcciones de Tránsito en la conducción de algunos de sus procesos, prestación y precios de algunos servicios; en otras palabras, la DTF es más competitiva en áreas clave. Estas son las competencias centrales organizacionales. Segundo, a fin de cumplir con los objetivos misionales, la Entidad lleva a cabo una serie de actividades centrales como así también otras de soporte o periféricas. Las competencias centrales se identifican de diversas maneras:

- Se las identifica como una fortaleza en el análisis de la Matriz DOFA.
- La auditoría de recursos s identifica conocimientos técnicos (know-how) particulares dentro de la Entidad.

- El análisis de valor agregado identifica las actividades en las que se encuentra el mayor valor agregado.

La Figura No. 4 Competencias Centrales de la DTTF muestra la estructura de competencias centrales dentro de la Entidad. Las competencias son:

*Un conjunto de capacidades tecnológicas diferenciales, activos complementarios, rutinas y capacidades organizacionales que aportan la base de las capacidades competitivas de la empresa para un negocio en particular.*⁶

Una vez que hayan sido identificadas las competencias centrales, las Directivas de la Entidad podrán desplegar sus esfuerzos a fin de reforzarlos y desarrollarlos.

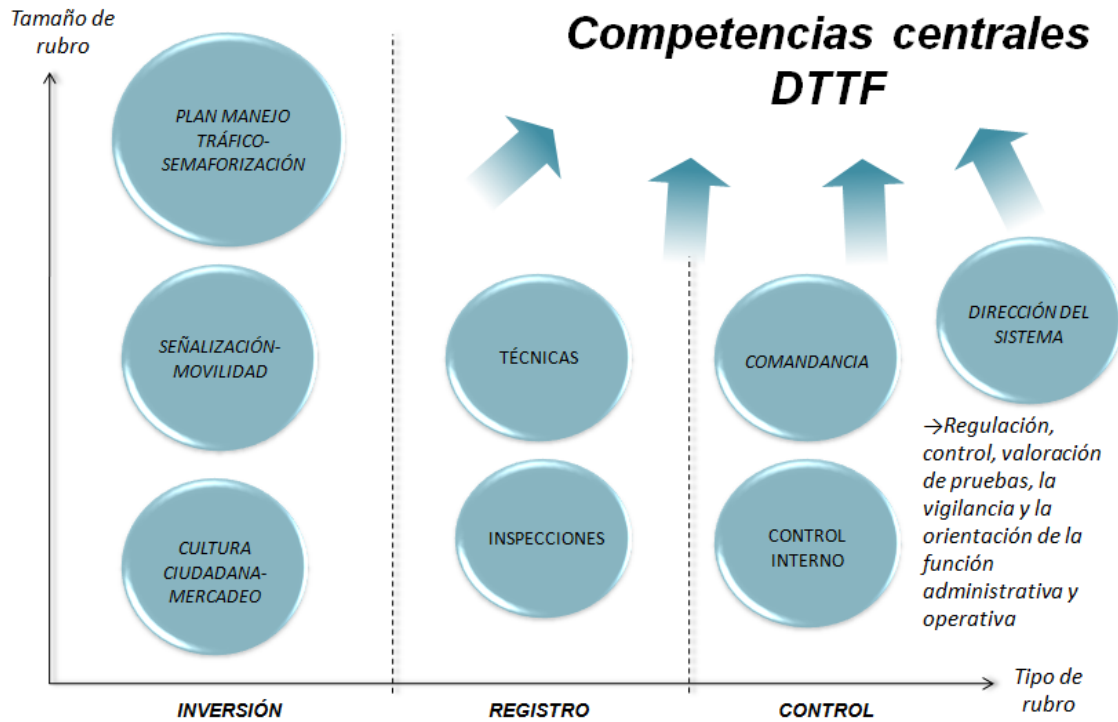
Las tres dimensiones de las competencias centrales de la DTTF están divididas por el tipo de rubro, las cuales son a su vez comparadas con el tamaño del rubro, según el enfoque:

- *Inversión.* Relacionadas con actividades de inversión propias de la Entidad en el marco de sus objetivos misionales.
- *Registro.* En lo relacionado a actividades de inspecciones técnicas y peritazgos y avalúos de vehículos, así como cambios de función, color, entre otros.
- *Control.* Entre las que se considera regulación, control, valoración de pruebas, la vigilancia y la orientación de la función administrativa y operativa.

Un proceso o recurso humano pueden ser la competencia central del negocio ya que confiere una ventaja competitiva única. En la actualidad los negocios se basan más en el conocimiento, la importancia de las competencias centrales aumenta. Para algunas empresas, tal como la DTTF, se definen casi exclusivamente por las competencias únicas generadas por la exclusividad de sus procesos y cómo la prestación de servicios se relaciona con ellos.

⁶ Graham Friend y Stefan Zehle (2008), *Cómo diseñar un plan de Negocios*, 1ra. edición, Editorial Cuatro Media, ISBN: 978-978-1456-25-3

Figura No. 4 Competencias Centrales de la DTTF



Fuente: Autores

8.4.4. Actividades centrales

Durante algún tiempo enfocarse en las actividades centrales ha sido la prioridad de la gestión. En años recientes, muchas entidades del orden gubernamental han terciado actividades secundarias.

Este concepto de competencias centrales está asociado con "el enfoque organizacional" y "organización eficiente", en el sentido de que los recursos deberán estar concentrados en aquello en lo que se alcanza el mayor rendimiento. No obstante, esta estrategia también aumenta el riesgo, principalmente debido a una mayor dependencia con proveedores o contratistas. De ahí la importancia de establecer claramente cuáles son o no actividades centrales, en especial si se requiere de inversiones futuras para realizarlas. El financiamiento regularmente en cualquier reglón o sector es siempre escaso.

Al focalizar las actividades centrales, los fondos disponibles podrán concentrarse en ellas, disminuyendo así el riesgo de un déficit de financiamiento o posible insostenibilidad de la Entidad. La Tabla No. 5

Actividades centrales de la DTF, muestra las principales actividades llevadas a cabo en la Entidad.

La superposición de competencias y actividades centrales ocurre debido a que una empresa debe centrarse en las actividades en las cuales es más competente. La asignación y la claridad en las competencias central facilita el establecimiento de la alternativa estratégica de la tercerización, ya que esto le permite concentrarse en aquello en lo que son más competentes y para lo que la Entidad fue concebida; Garantizar el cumplimiento de la normativa de tránsito establecido y la movilidad de la comunidad en general en el marco de los parámetros de seguridad y eficiencia y eficacia.

Si la actividad central de un negocio está alineada inertemente con sus competencias centrales, esto será un factor que le permitirá alcanzar una ventaja competitiva. Por el contrario, las actividades secundarias no pueden aumentar las competencias centrales.

Tabla No. 5 – Actividades Centrales de la DTF

| <i>Actividades Centrales de la Dirección de Tránsito y Transporte de Floridablanca</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|------------------------------------|--------------------------------|---|--|---|------------------------------------|----------------------------|--|--|--|---|------------------|----------------|-----------------------|------------------------------|---|--------------------------|----------------|----------------------|--|-----------------------|---------------------------------|----------------------------------|----------------------|------------------------|---|--|----------------------------------|---------------------|----------------------------------|--|------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| <p><i>Las principales actividades llevadas a cabo en la DTF son:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Liquidación y cobro de multas y sanciones</i> • <i>Liquidación y cobro por derechos de tránsito</i> • <i>Venta de servicios de matrículas</i> • <i>Liquidación y cobro por revisión de vehículos</i> • <i>Venta de calcomanías de vehículos</i> • <i>Ventas de placas de vehículos</i> • <i>Gestión de traspaso de vehículos</i> • <i>Gestión de Documentación</i> • <i>Cobro por servicios de documentación e informáticos</i> | <table border="1"> <tr><td style="text-align: center;">COBRO DE MULTAS Y SANCIONES</td></tr> <tr><td>Multas por infracción al C.N.T</td></tr> <tr><td>Multas por infracción al C.N.T Vig Anterior</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">VENTA DE SERVICIOS DE TRANSITO Y TRANSPORTE</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">COBRO DE DERECHOS DE TRANSITO</td></tr> <tr><td>Derecho Placa inicial</td></tr> <tr><td>Derecho Porte de Placa</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">VENTA DE SERVICIOS DE MATRICULAS DE VEHICULOS</td></tr> <tr><td>Matriculas y Radicaciones de Vehiculos</td></tr> <tr><td>Certificado, propiedad, tradición y libertad</td></tr> <tr><td>Modificaciones al Registro Automotor</td></tr> <tr><td>Cambio Servicios</td></tr> <tr><td>Cambio Empresa</td></tr> <tr><td>Licencias de Transito</td></tr> <tr><td>Duplicados Licencia Transito</td></tr> <tr><td>Limitación a la propiedad (Pignoración y Des pignoración)</td></tr> <tr><td>Capacidad Transportadora</td></tr> <tr><td>Desvinculación</td></tr> <tr><td>Tarjeta de Operación</td></tr> <tr><td>Registro cancelación (Embargo / Demanda)</td></tr> <tr><td>Cancelación Matricula</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">COBRO REVISION VEHICULOS</td></tr> <tr><td>Revisión y Chequeos de Vehículos</td></tr> <tr><td>Avalúos y Peritazgos</td></tr> <tr><td>Revisión de Taxímetros</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">VENTA DE CALCOMANIA DE VEHICULOS</td></tr> <tr><td>Certificados de movilización (Calcomanías)</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">VENTA DE PLACAS VEHICULOS</td></tr> <tr><td>Placas de Vehículos</td></tr> <tr><td>Duplicados de placa de vehículos</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">GESTION DE TRASPASOS DE VEHICULOS</td></tr> <tr><td>Traspasos de Vehículos</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">GESTIÓN DE DOCUMENTACION</td></tr> <tr><td>Licencias de Conducción</td></tr> </table> | COBRO DE MULTAS Y SANCIONES | Multas por infracción al C.N.T | Multas por infracción al C.N.T Vig Anterior | VENTA DE SERVICIOS DE TRANSITO Y TRANSPORTE | COBRO DE DERECHOS DE TRANSITO | Derecho Placa inicial | Derecho Porte de Placa | VENTA DE SERVICIOS DE MATRICULAS DE VEHICULOS | Matriculas y Radicaciones de Vehiculos | Certificado, propiedad, tradición y libertad | Modificaciones al Registro Automotor | Cambio Servicios | Cambio Empresa | Licencias de Transito | Duplicados Licencia Transito | Limitación a la propiedad (Pignoración y Des pignoración) | Capacidad Transportadora | Desvinculación | Tarjeta de Operación | Registro cancelación (Embargo / Demanda) | Cancelación Matricula | COBRO REVISION VEHICULOS | Revisión y Chequeos de Vehículos | Avalúos y Peritazgos | Revisión de Taxímetros | VENTA DE CALCOMANIA DE VEHICULOS | Certificados de movilización (Calcomanías) | VENTA DE PLACAS VEHICULOS | Placas de Vehículos | Duplicados de placa de vehículos | GESTION DE TRASPASOS DE VEHICULOS | Traspasos de Vehículos | GESTIÓN DE DOCUMENTACION | Licencias de Conducción |
| COBRO DE MULTAS Y SANCIONES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Multas por infracción al C.N.T | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Multas por infracción al C.N.T Vig Anterior | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VENTA DE SERVICIOS DE TRANSITO Y TRANSPORTE | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| COBRO DE DERECHOS DE TRANSITO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Derecho Placa inicial | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Derecho Porte de Placa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VENTA DE SERVICIOS DE MATRICULAS DE VEHICULOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Matriculas y Radicaciones de Vehiculos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Certificado, propiedad, tradición y libertad | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Modificaciones al Registro Automotor | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cambio Servicios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cambio Empresa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Licencias de Transito | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Duplicados Licencia Transito | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Limitación a la propiedad (Pignoración y Des pignoración) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Capacidad Transportadora | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desvinculación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tarjeta de Operación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Registro cancelación (Embargo / Demanda) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cancelación Matricula | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| COBRO REVISION VEHICULOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Revisión y Chequeos de Vehículos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Avalúos y Peritazgos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Revisión de Taxímetros | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VENTA DE CALCOMANIA DE VEHICULOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Certificados de movilización (Calcomanías) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VENTA DE PLACAS VEHICULOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Placas de Vehículos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Duplicados de placa de vehículos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GESTION DE TRASPASOS DE VEHICULOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Traspasos de Vehículos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GESTIÓN DE DOCUMENTACION | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Licencias de Conducción | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <tr><td style="text-align: center;">COBRO POR SERVICIOS DE DOCUMENTACION</td></tr> <tr><td>Sin Pendientes (Paz y Salvo)</td></tr> <tr><td>Permisos y licencias varias</td></tr> <tr><td>Formularios</td></tr> <tr><td>Autenticaciones</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">COBRO POR SERVICIOS INFORMATICOS</td></tr> <tr><td>De procesamiento (sistematización)</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">COBRO POR SERVICIOS</td></tr> <tr><td>Servicios de parqueadero</td></tr> <tr><td>Servicio de Grúa</td></tr> <tr><td>Servicio de Correspondencia</td></tr> <tr><td>Servicio de reguladores de tráfico (Plan de Contingencia)</td></tr> </table> | COBRO POR SERVICIOS DE DOCUMENTACION | Sin Pendientes (Paz y Salvo) | Permisos y licencias varias | Formularios | Autenticaciones | COBRO POR SERVICIOS INFORMATICOS | De procesamiento (sistematización) | COBRO POR SERVICIOS | Servicios de parqueadero | Servicio de Grúa | Servicio de Correspondencia | Servicio de reguladores de tráfico (Plan de Contingencia) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| COBRO POR SERVICIOS DE DOCUMENTACION | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sin Pendientes (Paz y Salvo) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Permisos y licencias varias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Formularios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Autenticaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| COBRO POR SERVICIOS INFORMATICOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| De procesamiento (sistematización) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| COBRO POR SERVICIOS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Servicios de parqueadero | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Servicio de Grúa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Servicio de Correspondencia | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Servicio de reguladores de tráfico (Plan de Contingencia) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Autores

8.4.5. Análisis de valor agregado

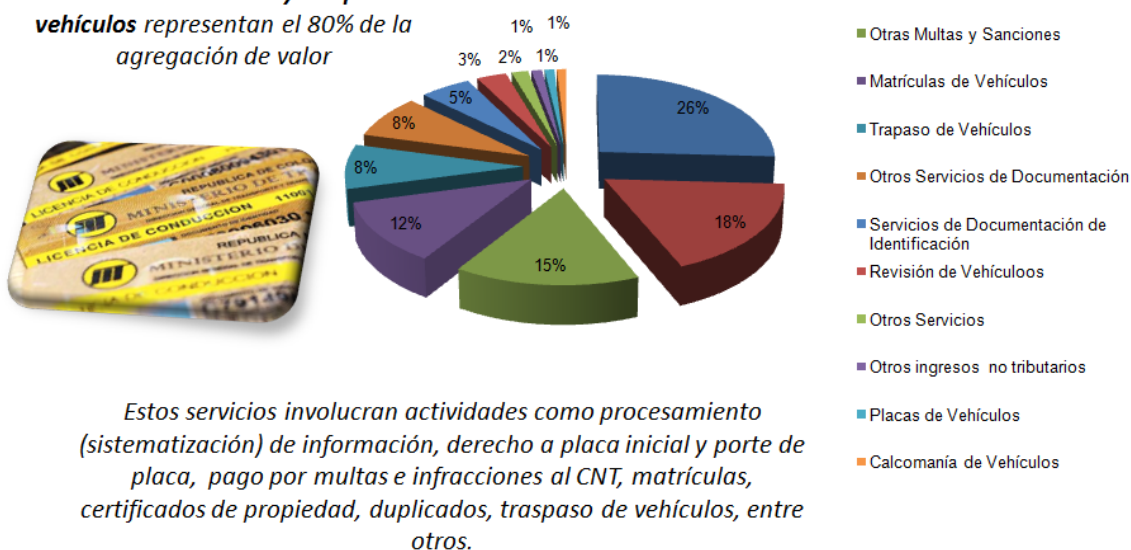
El valor agregado es la suma por la cual los precios de venta los servicios exceden el costo de producir los mismos. Los costos de los insumos incluyen; los costos de la nómina salarial y el costo de los bienes de capital. Entre otras, la Entidad existe para agregar valor a través de la prestación de servicios. La capacidad de agregar valor está estrechamente relacionada con la rentabilidad y a ese nivel la Entidad está representada, en términos generales, por la utilidad operativa que genera. A nivel de proceso el cálculo del valor agregado se hace más complejo. Donde los costos fijos implican un elemento importante, o donde los activos se utilizan para producir un conjunto de servicios, los costos comunes deberán ser asignados a productos o actividades diferentes. También deberá asignarse el costo de administración y de otras funciones de soporte.

Todo esto implica un alto grado de decisión, pero aún es un valioso ejercicio ya que todos los costos e ingresos deberán ser asignados a algún área de la Entidad. En la Gráfica No. 2 – Análisis de Valor Agregado, se presenta a manera de distribución los servicios que mayormente contribuyen con la generación de ingresos para la Entidad.

Gráfica No. 2 – Análisis de Valor Agregado

Agregación de Valor por Servicios Prestados

*Los **servicios informáticos, derechos de tránsito, otras multas y sanciones, matrículas de vehículos y traspaso de vehículos** representan el 80% de la agregación de valor*



Fuente: Autores

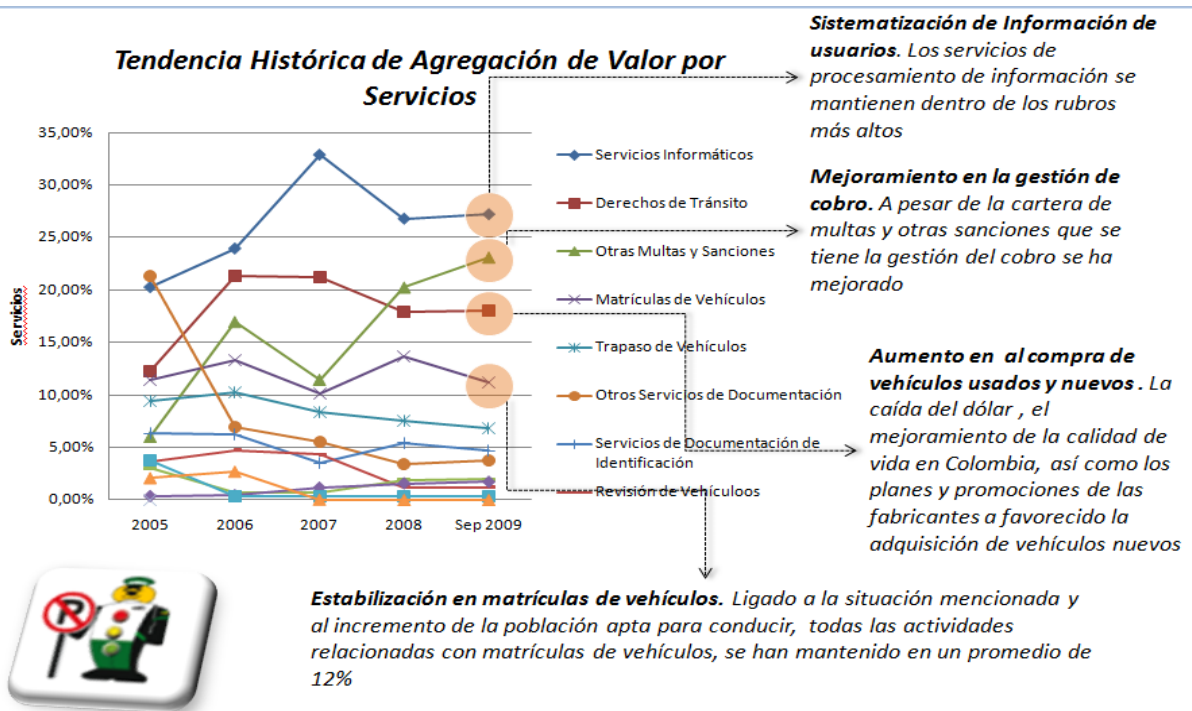
La identificación del valor agregado le permite a la empresa centrarse en mejoras o cambios estratégicos en áreas donde se agrega poco valor.

8.4.6. Sistema de valor

El sistema de valor extiende la cadena de valor más allá de los límites de la DTF y reconoce que la Entidad es dependiente de las relaciones con proveedores y usuarios.

El análisis del sistema de valor puede revelar que la tendencia creciente de un sector puede aumentar la venta de servicios, por ejemplo en el caso de la venta de vehículos usados, tiene relación directa con el servicio traspaso de vehículos. La Gráfica No. 3 – Sistema de Valor los demás renglones de la economía que impactan los servicios prestados por la Entidad.

Gráfica No. 3 – Sistema de Valor



Fuente: Autores

8.4.7. Auditoria de recursos

La auditoría de recursos fue valorada en el contexto de las competencias centrales y la cadena de valor. La optimización de recursos es fuente de ventaja competitiva. La estructura de recursos esta dividida en; *operativos, humanos, financieros y de la organización:*



Recursos Operativos

- **Activos tangibles:**
 - ✓ Edificio donde funciona
 - ✓ equipo, el mobiliario, las redes,
 - ✓ Vehículos, oficinas y demás activos
- **Activos intangibles:**
 - ✓ Derechos de software
 - ✓ Know how
 - ✓ Procesos internos, métodos operativos
 - ✓ Sistemas de prestación de servicios ajustados a la normatividad del Min. Transporte



Recursos de la Organización

- Los recursos organizacionales comprenden:
 - ✓ Estructuras departamentales
 - ✓ Sistemas de información como son los software: PARE y GDSOFT, así como los requerimientos establecidos por la herramienta SIMIT del Min. Transporte. de gestión.



Recursos Humanos

- La Entidad cuenta con personal capacitado en actividades:
 - ✓ Inspecciones, ejecuciones fiscales, matrículas, licencias de conducción, técnicas, comandancia.
 - ✓ Planta de personal es de 73 personas y aproximadamente 20 contratistas.



Recursos Financieros

- La principal fuente de recursos financieros responde a capital propio:
 - ✓ Para este año 2009, el presupuesto es de \$ 4.550 millones de pesos.

8.5. Análisis del Sector y la Oferta Similar

Los autores consideran que un dentro del análisis que se realizó en la DTF, era fundamental tener absoluta claridad sobre el sector en su sentido más amplio, las amenazas de los nuevos participantes y de los sustitutos, como así también sobre el entorno competitivo en el que se desarrolla. La comprensión de estas variables contribuye a determinar cuáles son las alternativas estratégicas que le aportan a más a la Entidad en la búsqueda de los objetivos de sostenibilidad.

Es importante tener claro cuál es la descripción general del sector que permita conocer el potencial de usuarios en términos de volumen. Entendiendo por usuarios las personas que se benefician y usan el abanico de servicios de movilidad y seguridad vial y peatonal.

El potencial de usuarios, solamente del área geográfica que cubre a Floridablanca, más las empresas de transporte público local y de otras de regiones próximas es los principales cliente en cuanto a trámites de tránsito se trata.

En cuanto a motocicletas, existe una relación directa entre las variables de matrícula inicial de motocicleta e inscripción altera, así como las variables de traspaso y levantamiento alerta, que son trámites que se hacen consecutivamente.

Los picos resaltados en la Gráfica No. 5 – Servicios Prestados para Motocicletas de la página siguiente, responden a mayores ventas por actividades promocionales. Existe una tendencia mayor de crecimiento en la prestación de servicios de matrícula inicial (línea punteada).

En la Gráfica No. 6 – Tendencias en la Prestación de Servicios (Sin matrículas) se observan los servicios adicionales prestados por la DTTF en los volúmenes por servicios con registro histórico.

Las líneas punteadas indican la tendencia en la prestación de servicios por parte del DTTF ajustada al promedio, ya que debido a múltiples variables del entorno, tal como: madurez demográfica, condiciones económicas del país inestabilidad del dólar, caída en los precios de vehículos nuevos y usados; afectados por el deterioro con las relaciones con Venezuela, impactaron dichos indicadores, sin que esto signifique un comportamiento permanente.

Gráfica No. 4 - Servicios Prestados para Vehículos

→ Los clientes que demandan los servicios del DTF son el engranajes del Sector

Las empresas de transporte público de otras regiones :

•Empresas de transporte intermunicipal de la Costa Atlántica, Norte de Santander, Ruitoque, así como de municipios del Área Metropolitana de Bucaramanga

Los clientes o usuarios son las personas que utilizan medios transporte que incluyen vehículos de dos y cuatro ruedas y que llegan a la Entidad por iniciativa propia o por escuelas de conducción:

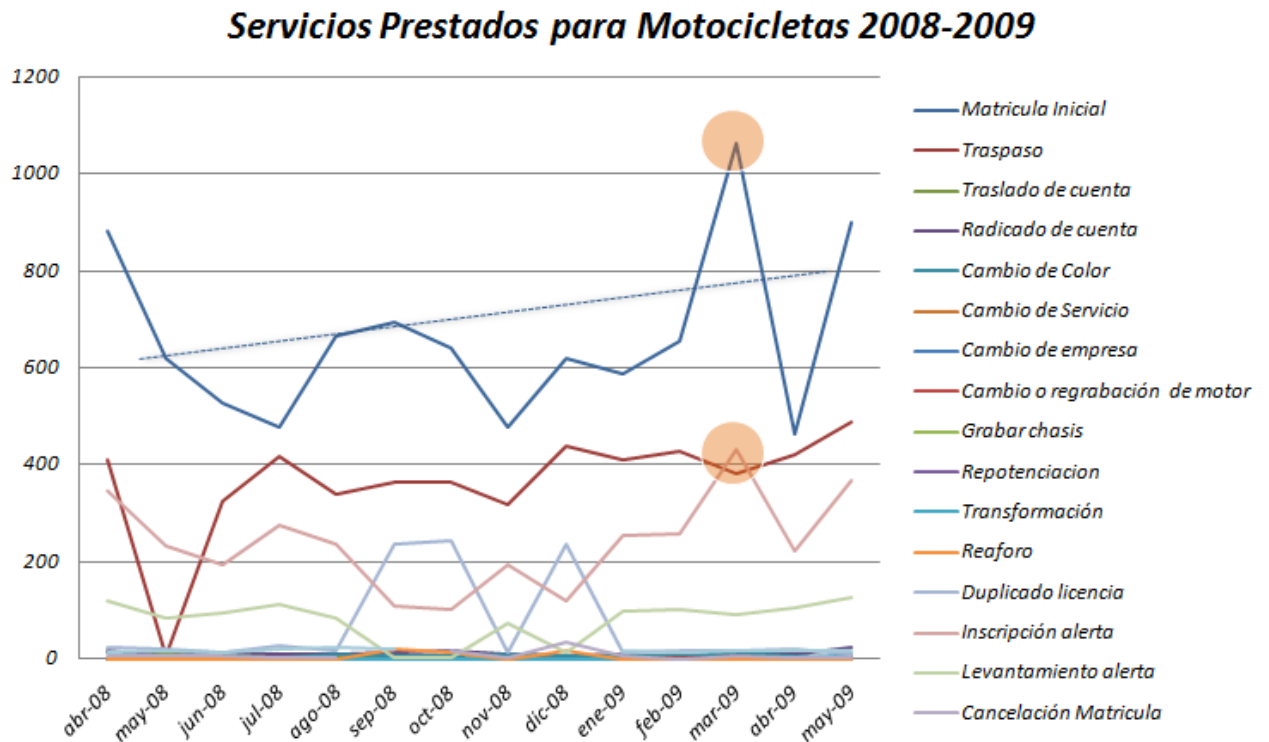


Las empresas de transporte público que locales incluyen:

- Empresas de transporte municipal
- Empresas de transporte intermunicipal
- Empresas de taxis

Fuente: Autores

Gráfica No. 5 – Servicios Prestados para Motocicletas



Fuente: Autores

En la Gráfica No. 6 – Tendencias en la Prestación de Servicios (Sin matrículas) se observan los servicios adicionales prestados por la DTTF en los volúmenes por servicios con registro histórico.

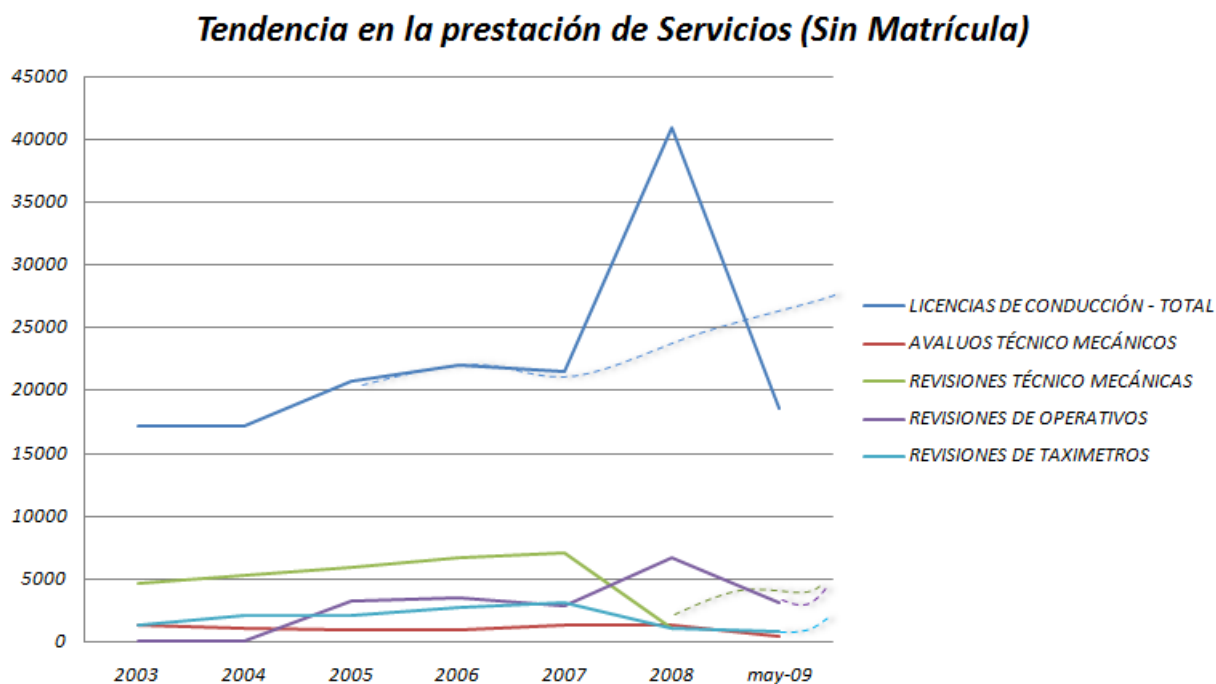
Las líneas punteadas indican la tendencia en la prestación de servicios por parte del DTTF ajustada al promedio, ya que debido a múltiples variables del entorno, tal como: madurez demográfica, condiciones económicas del país inestabilidad del dólar, caída en los precios de vehículos nuevos y usados; afectados por el deterioro con las relaciones con Venezuela, impactaron dichos indicadores, sin que esto signifique un comportamiento permanente.

8.5.1. Fuerzas competitivas del Sector

El conocimiento de la estructura del sector es la base para la formulación de la estrategia competitiva. El trabajo de Michael Porter aporta el marco para el análisis de los factores estructurales que condicionan la competencia dentro de una sector y sugiere distintas estrategias competitivas genéricas, que se tratarán más adelante en el estudio y que servirán de base para la toma de

decisiones para establecer la alternativa estratégica. Las 5 fuerzas de Porter⁷ aportan un marco para el análisis de estos factores estructurales.

Gráfica No. 6 – Tendencias en la Prestación de Servicios



Fuente: Autores

El sector de la prestación de servicios de tránsito es un sistema cerrado. Los competidores no surgen regularmente, los proveedores y usuarios de servicios tienen un efecto sustancial sobre las perspectivas y rentabilidad de la Entidad. En medio de un panorama tan estable, la estructura del sector, independientemente del clima económico general o de las fluctuaciones de la demanda en el corto plazo, mantiene una rentabilidad estable. Consideración que debe ser tenida en cuenta por posibles inversionistas.

Cabe resaltar de paso, que las implicaciones más significativas en la estructura del sector, están dadas a menudo por conflictos políticos y laborales, tipo sindicato. La Figura No. 5 – Fuerzas Competitivas del Sector de la página siguiente, muestra a manera de *Diamante de Porter* las principales consideraciones tenidas en cuenta.

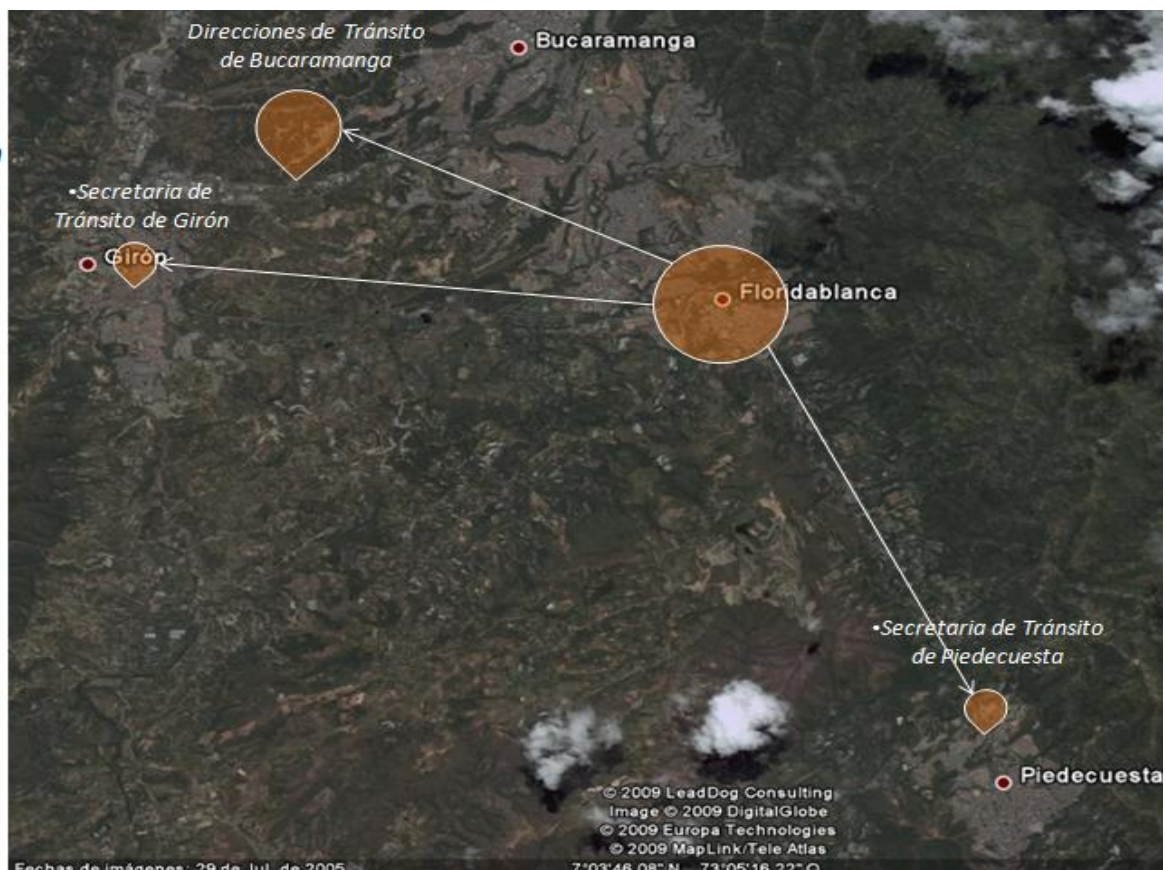
⁷ Graham Friend y Stefan Zehle (2008), *Cómo diseñar un plan de Negocios*, 1ra. edición, Editorial Cuatro Media, ISBN: 978-978-1456-25-3

8.5.2. Competidores y Fortalezas Relativas

Los principales competidores de la Entidad se describen geográficamente en la Figura No. 6 – Principales Competidores (Ubicación). En el Área Metropolitana de Bucaramanga existen tres Entidades distintas al DTFB que ofrecen servicios de trámites de tránsito:

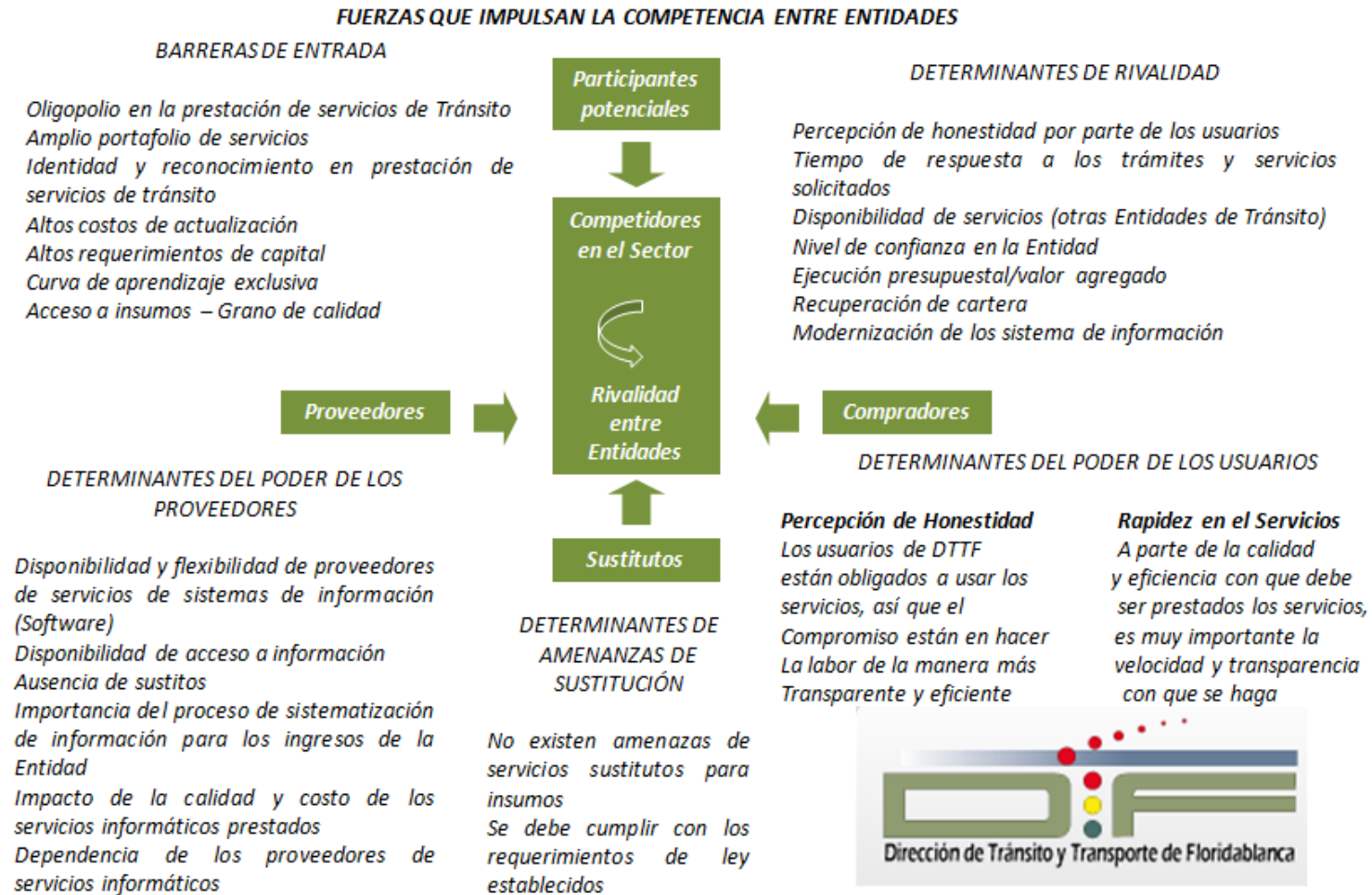
- Direcciones de Tránsito de Bucaramanga
- Secretaría de Tránsito de Girón
- Secretaría de Tránsito de Piedecuesta

Figura No. 5 – Principales Competidores (Ubicación)



Fuente: Autores

Figura No. 6 – Fuerzas Competitivas del Sector



Fuente:
Autores

Principales Competidores - Tarifas

Para un usuario cualquiera, es sencillo movilizarse de una Entidad a otra en Área Metropolitana de Bucaramanga. Sin embargo el DTFB cuenta con una ventaja comparativa en cuento al costo de sus trámites. La Tabla No. 6 – Costos de Trámite Comparativos, muestra los costos de los servicios de la DTFB comparado con su principal competidor; la Dirección de Tránsito y Transporte de Bucaramanga.

Tabla No. 6 – Costos de Trámite Comparativos

→La variable de costo de trámites brinda una ventaja adicional para el DTFB

| TRÁMITE | | Costo Total B/MANGA | Costo Total F/BLANCA |
|------------------------|------------|------------------------|-------------------------|
| Matrícula Vehículo | Particular | \$ 194.295 | \$ 39.000 |
| | Público | \$ 70.340 | \$ 39.000 |
| | Moto | \$ 55.595 | \$ 3.000 |
| Licencia de Conducción | Vehículo | \$ 16.500 | \$ 6.500 |
| | Moto | \$ 16.500 | \$ 6.500 |
| Placas | Vehículo | \$ 34.000 | \$ 40.000 |
| | Moto | \$ 11.500 | \$ 25.000 |
| Traspaso | Particular | \$ 112.600 | \$ 77.000 |
| | Público | \$ 112.060 | \$ 77.000 |
| | Moto | \$ 59.000 | \$ 37.000 |

Fuente <http://www.transitobucaramanga.gov.co/>

Esta diferenciación de precios tiende a normalizarse con medidas que el Ministerio de Transporte espera promulgar en el corto plazo, motivo por el cual no fue considerada como ventaja competitiva con implicaciones estratégicas de largo plazo.

Principales Competidores – Presupuesto

En cuanto a presupuesto de operación, la Dirección de Tránsito y Transporte de Bucaramanga cuenta con el doble de la disponibilidad; aproximadamente unos 10.000 millones de pesos frente a los 5.000 millones de la DTFB, tal y

como se observa en la Tabla No. 7 – Ejecución Presupuestal de Ingresos a Enero 31 de 2009.

Tabla No. 7 – Ejecución Presupuestal de Ingresos a Enero 31 de 2009



EJECUCION PRESUPUESTAL DE INGRESOS A ENERO 31 DE 2009

| IDENTIF. PRESUP | CONCEPTO | PRESUPUESTO INICIAL | MODIFICACIONES | | | PRESUPUESTO FINAL | RECAUDOS | | SALDO POR EJECUTAR | % EJEC. |
|-----------------|--|----------------------|----------------|-------------|--------------|----------------------|--------------------|--------------------|----------------------|-----------|
| | | | ADICIONES. | REDUCCIONES | AFIJAMIENTOS | | ENERO | ACUMULADOS | | |
| 0203 | INGRESOS NO TRIBUTARIOS APROBADOS | | | | | | | | | |
| | TASAS TARIFAS Y DERECH. | | | | | | | | | |
| 020301 | MATRICULAS | 416.844.000 | | | | 416.844.000 | 24.358.400 | 24.358.400 | 392.485.600 | 6% |
| 02030101 | TRASPASOS | 987.070.000 | | | | 987.070.000 | 67.604.000 | 67.604.000 | 919.466.000 | 7% |
| 02030102 | REVISADOS | 1.474.553.000 | | | | 1.474.553.000 | 29.132.341 | 29.132.341 | 1.445.420.659 | 2% |
| 02030103 | LIC.CONDUCC. | 91.737.000 | | | | 91.737.000 | 7.401.100 | 7.401.100 | 84.335.900 | 8% |
| 02030104 | CERTIFICADOS | 128.431.000 | | | | 128.431.000 | 8.883.000 | 8.883.000 | 119.548.000 | 7% |
| 02030105 | MOD.AUM.CAPAC. | 120.011.000 | | | | 120.011.000 | 7.073.100 | 7.073.100 | 112.937.900 | 6% |
| 02030106 | FACTURACION | 2.447.308.000 | | | | 2.447.308.000 | 256.868.400 | 256.868.400 | 2.190.439.600 | 10% |
| 02030107 | PLACAS | 1.515.299.000 | | | | 1.515.299.000 | 177.031.100 | 177.031.100 | 1.338.267.900 | 12% |
| 02030108 | DUPL.LIC.VARIAS | 86.638.000 | | | | 86.638.000 | 5.177.200 | 5.177.200 | 81.460.800 | 6% |
| 02030109 | CAMBIO SERVIC. | 30.418.000 | | | | 30.418.000 | 2.478.000 | 2.478.000 | 27.940.000 | 8% |
| 02030110 | LIM.LEVAN.LIMIT. | 270.316.000 | | | | 270.316.000 | 17.757.600 | 17.757.600 | 252.558.400 | 7% |
| 02030111 | PERM.LICEN.VAR. | 3.718.000 | | | | 3.718.000 | 0 | 0 | 3.718.000 | 0% |
| 02030112 | GARAJE | 266.414.000 | | | | 266.414.000 | 9.568.722 | 9.568.722 | 256.845.278 | 4% |
| 02030113 | GRUJA | 293.759.000 | | | | 293.759.000 | 13.163.840 | 13.163.840 | 280.595.160 | 4% |
| 02030114 | LAM.FORM.FOTOC. | 125.762.000 | | | | 125.762.000 | 8.959.330 | 8.959.330 | 116.802.670 | 7% |
| 02030115 | PAZ Y SAL.EDO.CTA. | 16.456.000 | | | | 16.456.000 | 412.000 | 412.000 | 16.044.000 | 3% |
| 02030116 | REG.Y CAN.EMB.DEM. | 172.693.000 | | | | 172.693.000 | 4.832.025 | 4.832.025 | 167.860.975 | 3% |
| 02030117 | AVAL.FOT.ACCID. | 75.184.000 | | | | 75.184.000 | 9.845.100 | 9.845.100 | 65.338.900 | 13% |
| 02030118 | OTROS SERVICIOS CENTRO DIAGN. | | | | | 0 | | 0 | 0 | 0% |
| 02030119 | FORM.DE REVISION. | | | | | 0 | | 0 | 0 | 0% |
| 02030120 | ZONAS AZULES | | | | | 0 | | 0 | 0 | 0% |
| 02030121 | SUBTOTAL | 8.522.611.000 | | | | 8.522.611.000 | 650.545.258 | 650.545.258 | 7.872.065.742 | 8% |
| 020317 | TASAS ARRENDAMIENTOS | | | | | | | | | |
| 02031701 | ARRIENDOS | 52.482.000 | | | | 52.482.000 | 3.736.785 | 3.736.785 | 48.745.215 | 7% |
| | SUBTOTAL | 52.482.000 | | | | 52.482.000 | 3.736.785 | 3.736.785 | 48.745.215 | 7% |
| 020323 | OTRAS MULTAS Y SANCIONES | | | | | | | | | |
| 02032301 | MULTAS | 2.636.471.000 | | | | 2.636.471.000 | 49.027.458 | 49.027.458 | 2.587.443.544 | 2% |
| 02032302 | MULTAS X DELADM CMB | | | | | 0 | | 0 | 0 | 0% |
| | SUBTOTAL | 2.636.471.000 | | | | 2.636.471.000 | 49.027.458 | 49.027.458 | 2.587.443.544 | 2% |
| 020390 | OTROS INGRESOS | | | | | | | | | |
| 02039001 | ESPECIES VENALES | 389.026.000 | | | | 389.026.000 | 26.950.000 | 26.950.000 | 362.076.000 | 7% |
| 02039002 | CALIBRACION TAXIMETRO | 33.040.000 | | | | 33.040.000 | | | | |
| 02039003 | CONCILIACIONES | 24.140.000 | | | | 24.140.000 | | | | |
| 02039004 | OTROS INGRESOS | 59.638.000 | | | | 59.638.000 | 13.296.301 | 13.296.301 | 46.341.699 | 22% |
| | SUBTOTAL | 505.844.000 | | | | 505.844.000 | 40.246.301 | 40.246.301 | 465.597.699 | 8% |
| 0204 | TRANSFERENCIAS Y APORTES APROBADOS | | | | | | | | | |
| 020426 | APORTES RECIBIDOS DE GOBIERNOS MUNICIPALES | | | | | | | | | |

Fuente: <http://www.transitobucaramanga.gov.co/>

8.5.3. Estrategia para responder a los cambios que se producen en el Sector

Una vez identificadas las principales variables del sector, se puede establecer qué estrategia genérica pudiera utilizarse con el fin de mantener las ventajas competitivas generada a partir de los procesos propios de la Entidad.


Esta consideración es igualmente importante debido a que le permite a las directivas de la DTF conocer las implicaciones para la Entidad de tomar una estrategia en particular:

“Dado que las perspectivas del sector son sólo promedio, será apropiado limitarse a mantener la estrategia. Esto probablemente liberará algo de fondos, pero la rentabilidad estará por debajo de la media. Para estos casos es

*interesante realizar un análisis profundo de actividades que se pueden tercerizar con el fin de aumentar su eficiencia”.*⁸

En la Tabla No. 8 - Estrategia para responder a los cambios que se producen en el Sector, se presentan las demás alternativas estratégicas tenidas en cuenta y la que resultó más útil para la DTF.

Tabla No. 8 - Estrategia para responder a los cambios que se producen en el
en el Sector

| ESTRATEGIA | IMPLICACIONES DE LA ENTIDAD | Útil para DTF |
|-----------------------------|--|---|
| Buscar ser el Líder | Construcción de “buen nombre” y tecnología de punta para la captura y procesamiento de información actualizada y en línea. Si se mantiene la posición como líder, el servicio se convertirá en generador de fondos | |
| Hacer un esfuerzo adicional | Esto implica aumentar la capacidad de atención y prestación de servicios, se requerirán inversiones adicionales para mantenerlo al nivel del crecimiento de la demanda | |
| Duplicarse | Esta alternativa también implica inversiones adicionales. Es altamente probable que el valor actual neto del servicio (que para este caso no se controla) sea más alto por motivo de y por ineficiencias en el proceso. | |
| Liderar y crecer | Para asegurarse de que ellos no pierdan su atractivo comercial, se requerirá de alguna inversión. Si se mantiene la posición, es probable que se conviertan en generadores de fondos. | |
| Crecer y posicionarse | Dado que las perspectivas del sector son sólo promedio, será apropiado limitarse a mantener la estrategia. Esto probablemente liberará algo de fondos, pero la rentabilidad estará por debajo de la media. Para estos casos es interesante realizar un análisis profundo de actividades que se pueden <i>tercerizar</i> con el fin de aumentar su eficiencia |  |
| Retirarse - Desinvertir | La mejor estrategia puede ser retirarse cuando se evidencia que la entidad no es sostenible. Es poco probable que se pueda asumir toda la responsabilidad por Entidad de Tránsito en su totalidad, sin embargo en ocasiones esta es la última alternativa | |

Fuente: Autores

8.6. ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS PRESTADOS

Los servicios prestados por la Entidad corresponden al resultado de los procesos que son desarrollados en la DTF, los cuales corresponden a un sistema interrelacionado que busca posicionar y consolidar su condición de líder en la Región en la prestación de servicios de tránsito y movilidad. De igual forma busca consolidar una visión más allá de sus límites geográficos y

⁸ Graham Friend y Stefan Zehle (2008), *Cómo diseñar un plan de Negocios*, 1ra. edición, Editorial Cuatro Media, ISBN: 978-978-1456-25-3

funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés.

Figura No. 1 – Diferenciadores Clave - Mapa de Procesos da la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo posibilita la distinción entre procesos:

- *Misionales-clave,*
- *Estratégicos,*
- *De apoyo,*
- *Registro y*
- *Evaluación,*

Procesos estratégicos

Direccionamiento estratégico. Este proceso permite la conformación organizacional de elementos que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta la entidad pública hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos globales. De igual forma define la ruta organizacional que deberá seguir la Entidad para el logro de sus objetivos misionales; requiere revisión periódica para ajustarla a los cambios del entorno y al desarrollo de competencias al interior de la institución pública; encausa su operación bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por los diferentes grupos de interés, así como los parámetros de control y evaluación a regir en la Entidad haciéndose necesario por lo tanto establecer su composición, correlacionando diferentes procesos como:

- Representación legal y Jurídica de la Entidad
- Planear, dirigir y controlar planes y programas
- Direccionar la modernidad institucional
- Desarrollar actividades de rendición de cuentas e informes a Junta Directiva

- Procesos misionales
- Organización Vial

Este es uno de los procesos más importantes de la Entidad, puesto que está a cargo de la ejecución de los compromisos misionales para la que fue concebida la DTF, dentro de sus actividades principales se encuentra:

- Plan de Manejo de Tráfico: Este proceso tiene encargado hacer el requerimiento del plan de manejo de tráfico, cuando algún ente, persona o institución interrumpa o cambie el curso preestablecidos del tráfico por las calles y jurisdicciones de Floridablanca.
- Semaforización: Este es el proceso a través del cual se lleva a cabo el control y monitoreo del servicio de semáforos en Floridablanca. Esta actividad involucra la revisión de tiempos y software de manejo y control de cambio del cada equipo (semáforo).
- Señalización: Este proceso busca garantizar la seguridad de transeúntes, peatones, conductores y motociclista, a través de la correcta señalización vertical y horizontal que facilite la lectura previa a zona que modifique las condiciones por la que viene circulando el usuario.
- Accidentalidad: El proceso tiene que ver con el software adoptado por Min. Transporte y suministrado por el Fondo de Prevención Vial para la estadística nacional de accidente de tránsito. Los reportes se realizan mensualmente en archivos planos.

Gestión de Ventas y Análisis. Estos procesos son considerados misionales por el alto impacto que tiene sobre el día a día de la Entidad, ya que buscan generar compromisos en la ciudadanía a partir de la conceptualización del respeto y compromisos con las normas de Tránsito y los servicios prestados por DTF.

- Cultura Ciudadana: La misión de esta Área es la de asesorar al despacho en las actividades relacionadas con el diseño, coordinación, implementación y seguimiento a estrategias de comunicación que acompañen la ejecución de programas y campañas de seguridad vial, educación en normas de tránsito, convivencia ciudadana en movilidad y

demás temas concernientes a la Dirección de Tránsito de Tránsito y Transporte.

- **Mercadeo:** Las actividades de mercadeo llevadas a cabo por la DTF están relacionadas con la búsqueda permanente de usuarios de los servicios ofertados por la Entidad, entre ellas se encuentra visitas a escuelas de conducción, convenios interinstitucionales, visitas a conjuntos cerrados con stand móviles, campañas publicitarias, buzón de sugerencias y encuestas de satisfacción al cliente.
- **Técnicas:** La gestión llevada a cabo por esta Área busca establecer radicación de revisión nacional, procedimientos de avalúos y/o experticios técnicos, revisión de taxímetros, revisión de carpetas para radicación, control de operativos y chatarización de vehículos.
- **Inspecciones:** Las principales actividades del proceso de inspección están relacionadas con procedimientos policivos de primera y segunda instancia. Eje. recepción y registro de comparendos. Respuesta a derechos de petición, entrega de vehículos y certificados de disponibilidad.

Procesos de Registro

Registro Automotor.

- **Matrículas:** El proceso de matrículas es uno de los más amplios de la Entidad y que involucra mayor número de actividades. Entre ellas se encuentra el registro inicial del vehículo, el traspaso, adjudicación, cambio de características de vehículo, inscripción de alerta y levante de alerta, traslado de cuenta de un vehículo, cancelación de registro de un vehículo, radicación de cuenta de un vehículo, tarjetas de operación y expedición de certificados de propiedad y tradición de un vehículo. De paso estos contribuyen ampliamente a la generación de ingresos para la DTF.

Registro Conductores

- **Licencias:** Este procedimiento de registro está compuesto por una actividad única y con bajo nivel de recurrencia. No tiene relación directa con la compra de vehículo y busca la formalización de las características y aptitudes de los conductores a partir de la normatividad vigente. Entre ella

se encuentra la expedición del documentos por primera vez, refrendación, duplicados y re-categorización. El proceso comienza con una solicitud por parte de un cliente, pasando por la elaboración física del documento, hasta la entrega del documento y posterior envío de la información al Min. Transporte.

Procesos de Apoyo

Secretaría Administrativa y Financiera. Esta Secretaría está encargada de los procesos y administración financiera de la Entidad y aunque es un proceso de apoyo, al igual que una empresa de prestación de servicios, es de suma importancia y controla la gestión operativa del flujo de ingresos de la Entidad.

- **Financiera:** Este es un proceso que tiene múltiples actividades enfocadas en la gestión financiera de la Entidad, entre ellas se encuentra: los procedimientos para la elaboración del Plan Anualizado de Caja (PAC), elaboración de anteproyecto de presupuesto, libros de presupuesto, certificados de disponibilidad presupuestal, elaborar el registro presupuestal, elaborar el comprobante de egresos de cheques, reportes para contabilidad, adiciones o traslados al presupuesto, ejecución presupuestal de ingresos, ejecución presupuestal de gastos, recibo de caja para porte de placa o consulta, resolución de devolución de dinero por doble pago o errado, calificación de propuesta, cierre de tesorería, boletín de tesorería.
- **Contabilidad:** Los procesos contables se inician con las transacciones financieras que realiza la Entidad, representado por la adquisición de bienes y servicios, celebración de contratos, recaudos diarios de efectivos, entre otros. Las principales actividades llevadas a cabo son: contabilización de los ingresos, causación de las cuentas por pagar, elaboración de conciliaciones bancarias, liquidación de retención en la fuente, declaración de impuestos a las ventas por pagar – IVA, declaración de ingresos y patrimonio, elaboración de informes con destino a la DIAN, Contaduría General de la Nación, elaboración de Estados Contables y archivo.

- Tesorería: las actividades de tesorería para el caso de la DTTF están integradas a la gestión financiera y depende de esa Área para su planeación, ejecución y control.
- Almacén: Las actividades llevadas a cabo en el proceso de Almacén están relacionadas con la logística interna para la normal operación de la Entidad, este proceso se encuentra apoyado por el software GDSOFT, que permite el control de existencias dentro del Almacén. Las actividades de las que se compone este proceso son: la entrada de bienes por compra de caja menor, traslado de bienes devolutivos entre dependencias, requisitos para la entrada por compra de bienes, suministro de combustible y lubricantes, suministro de llantas y neumáticos, entrega de dotación, suministro de materiales de oficina y dependencias, mantenimiento y reparación de propiedad planta y equipos y entrada de bienes por donación, por reintegro y por sobrante.
- Patios: Estas actividades corresponden al ingreso de vehículos a los patios por infracciones al Código Nacional de Tránsito, en accidentes de tránsito con lesionados o muertos y por embargos correspondientes a procesos judiciales o cobros jurídicos.
- Grúas: Este proceso está enmarcado en las medidas de control efectivo de vehículos que se encuentren infringiendo la normatividad establecida para el parqueo de vehículos. Este proceso involucra actividades de aviso (pitazo), inmovilización y retención en los Patios de tránsito, elaborando el respectivo comparendo.
- Jefatura de Personal: Este proceso se compone de actividades con principal enfoque en cliente interno el cual es objeto y usa los servicios de esta Área. Entre ellas se encuentra: liquidación de nómina, recepción e inclusión de novedades externas, revisión de la pre-nómina y generación de la nómina, pago de nómina, liquidación y reportes de novedades al sistema de seguridad social y cajas de compensación salud, pensión y riesgos profesionales, auxilio a la alimentación, transporte, vacaciones, bonificaciones por recreación, servicios prestados, prima de servicios, navidad, cesantías, expedición de constancias, permisos, licencias, desvinculación de personal, administración de historias laborales,

capacitación, bienestar y salud ocupacional, reubicación, autorización de libranzas y gestión de ingresos de empleo de libre nombramiento y remoción.

- Archivo General: El proceso de archivo general busca mantener el flujo constante de comunicación interna y externa para el normal desarrollo de las actividades. Dentro de sus actividades principales se encuentra la comunicación escrita, telefónica, solicitud de información por usuarios internos, recepción de documentación por archivo central, depuración y eliminación, capacitación en manejo y conservación de archivo y restauración.
- Sistema y Tecnología de Información: Los sistemas de informáticos son un componente transversal a la Entidad, ya que representa un servicio interno en pro del cliente externo. Las principales actividades de las que se compone son la capacitación y aplicación del software PARE; esta aplicación busca facilitar la gestión administrativa dentro de la Entidad, creación de usuarios de la herramienta PARE, soporte técnico, configuración de cliente en red, remisión de información al SIMIT, preparación y remisión de archivos planos a Min. Transporte del parque automotor, remisión de archivos planos de licencias de conducción a Min. Transporte, preparación y remisión de copias de las bases de datos, a las distintas entidades del orden territorial (DIAN, Gobernación, Fiscalía, DAS, Grupo Gaula, Sijín, etc.) de acuerdo a los requerimientos efectuados, preparación y remisión de informes a las distintas dependencias, revisión de software y adopción de los nuevos requerimientos de Min. Transporte que afecten la funcionalidad del software de la Entidad.
- Liquidación y Recaudo: Estos proceso al igual que la tesorería pertenecen a la gestión financiera de la Entidad, en el caso de las liquidaciones, dentro del Área financiera, para el caso específico del recaudo, está actividad se encuentra bajo la ejecución del Banco Popular, que cuenta con una sucursal dentro de las instalaciones, para pagos de los servicios prestados por la DTTF.

Secretaría General y Jurídica

- **Jurídica:** El proceso jurídico está compuesto de un conjunto de actividades que permiten realizar el control y la vigilancia legal de las actividades desarrolladas en la Entidad, entre ellas se encuentra la representación legal de la Institución, ejercer la secretaría técnica de la Junta Directiva y participación de los diferentes comités, asesorar jurídicamente al Director, ejercer la función disciplinaria, coordinar el archivo institucional, autenticar certificaciones y actuaciones oficiales, refrendación y firma de actos jurídicos, trámites de correspondencia y derechos de petición, coordinar trámites de segunda instancia, informes generales y trámites de transporte.
- **Ejecuciones Fiscales:** Este proceso tiene estrecha relación con la cartera de los servicios que se prestan en la Entidad, puesto que entre sus actividades se encuentra el cobro de deudas de derechos de porte de placa y el cobro coactivo de comparendos. Dichas actividades generan las principales moras en los ingresos para la Entidad.

Procesos de Evaluación

Evaluación y mejora

- **Control Interno:** El proceso de control interno permite llevar el control y monitoreo de las actividades propias de la Entidad, al tiempo que realiza actividades de registro en el sistema de las multas y sanciones por conceptos de infracciones al Código Nacional de Tránsito. Las actividades principales la auditoría interna, auditoría especial y auditoría concurrente.
- **Comandancia:** Este proceso, que no tiene sede dentro de las instalaciones la DTTF y que está ubicada sobre la autopista en inmediaciones del barrio lagos, está encargada de las actividades operativas de control y regulación de tráfico de vehículos. Dentro de sus actividades se encuentra: realizar el orden del día, elaborar de comparendos, realizar reconocimiento de accidentes de tránsito, ejercer y controlar procesos de grúa y dar respuesta a derechos de petición.

8.6.1. Especies Venales, registro automotor y otros servicios

La Figura No. 7 – Servicios Principales de la DTF, muestra los servicios centrales que presta la Entidad y que lo diferencian de cualquier otro ente prestador de servicios.

Figura No. 7 – Servicios Principales de la DTF

| CONCEPTOS | |
|---------------------------|---|
| ESPECIES VENALES | LICENCIA DE TRANSITO |
| | LICENCIA DE CONDUCCIÓN |
| | PLACA UNICA NACIONAL DE VEHÍCULOS |
| | PLACA UNICA NACIONAL DE MOTO |
| REGISTRO AUTOMOTOR | MATRICULAS |
| | TRASPASOS |
| | RADICADOS DE CUENTAS |
| | CAMBIO DE CARACTERÍSTICAS |
| | CAMBIO DE EMPRESA |
| | CAMBIO DE SERVICIO |
| | DUPLICADO LICENCIA DE TRANSITO |
| | INSCRIPCIÓN O LEVANTAMIENTO DE LIMITACION |
| | CANCELACIÓN DE LA LICENCIA DE TRANSITO |
| | DUPLICADO DE PLACAS |
| | REVISIÓN NACIONAL |
| | CERTIFICADO DE TRADICIÓN * |
| | REVISIÓN CERTIFICADA* |
| | FORMULARIO UNICO NACIONAL |
| TARJETA PAGO DE IMPUESTOS | |
| TRANSPORTE PUBLICO | HABILITACION EMPRESA PERSONA JURÍDICA |
| | HABILITACION EMPRESA PERSONA NATURAL |
| | CERTIFICACIÓN CAPACIDAD TRANSPORTADORA |
| | VINCULACION |
| | DESVINCLACION |
| | TARJETA DE OPERACIÓN |
| | TARJETA DE OPERACIÓN EXTEMPORÁNEA |
| | CALCOMAÑIA DE TARIFAS |
| | REVISIÓN DE DOCUMENTOS Y PROCESAMIENTO DE DATOS |
| OTROS CONCEPTOS | SERVICIO DE GRUA PERÍMETRO URBANO |
| | SERVICIO DE GARAJE DIA O FRACCION VEHÍCULO |
| | SERVICIO DE GARAJE DIA O FRACCION MOTOS |
| | SERVICIO DE GARAJE DIA O FRACCION CICLAS |

Fuente: Autores

8.6.2. Cobro de Infracciones al Código Nacional de Tránsito (actual y antiguo) y servicios adicionales

La Tabla No. 9 – Servicios Complementarios de la DTF, presenta servicios que la Entidad presta, pero que son considerados como secundarios y no competencia directa de la Entidad, sin que esto signifique que no sean importante y de gran flujo e implicación de esfuerzos y recursos por parte de la DTF.

Este análisis comparativo se realiza a partir de la matriz de crecimiento-participación (Gráfica No. 7 – Posicionamiento del Servicio en el Mercado), la cual se construye trazando la tasa de crecimiento del mercado sobre el eje vertical y la participación de mercado relativa sobre el eje horizontal. Se utiliza la participación de mercado relativa en lugar de la participación de mercado

absoluta debido a que ella da una mejor representación de la fortaleza de mercado relativa de la competencia.

Tabla No. 9 – Servicios Complementarios de la DTTF



| |
|---|
| COBRO DE MULTAS Y SANCIONES |
| Multas por infracción al C.N.T |
| Multas por infracción al C.N.T Vig Anterior |
| VENTA DE SERVICIOS DE TRANSITO Y TRANSPORTE |
| COBRO DE DERECHOS DE TRANSITO |
| Derecho Placa inicial |
| Derecho Porte de Placa |
| COBRO REVISION VEHICULOS |
| Revisión y Chequeos de Vehículos |
| Avalúos y Peritazgos |
| Revisión de Taxímetros |
| COBRO POR SERVICIOS DE DOCUMENTACION |
| Sin Pendientes (Paz y Salvo) |
| Permisos y licencias varias |
| Formularios |
| Autenticaciones |
| COBRO POR SERVICIOS INFORMATICOS |
| De procesamiento (sistematización) |
| COBRO POR SERVICIOS |
| Servicios de parqueadero |
| Servicio de Grúa |
| Servicio de Correspondencia |
| Servicio de reguladores de tráfico (Plan de Contingencia) |

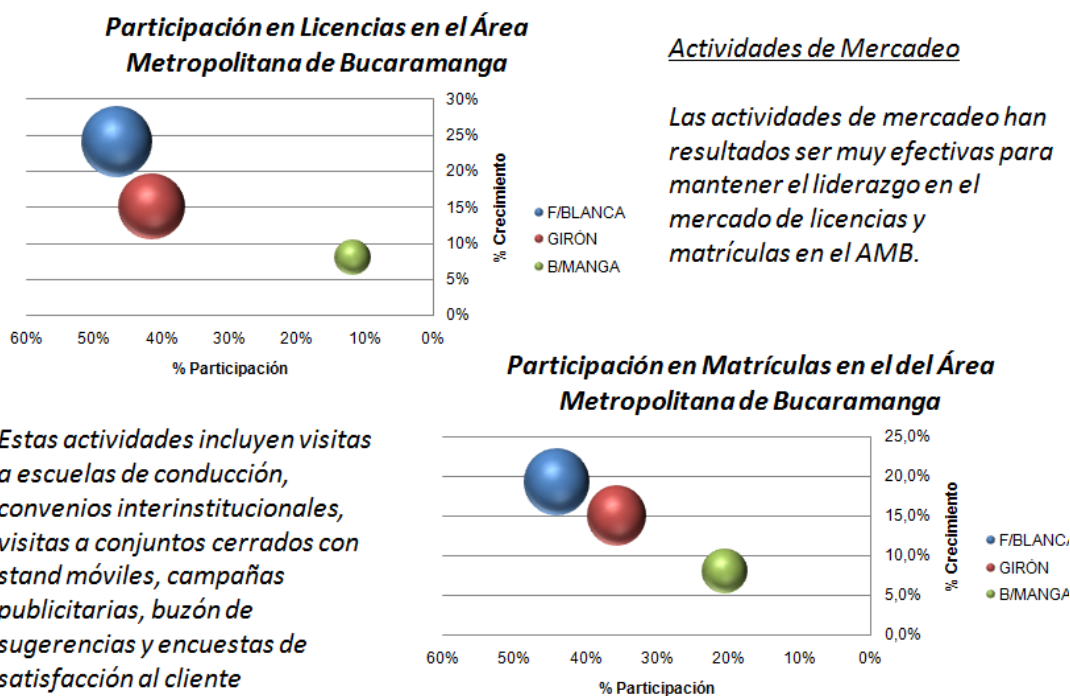
Fuente: Autores

8.6.3. Posicionamiento de servicios en el mercado

Un Aspecto bien interesante a tener en cuenta, tiene que ver con el posicionamiento de los servicios prestados por la DTTF.

Este análisis comparativo se realiza a partir de la matriz de crecimiento-participación (Gráfica No. 7 – Posicionamiento del Servicio en el Mercado), la cual se construye trazando la tasa de crecimiento del mercado sobre el eje vertical y la participación de mercado relativa sobre el eje horizontal. Se utiliza la participación de mercado relativa en lugar de la participación de mercado absoluta debido a que ella da una mejor representación de la fortaleza de mercado relativa de la competencia.

Gráfica No. 7 – Posicionamiento del Servicio en el Mercado



Fuente: Autores

Como se evidencia en la gráfica, en cuanto a licencias y matrículas, es evidencia que la DTF cuenta con una ventaja superior a la Dirección de Tránsito y Transporte de Bucaramanga y a la Secretaría de Tránsito de Girón, ya que en las dos variables es mucho más competitiva.

Por otro lado, es importante notar que el tamaño de la esfera; que indica el volumen de servicios prestados, es otra variable que muestra la ventaja que tiene la DTF frente a su principal consecuencia.

8.7. MATRIZ DOFA

El análisis DOFA es un resumen de la posición estratégica de la Dirección de Tránsito y Transporte de Floridablanca y hace un aporte para la generación de alternativas estratégicas. Le ofrece a las Directivas de la DTF un esbozo de las principales cuestiones que afectan el sector y la Entidad, e identifica la base de desarrollo de estrategias.

Las Tablas No.10 y 11 de las páginas siguientes, muestran la DOFA para el análisis interno y externo, en ellas una alternativa sobresale por las demás y es genera un fuerte interés para las Directivas de la Entidad. En el cuadrante de las *oportunidades* en repetidas veces se contempla la posibilidad de *tercerizar* funciones de la DTF a través de procesos *outsourcing*, alternativa que será analizada en la generación y selección.

8.8. GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

En la búsqueda de maximizar las Fortalezas y Oportunidades de la Matriz DOFA y minimizar los impactos de las Debilidades y Amenazas, se establecen tres estrategias de salida. Estas estrategias corresponden a las propuestas por Porter⁹.

La Generación de Alternativas Estratégicas muestra la selección que la Dirección de la Entidad realizó y que consideró útil para poner en práctica para la DTF.

De las tres estratégicas propuestas la Dirección de la Entidad consideró dos para su puesta en marcha:

- **Liderazgo de costos**
- **Enfoque**

La Dirección hizo renuncia sobre la alternativa de **Diferenciación**, al no considerar que se ajustara al entorno de la Entidad puesto que con la prospectiva de normalización de los servicios y tarifas por parte del Ministerio, no se consideró como fundamental esta alternativa.

⁹ Porter Michael (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Editorial Free Pr, ISBN 13: 9780029253601

DOFA – Análisis Interno

Tabla No.10 - DOFA
ANÁLISIS INTERNO

| | | |
|---------------------------|---|---|
| <p>Fortalezas</p> | <ul style="list-style-type: none"> •La DTF cuenta con diferenciadores claves incorporados a sus procesos operativos. •La Entidad cuenta con procesos estratégicos, misionales, de registro y apoyo únicos como propuesta de valor que lo integran a una estructura de mercado de oligopolio abierto. •Las competencias centrales de la Entidad, entre ellas el plan manejo tráfico, semaforización, señalización y movilidad, cultura ciudadana-mercadeo, Técnicas-inspecciones, control interno y comandancia. •La DTF está encargada de la gestión del cobro de multas y sanciones al CNT, derechos de tránsito, revisión de vehículos, entre otros. •Gestión del cobro por servicios de sistematización y procesamiento de información | <ul style="list-style-type: none"> •La DTF está encargada de la venta de calcomanías de vehículos, placas, servicios de matrículas, así como la gestión de traspaso de vehículos y documentación. •La agregación de valor para la DTF del 80% de la Entidad está representada en servicios informáticos, derechos de tránsito, otras multas y sanciones, matrículas de vehículos y traspasos •Cuenta con recursos operativos, humanos, organizacionales y financieros propios. •Cuenta con amplias posibilidades de absorber mercados de usuarios de especies venales, registro automotor y otros conceptos por ventajas competitivas y comparativas como son la ubicación geográfica, los bajos costos en los trámites y la tendencia demográfica creciente hacia el área circundante de Floridablanca |
| <p>Debilidades</p> | <ul style="list-style-type: none"> •Atención a usuario deficiente, escasa información y demora en trámites y solicitudes por ineficiencias en procesos •Presunta corrupción en personal administrativo y operativo de la DTF •Carece de una plataforma informática para el manejo de la información operativa y administrativa de la Entidad •Presencia de tramitadores que favorece a fraudes procesales dentro de la Entidad. •Limitada cadena de custodia de la información administrativa y operativa del DTF. •Escasa tecnología de punta informática para el trámite y manejo de información actualizada y en red. •El manejo y conocimiento del software existente está bajo una sola persona. •Expedición de trámites de matrículas y licencias de conducción sin el paz y salvo SIMIT. | <ul style="list-style-type: none"> •Extravío de documentos físicos: Pérdida de carpetas de vehículos: matrículas, traspaso, radicación, etc. •Caducidad, prescripción y nulidad de las multas •Limitación en el cobro persuasivo y coactivo de comparendos y otras multas •Alta cartera por multas y sanciones en cuanto a cobro persuasivo y coactivo •Fuga de ingresos para la DTF •Altos costos de personal para las actividades administrativas del DTF •Incumplimiento de objetivos misionales y organización vial: semaforización, señalización, gestión de tráfico, etc. •Deterioro de la calidad y estructura del gasto de la DTF •Baja correlación entre el incremento del gasto y el mejoramiento de la provisión de bienes y servicios a cargo de la Entidad. •Insostenibilidad operativa financiera de la dirección de tránsito y transporte de Floridablanca |

Fuente: Autores




DOFA – Análisis Externo

| | | |
|----------------------|---|--|
| Oportunidades | <ul style="list-style-type: none"> •Hay poco o ningún cambio en el entorno. Cualquier cambio que ocurra es lento fácilmente identificable y predecible. •Las excelentes relaciones interinstitucionales con la Fiscalía, Medicina Legal, Policía Nacional y la Comunidad. •La oferta del mercado de diferentes tecnologías y servicios en temas de directa relación con las actividades relacionadas en la Entidad, estas optimizan el desarrollo de las actividades. •Tendencia creciente a la tercerización (outsourcing) de procesos y servicios en Entidades. •La oferta del mercado en temas de directa relaciona con las actividades relacionadas en la Entidad, estas optimizan el desarrollo de las actividades, facilitando la actualización de las competencias laborales. •La base legal como soporte de las acciones de la entidad es de fácil consulta, permitiendo la agilidad de los procesos y la aplicación de la Norma. •El respaldo de la Administración Municipal y la coherencia entre el plan de acción y el plan de Desarrollo Municipal. | <ul style="list-style-type: none"> •Se observe el posicionamiento de la Entidad y el permanente avance, evidenciando la confianza en la DTFF teniendo como consecuencia el crecimiento den la participación en el mercado. •La competitividad y el posicionamiento de la Dirección de Tránsito de Floridablanca con las demás del área metropolitana. •La oferta en el mercado de gran variedad en tecnología y soportes de telecomunicaciones. •El Desarrollo de tecnologías de punta que permiten integrar y agilizar servicios tendientes a mejorar la calidad y eficiencia de los procesos misionales. •La viabilidad jurídica que tiene la Entidad de entregar ciertas funciones a los particulares con el fin de optimizar y modernizar el servicio, disminuir los gastos de funcionamiento y de personal, a través de concesión (Outsourcing) •Viabilidad técnica para modernizar la plataforma tecnología dándole más confiabilidad, seguridad y celeridad al trámite. |
| Amenazas | <ul style="list-style-type: none"> •Los competidores cuenta con tecnología avanzada para desarrollar registros y trámites con rapidez y eficiencia •La competencia se halla en una constante búsqueda de usuarios de servicios de especies venales, registro automotor y otros servicios conexos de tránsito •Bajo nivel de recompra de servicios, los documentos en muchos casos son únicos y con muy baja frecuencia de duplicidad •El Gobierno Nacional estableció la modernización e incremento de la eficiencia de la Entidades públicas a través de Documento CONPES 3248 de 2003 “Renovación de la Administración Pública”. •El potencial fraude por parte de la gestoría externa. | <ul style="list-style-type: none"> •Resistencia al cambio en los funcionarios ante los cambios de métodos gerenciales e implementación de controles y sistemas de gestión de calidad •La crisis económica nacional y mundial, disminuyendo la capacidad de endeudamiento. •Alto costo de la implementación de nuevas tecnologías. •Alto gasto de funcionamiento y de personal y baja inversión. •Incremento de los gastos de personal, con la reglamentación de la ley 1310 de 2009, que eleva a los agentes de tránsito al grado de técnicos. •Incrementos de quejas por presuntas irregularidades en el ejercicio de las funciones de los agentes de tránsito frente a la comunidad. |

Tabla No.11 - DOFA
ANÁLISIS EXTERNO

Fuente: Autores

Generación de Alternativas Estratégicas

| ESTRATEGIA | IMPLICACIONES DE LA ENTIDAD | Útil para DTTF |
|----------------------------|--|---|
| Liderazgo de costos | El costo es de una importancia estratégica abrumadora. Esto está implícito en muchos de los modelos. La estrategia de liderazgo de costos apunta a reducir los costos de la Entidad en todas las etapas de la cadena de valor. Esto le permitirá elevar la rentabilidad sobre el patrimonio |  |
| Diferenciación | Una estrategia de diferenciación se basa en proveer servicios con un atributo único tangible o perceptible que no pueda ser fácilmente replicado por la competencia. Nuevamente, la estrategia de diferenciación se deberá aplicar en forma consistente en todas las etapas de la cadena de valor. |  |
| Enfoque | El objetivo de una estrategia de enfoque es ganar ventaja competitiva construyendo ventajas de especialización en un segmento específico, como por ejemplo mejor comprensión de los requerimientos de los compradores en ese segmento y la capacidad de responder las particularidades de esos compradores. Se la conoce también con el nombre de estrategia de nicho. |  |

Fuente: Autores

8.9. DETERMINACIÓN Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVA

Basado en los resultados del análisis estratégico (Diagnóstico de la Entidad) y luego de la presentación preliminar de las conclusiones, las Directivas de la Entidad decidieron elegir una alternativa en que conflúan las dos estratégicas genéricas analizadas anteriormente como útiles para la Entidad, esta *única alternativa* responde con mayor congruencia al interés final de lograr la sostenibilidad operativa y financiera de la Entidad.

En palabras de la Dirección de la DTTF: *“La DTTF, se beneficiará de una relación de Outsourcing ya que logrará en términos generales, una “Funcionalidad mayor” a la que tenía internamente con costos inferiores en la mayoría de los casos.*

*En estos casos la Entidad se podrá ocupar exclusivamente de sus competencias centrales y/o procesos misionales, dejando que la empresa de Outsourcing se ocupe de decisiones sobre los procesos de registro: **Matrículas** y Licencias y los procesos de apoyo: implementar, operar, mantener el sistema integral de información y soporte técnico, manejo y expedición de especies venales, administración de patios, grúas, recaudo de las multas correspondientes y de los recursos, mediante cobro persuasivo y coactivo y*

cobro de los servicios prestados por el organismo de tránsito, operar los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de la dirección administrativa de tránsito y transporte de Floridablanca.”

Con el visto bueno de la Entidad en cuanto a la *alternativa estratégica de tercerización de funciones de la Entidad*, los autores, con el apoyo de un Abogado experto en el tema de outsourcing dentro de entidades gubernamentales, nos dispusimos a evaluar y valorar la alternativa seleccionada como un proyecto de inversión en un bien de capital, para lo que fue necesario identificar y establecer posibles inversionistas, labor que fue gestada y liderada por las Directivas de la DTTF.

Las etapas subsiguientes de análisis y justificación jurídica y financiera responden a esa alternativa planteada y avalada por la Dirección.

9 ANÁLISIS Y JUSTIFICACIÓN JURÍDICA

Debido a las grandes dimensiones físicas que puede tener un análisis y justificación jurídica y legal para un estudio de tercerización de funciones para una entidad como el DTTF, los autores decidieron por efectos académicos, presentar el resumen que el experto en el tema entregó a las Directivas de la Entidad, información que fue suministrada por las Directivas a los autores.

9.1. JUSTIFICACIÓN TÉCNICA PARA SATISFACER LA NECESIDAD

Las circunstancias señaladas en el *planteamiento del problema* anteriormente descrito, dejan como enseñanza la impostergable necesidad de tomar medidas urgentes que permitan adoptar mecanismos técnicos, altamente confiables, para la organización y gestión en la administración , liquidación , recaudo y distribución de las multas, administración, expedición y suministro de especies venales, gestión para el recaudo de los recursos por concepto de multas por infracciones al Código Nacional de Tránsito y sus Decretos reglamentarios , mediante cobro pre jurídico y/o persuasivo y coactivo, administración de patios y grúas, con el fin de que mediante CONTRATO DE CONCESION, se seleccione la persona natural y jurídica, idónea y con alta experiencia en este tipo de actividades relacionadas al Tránsito y Transporte, que se encargará de organizar y dotar la parte administrativa de la Dirección de Tránsito y Transporte de Floridablanca , con inversión en recursos humanos, económicos y tecnológicos, que permitan permanentemente brindar seguridad vial a la comunidad que garanticen una eficaz y adecuada atención al usuario que implique un avance en la modernización del organismo de tránsito, una transparencia y agilidad en los trámites realizados, una mayor gestión en los recaudos de la entidad y que todo conlleve un mayor beneficio- costo para la entidad y una eficiente prestación del servicio a la comunidad.

Bajo la modalidad contractual de CONCESION el MUNICIPIO DE Floridablanca a través de la Dirección de Tránsito y Transporte de Floridablanca como entidad centralizada, busca lograr la operatividad, efectividad de resultados, cumplimiento de las estrategias, metas y objetivos, de la política de fortalecimiento institucional al interior de la Entidad.

- Que el proceso de modernización y renovación que se adelanta en el Municipio de Floridablanca en sus diferentes dependencias y Entidades es

una política de Estado, tal como lo establece el Documentos COMPES 3248 de 2003, involucra a la Dirección de Tránsito y Transporte de Floridablanca, para que esta brinde un alto nivel de seguridad vial en el Municipio en cuanto a semaforización, demarcación horizontal y señalización vertical, que brinda a la comunidad una movilidad rápida y segura de acorde con el Plan de Desarrollo en lo que respecta a Movilidad.

- Eficacia y eficiencia de los procesos.

La eficacia y la eficiencia de la administración pública dependen no sólo de su organización, sino de la racionalidad de los procesos estructurales sobre los cuales se basa su operación (presupuestación, contratación, manejo de información, administración de recursos humanos, etc.). En efecto, si no hay productividad en el ejercicio de la función pública, no se generará el ahorro necesario para invertir y, en consecuencia, para crecer.

Los cambios en los procesos pueden ser de dos tipos: marginales o estructurales.

Los primeros tienen que ver con los procedimientos inherentes al proceso; dada su naturaleza y su bajo grado de complejidad, estos cambios pueden ser rápidos y lograr resultados a corto plazo, pero su alcance es limitado. Los cambios estructurales, por el contrario, son cambios profundos, que apuntan más a la concepción misma del proceso; en consecuencia, son cambios con un alto grado de complejidad, que modifican radicalmente la situación existente y en esa medida pueden afectar numerosos intereses, por lo cual requieren una gran voluntad política para sortear las barreras naturales al cambio y un tiempo relativamente largo para su puesta en marcha y consolidación.

La eficiencia y la eficacia de la administración pública suponen que sus procesos estructurales sean racionales y capaces de agregar valor en el desarrollo de la gestión pública. En este sentido, una real transformación de la administración implica un análisis y un rediseño de dichos procesos, también acorde con la concepción que se tenga del Estado.

Que al implementar un sistema que permita alcanzar la eficiencia en los procesos administrativos y operativos de la DTF, se efectuarán calidad,

agilidad, transparencia en los procesos, incluyendo el aumento del recaudo y reinversión de los ingresos recaudados por los diferentes conceptos. La adopción de criterios de productividad, de eficacia y de eficiencia en la administración de la Entidad, es lo que determina que el Estado Comunitario sea un Estado que opere con un modelo de gestión orientado al logro de resultados, que promueva la cultura de la medición y de la rendición de cuentas a la comunidad en todas las actividades públicas y que, por esta vía, reduzca los espacios para la corrupción.

- Que al implementar un Módulo operativo, específico en control de agentes y guardas de tránsito, permita mantener un mejor y continuo control sobre el grupo de agentes de tránsito y mediante la dotación de equipos de tecnología de punta que intercomunicuen los comparendos elaborados en línea con la entidad se evita la manipulación y posibilidades de corrupción y se dará mayor seguridad y transparencia al proceso.
- Inversión privada con un alto nivel en adelantos tecnológicos que pongan a la DTTF, a la vanguardia de la protección de los intereses de los usuarios, y esté de conformidad con las exigencias establecidas por el Ministerio de Transporte y el Registro Único Nacional de Tránsito.
- Generar mayor capacidad de respuesta en la atención y participación del ciudadano, aumentando su información, capacidad de opinión, reclamación y satisfacción sobre los servicios que presta el Municipio de Floridablanca, a través de la DTTF, y eliminando de esta forma las cadenas de intermediarios y/o tramitadores.
- Incrementar los recaudos de multas, sanciones, tasas existentes y cualquier otra erogación pecuniaria que sea creada por la ley a favor la DTTF.
- Actualizar el sistema de información de administración, liquidación y control de los diferentes trámites realizados en la entidad y en especial la de multas por comparendos, desde su grabación, trámite en las inspecciones, emisión de resoluciones de sanción, cobro coactivo y persuasivo , con el objetivo de incrementar los ingresos de la entidad, evitar que sea permeable el sistema a manejos indebidos, y que se dé lugar el fenómeno de la prescripción la caducidad, todo esto con el fin de lograr una

retribución que aumente la calidad de vida tanto del ciudadano en la misión de ejecutar proyectos que prevengan la accidentalidad, aseguren una movilidad rápida y segura y se genere una cultura de respeto a las normas de tránsito y tolerancia a través de la educación vial y cultura ciudadana.

- Incrementar los recaudos por los servicios prestados en la DTTF, en materia de Registro automotor y de las obligaciones no canceladas derivadas de dicho registro, para lo cual, se requiere una asesoría legal que eleve el recaudo mediante la organización de la jurisdicción coactiva y de igual manera en el derecho de porte de placa.
- Garantizar la calidad y continuidad de los servicios bajo políticas informáticas ajustadas a las necesidades cambiantes del MUNICIPIO DE FLORIDABLANCA SANTANDER.
- Fortalecer y generar un modelo de administración eficiente, eficaz, transparente y participativa dentro de la DTTF con gran capacidad de gestión que genere la empresa privada en función pública a través del modelo de desconcentración y/o delegación de funciones administrativas a particulares y donde se genere mayor inversión a los objetivos misionales de la entidad.
- Minimizar los riesgos de obsolescencia tecnológica e inversiones en soluciones no apropiadas, con la actualización permanente del software acorde con los adelantos tecnológicos en materia de tránsito y transporte y en especial con las nuevas exigencias exigidas por el Ministerio de Transporte en la operación de la Concesión RUNT.
- La Austeridad: La DTTF debe racionalizar sus gastos no sólo porque así lo indique una coyuntura fiscal determinada, sino porque los recursos gastados en el funcionamiento de la Entidad recortan los bienes y servicios que el Estado debe proveer a los ciudadanos. En consecuencia, el objetivo fundamental de la renovación de la administración pública en la DTTF es una adecuada relación entre el presupuesto de funcionamiento y el de inversión, maximizando el impacto de este último.
- La inversión que realiza el concesionario se debe justificar por los beneficios que se pueden obtener en el futuro, en este caso el proyecto

más que ser rentable para el concesionario y para el distrito, debe obtener beneficios sociales en cuanto a disminución de la accidentalidad, aseguramiento de una movilidad rápida y segura y en cultura ciudadana en el mediano y largo plazo, mayor cobertura de señalización vertical y horizontal , un óptimo funcionamiento de la red de semáforos que implica mantenimiento correctivo y preventivo, ampliación de cruces y conexión mediante central de los mismos.

- Implementación en el organismo de tránsito de la elaboración de las licencias de conducción y de tránsito, proporcionando los elementos necesarios para generar alto nivel de eficiencia en los procesos, ofrecer un servicio ágil y con calidad al usuario permitiéndole a la entidad obtener importantes recaudos para el municipio, de acorde con las Resoluciones 001307 y 001940 de 2009 y la Resolución 2257 de 1998, para la nueva ficha técnica de las licencias de conducción y tránsito que cumplan con los lineamientos técnicos que permitan la interrelación de información con el RUNT apoyando de esta forma al organismo de tránsito al establecer los elementos tecnológicos que le colocan en posición de constante competitividad frente a la competencia.

Igualmente el operador privado o concesionario deberá cumplir en todo momento con la normatividad vigente expedida por el Ministerio de Transporte y el RUNT, con el fin de que en ningún momento por su desconocimiento e incumplimiento se cause afectación en la prestación del servicio y genere pérdidas económicas y mala imagen a la entidad el cual deberá responder pecuniariamente el contratista con base en las pólizas de garantía.

La solución integral del proceso para la elaboración de las licencias debe incluir:

- Elementos de Hardware.
- Computador de acuerdo a requerimiento del RUNT.
- Impresora homologada y autorizada por el RUNT,

Suministros para la elaboración de licencias el cual debe proporcionar los insumos necesarios para la elaboración, la administración del inventario y los

controles de cada uno de los suministros. Igualmente se deberá mantener existencias de inventario en las oficinas del Organismo de Tránsito de acuerdo al nivel de producción mensual, con el fin de no afectar la prestación del servicio. Los suministros para la elaboración deben incluir:

- Tarjetas para licencia de conducción particular, públicas y licencias de tránsito.
- Cintas de impresión.
- Cintas de laminación holográfica de acuerdo a la ficha técnica.
- Cintas de laminación transparente de acuerdo a la ficha técnica.
- Cintas de limpieza para la calidad de la impresión.
- Capacitación permanente al personal del organismo que ejecute el proceso, el cual incluye lo operativo, manejo de equipos y reglamentación.
- Capacitación, asesoría y apoyo a los funcionarios de la DTF, atención al cliente, en el manejo del Sistema, reporte de información diaria o solicitudes del Ministerio de Transporte.
- Suministrar el personal idóneo de acuerdo al volumen de licencias del organismo de tránsito.
- Soporte técnico y operativo para la instalación y producción permanente.
- Elementos de valor agregado al servicio básico.

9.2. JUSTIFICACIÓN DE FACTORES DE SELECCIÓN DEL CONCESIONARIO

Teniendo en cuenta las condiciones de la prestación del servicio a contratar o de las funciones delegadas a particulares de tránsito para Floridablanca Santander, se deben considerar diferentes factores que permitan seleccionar al concesionario de la forma más pertinente.

Es recomendable que las empresas que participen en el proceso de la licitación, son las personas naturales o jurídicas consorcios o uniones

temporales, nacionales y extranjeras, cuyo objeto social incluya la prestación del servicio relacionados con el objeto a contratar, la provisión de equipos para la ejecución de los procesos misionales y encomendados y la gestión de procesamiento de la información sistematizada relacionada con infracciones de tránsito u otras similares que contemplen las actividades que constituyen el alcance del objeto del servicio prestado por la concesión, que sean capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones, que no se encuentren incursas en causal de impedimento o inhabilidad para contratar con la Administración Pública, y que estén en condiciones de cumplir con el objeto contractual.

Las calidades y demás requisitos exigidos a los oferentes en los Pliegos de Condiciones deben acreditarse mediante los documentos expedidos por la entidad y/o autoridad competente conforme a la ley colombiana, y deberán cumplir con requisitos generales a efectos de considerar la validez de la participación.

Se deberá tener en cuenta los proponentes con todos los requisitos jurídicos, económicos, financieros y técnicos solicitados en los pliegos de condiciones.

El proponente deberá tener experiencia en la prestación del servicio relacionado con el objeto a contratar en materia de tránsito, incluyendo la administración de la información, de tal forma que se garantice el servicio en la ciudad de Floridablanca, con altas exigencias técnicas y financieras, debido a las condiciones ya planteadas.

Igualmente, las plataformas tecnológicas de software, hardware, web service, deben ser soportadas con el certificado de acreditación y/o homologación del RUNT y/ o Ministerio de Transporte.

La expedición de las licencias de tránsito incluyendo sus insumos inherentes al proceso y de igual manera las de conducción, deben cumplir con todos los requisitos, requerimientos, ficha técnica exigidas con obligatoriedad por el Ministerio de Transporte y el RUNT, con base en la normatividad existente en esta materia.

Igualmente el debe mantener actualizado y capacitado los recurso humanos y tecnológicos con las variaciones, modificaciones, cambios y demás situaciones que se presenten en el futuro.

9.3. RESUMEN ESTUDIO DE CONVENIENCIA DESDE EL PUNTO DE VISTA JURIDICO PARA EL PROCESO LICITATORIO DE FLORIDABLANCA

NECESIDAD DEL PROYECTO. La Dirección De Tránsito y Transporte de Floridablanca, es una entidad catalogada como de clase A por el Ministerio del Transporte y como tal, es su obligación atender todas los servicios de tránsito entre ellos, expedir y controlar las diferentes especies venales, como placas, licencias de conducción, licencia de tránsito, y todos aquellos servicios afines al tránsito y transporte.

De esta forma, y a raíz de la expedición de la ley 769 de 2002, la cual se compagina con las diferentes disposiciones legales que la complementan, el MINISTERIO DEL TRANSPORTE ha venido reglamentando los diferentes artículos que modifican el funcionamiento de dicha entidad, al igual que, los organismos de tránsito que a nivel nacional han sido clasificados por el órgano competente. En ese sentido, se ha creado el RUM, elemento éste que tiene como fin, regular, organizar y unificar la información a nivel nacional con el propósito de poder generar un adecuado y eficiente servicio a la sociedad Colombiana.

Bajo ese esquema, se hace necesario, que las entidades de tránsito estén acordes con estas disposiciones, que exigen un fortalecimiento en la estructuración del servicio que prestan los organismos de tránsito, adquiriendo tecnología de punta, organizando su planta de personal, estableciendo controles adecuados para cumplir los fines y propósitos señalados en la Constitución Nacional, Código Contencioso Administrativo y la ley 769 de 2002.

9.4. ANALISIS JURIDICO PARA EL PROCESO QUE SE ADELANTARÁ.

Las últimas reformas a la Constitución de 1886, en la década de los años ochenta (80) había venido generando una serie de pasos importantes, que redundaban en la modernización del Estado Colombiano, ajustándolo a los nuevos modelos que paulatinamente fueron dando frutos importantes en países Europeos y en Norte América. De esta forma, se comienza a definir la necesidad de establecer un estatuto de contratación que pudiese establecer la forma como las entidades públicas comenzaran a desarrollar todos los

procedimientos contractuales, y como tal ese estado que miraba con celo la participación de los particulares en la toma de decisiones importantes para el futuro económico y social del país, paulatinamente pudiese ir generando confianza en un cambio importante que ya comenzaba a gestarse en las nuevas mentes de quienes comenzaron a ver la necesidad de cambiar las viejas estructuras políticas, sociales y económicas de nuestra nación.

Es así que esos viejos modelos de concesiones existentes en las legislaciones mineras, fueron dando paso a modelos importantes de concesiones, con desarrollos y disposiciones claras y consecuentes con el cambio que requiere un país que debe ir acorde con el sistema de globalización económica que ha sido imperante en los últimos tiempos. Aparejado a este cambio político que conllevó a una descentralización administrativa, con entes territoriales fortalecidos desde el punto de vista fiscal y político, se observó un creciente desarrollo en la inversión de entidades particulares tanto nacionales como extranjeras, que conllevaron a que se tuviese que legislar en forma rápida y oportuna, para adecuar todo el andamiaje institucional a las nuevas condiciones que se venían imponiendo para el desarrollo de toda esa política de crecimiento institucional propiciada por el gobierno central.

De todo este cúmulo de situaciones, el país da un viraje en su política de mantener una vieja constitución, y como tal se organiza una asamblea nacional constituyente que pregona mejores aires para modernizar el Estado Colombiano incluyendo todo su aparato judicial y legal. De esta forma surge la nueva Carta y en ella se dan importantes disposiciones como principios rectores que comienzan a ser desarrollados por el Congreso de Colombia, y en el que se determina que el estado a través de esas disposiciones supremas puede hacer uso del capital privado para su modernización, al igual que permite que ciertas funciones que eran ejercidas en forma exclusiva por funcionarios públicas puedan ser entregadas a particulares, como una forma de participación en la vida nacional al respecto veamos algunas de esas disposiciones:

“Artículo 209. La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la

descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La Administración Pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.”

Mediante esta disposición, se comienza a legislar por parte del Congreso de Colombia, y se comienzan a entregar a entidades particulares funciones eminentemente administrativas, entrando el Estado Colombiano en la nueva era de participación ciudadana para la toma de decisiones importantes en su desarrollo económico, político y social. Es así que a través de la Ley 489 de 1.998, que desarrolla aspectos contenidos en los artículos 209 y 211 de la Carta Política a la forma como las entidades estatales pudiesen delegar funciones en particulares así lo establece el artículo 110, 111, 112 y 114 de dicha ley:

Artículo 110. Condiciones para el ejercicio de funciones administrativas por particulares. Las personas naturales y jurídicas privadas podrán ejercer funciones administrativas, salvo disposición legal en contrario, bajo las siguientes condiciones:

La regulación, el control, la vigilancia y la orientación de la función administrativa corresponderán, en todo momento, dentro del marco legal a la autoridad o entidad pública titular de la función la que, en consecuencia, deberá impartir las instrucciones y directrices necesarias para su ejercicio.

Sin perjuicio de los controles pertinentes por razón de la naturaleza de la actividad, la entidad pública que confiera la atribución de las funciones ejercerá directamente un control sobre el cumplimiento de las finalidades, objetivos, políticas y programas que deban ser observados por el particular.

Por motivos de interés público o social y en cualquier tiempo, la entidad o autoridad que ha atribuido a los particulares el ejercicio de las funciones administrativas puede dar por terminada la autorización.

La atribución de las funciones administrativas deberá estar precedida de acto administrativo y acompañado de convenio, si fuere el caso.

Artículo 111. Requisitos y procedimientos de los actos administrativos y convenios para conferir funciones administrativas a particulares. Las entidades o autoridades administrativas podrán conferir el ejercicio de funciones administrativas a particulares, bajo las condiciones de que trata el artículo anterior, cumpliendo los requisitos y observando el procedimiento que se describe a continuación:

Expedición de acto administrativo, decreto ejecutivo, en el caso de ministerios o departamentos administrativos o de acto de la junta o consejo directivo, en el caso de las entidades descentralizadas, que será sometido a la aprobación del Presidente de la República, o por delegación del mismo, de los ministros o directores de departamento administrativo, de los gobernadores y de los alcaldes, según el orden a que pertenezca la entidad u organismo, mediante el cual determine:

- Las funciones específicas que encomendará a los particulares;
- Las calidades y requisitos que deben reunir las entidades o personas privadas;
- Las condiciones del ejercicio de las funciones;
- La forma de remuneración, si fuera el caso;
- La duración del encargo y las garantías que deben prestar los particulares con el fin de asegurar la observancia y la aplicación de los principios que conforme a la Constitución Política y a la ley gobiernan el ejercicio de las funciones administrativas.

La celebración de convenio, si fuere el caso, cuyo plazo de ejecución será de cinco (5) años prorrogables y para cuya celebración la entidad o autoridad deberá:

Elaborar un pliego o términos de referencia, con fundamento en el acto administrativo expedido y formular convocatoria pública para el efecto teniendo en cuenta los principios establecidos en la Ley 80 de 1993 para la contratación por parte de entidades estatales.

Pactar en el convenio las cláusulas excepcionales previstas en la Ley 80 de 1993 y normas complementarias, una vez seleccionado el particular al cual se conferirá el ejercicio de las funciones administrativas.

Artículo 112. Régimen jurídico de los actos y contratos. La celebración del convenio y el consiguiente ejercicio de funciones administrativas no modifican la naturaleza ni el régimen aplicable a la entidad o persona privada que recibe el encargo de ejercer funciones administrativas. No obstante, los actos unilaterales están sujetos en cuanto a su expedición, y requisitos externos e internos, a los procedimientos de comunicación e impugnación a las disposiciones propias de los actos administrativos. Igualmente si se celebran contratos por cuenta de las entidades privadas, los mismos se sujetarán a las normas de contratación de las entidades estatales.

Artículo 113. Inhabilidades e incompatibilidades. Los representantes legales de las entidades privadas o de quienes hagan sus veces, encargadas del ejercicio de funciones administrativas están sometidos a las prohibiciones e incompatibilidades aplicables a los servidores públicos, en relación con la función conferida.

Los representantes legales y los miembros de las juntas directivas u órganos de decisión de las personas jurídicas privadas que hayan ejercido funciones administrativas, no podrán ser contratistas ejecutores de las decisiones en cuya regulación y adopción hayan participado.

Artículo 114. Control sobre las funciones. Sin perjuicio de los controles pertinentes por razón de la naturaleza de la actividad, la entidad pública que confiera la atribución de las funciones ejercerá directamente un control sobre el cumplimiento de las

finalidades, objetivos, políticas y programas que deban ser observados por el particular.

Esta ley fue objeto de análisis constitucional y la CORTE CONSTITUCIONAL, con meridiana claridad expresó su posición a favor de tal precepto aclarando incluso la forma como el particular puede participar en forma activa dentro de la administración pública.

(CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia C-866 de 1999. Referencia: Expediente D-2369. 3 de noviembre de 1999. M.P. Dr. VLADIMIRO NARANJO MESA: "...Segundo: Declarar EXEQUIBLE el artículo 111 de la Ley 489 de 1998, salvo las expresiones "de los gobernadores y de los alcaldes, según el orden al que pertenezca la entidad u organismo", contenida en el numeral primero, y la expresión "si fuere el caso", contenida en el numeral 2° de la norma, las cuales se declaran INEXEQUIBLES. En cuanto al literal a) del numeral primero de este artículo, el mismo se declara EXEQUIBLE de conformidad con la consideración 7.5 de la parte motiva de la presente Sentencia.").

9.5. DELEGACIÓN DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS A PARTICULARES- COBRO COACTIVO Y PERSUASIVO.

Frente a esto me permito citar apartes de la sentencia del Consejo de Estado Sala de lo Contencioso Administrativo- Sección Tercera. Rad. 41002123310002004(APO369) 01 mayo 17/2007. MP. Ramiro Saavedra Becerra.

“Es de entenderse que el proceso de cobro coactivo comprende, en términos generales: mandamiento de pago, investigaciones sobre los bienes del deudor, decreto de las medidas de embargo y secuestro preventivo, notificación del mandamiento de pago, decisión de las excepciones presentadas por el deudor, remate de bienes embargados, celebración de acuerdos de pago entre la administración y el deudor.

Todos los pasos o eventos contienen al menos dos partes, ámbitos o módulos; uno de preparación, instrumentación o de proyección de documentos, constituido por las actuaciones previas, concomitantes o posteriores que deben

surtirse como base el cobro coactivo, y otra de decisión, representada por los actos de cobro coactivo, en sentido propio..

El análisis sobre la viabilidad de la atribución de funciones administrativas debe diferenciar, respecto de cada paso o evento, las dos partes referidas. Así, en relación con las actuaciones de instrumentación o de proyección de documentos, la sala Cuarta del Consejo de Estado, (sentencia C-866 de 199 MP. Vladimiro Naranjo Corte Constitucional), considera que son susceptibles de atribución., siempre cuando la administración conserve en todo momento la regulación, control, vigilancia y orientación de la función, de conformidad con lo dispuesto por el inciso 2º del artículo 110º de la ley 489 de 1998, y cumpla con el procedimiento dispuesto en la misma ley para la atribución.

Por el Contrario en relación con los actos del cobro coactivo propiamente dichos, tales como expedición del mandamiento de pago, decreto de embargo o secuestro, notificación, decisión de excepciones, celebración de acuerdos de pago, investigación de bienes de los deudores, etc., la sala considera que constituyen una función exclusiva de la administración en ejercicio de sus poderes soberanos de cobro coactivo y como tal no puede ser atribuida a los particulares. “

9.6. FORMA DE CONTRATACION

El Estatuto General de Contratación define algunos tipos de contrato en su artículo 32, del cual podemos extractar el numeral 4, como aplicable dentro del estudio que consta en el presente documento, es decir el contrato de concesión, este modelo de contrato se ha venido implementando por las entidades u organismos de tránsito que han decidido buscar a través de esta figura una opción de desarrollo y modernización para cumplir con las metas establecidas por el MINISTERIO DEL TRANSPORTE.

En tal sentido el modelo que se debe utilizar es la CONCESION por lo que vale la pena definirlo de acuerdo a lo indicado en la ley 80 de 1993, al respecto veamos:

“Artículo 32. De los contratos estatales. Son contratos estatales todos los actos jurídicos generadores de obligaciones que celebren las entidades a que se refiere el presente estatuto,

previstos en el derecho privado o en disposiciones especiales, o derivados del ejercicio de la autonomía de la voluntad, así como los que, a título enunciativo, se definen a continuación: ...

4º. Contrato de concesión.

Son contratos de concesión los que celebran las entidades estatales con el objeto de otorgar a una persona llamada concesionario la prestación, operación, explotación, organización o gestión, total o parcial, de un servicio público, o la construcción, explotación o conservación total o parcial, de una obra o bien destinados al servicio o uso público, así como todas aquellas actividades necesarias para la adecuada prestación o funcionamiento de la obra o servicio por cuenta y riesgo del concesionario y bajo la vigilancia y control de la entidad concedente, a cambio de una remuneración que puede consistir en derechos, tarifas, tasas, valorización, o en la participación que se le otorgue en la explotación del bien, o en una suma periódica, única o porcentual y, en general, en cualquier otra modalidad de contraprestación que las partes acuerden.”

Como se indicó en la parte inicial de texto jurídico que nos ocupa, los ejemplos de concesiones existentes en el país nos permiten con seguridad justificar ese método para el caso que se estudia y como tal deberá ser el contrato a implementar.

Las ventajas específicas del contrato de concesión son las siguientes:

- Es el único en el cual no es la Administración quien remunera al contratista, sino que es éste quien le paga a aquélla por permitirle prestar el servicio, con lo cual la entidad puede abstenerse de afectar su presupuesto, trasladando el riesgo –debidamente sopesado- al operador.
- La forma de pago puede ser cualquiera que las partes acuerden, lo que dentro del estudio se traduce en una participación sobre el recaudo efectivo.
- No se compromete el presupuesto de la entidad, pues ésta sólo recibe pagos, no egresa sumas con lo cual tampoco requiere constituir vigencias futuras, pues no debe suma alguna al contratista a lo largo de los años, sino es éste quien se compromete al pago.

Estas ventajas han permitido montar los siguientes programas a nivel nacional:

- Contratos de desarrollo de red vial a cambio de pago de peajes.

- Contratos de telecomunicaciones (televisión, telefonía, radiodifusión)
- Contratos de servicios en el sector tránsito (trámites, gestión de infracciones, explotación de servicios de patios y grúas de inmovilización).
- Contrato de concesión del RUNT- registro único nacional de tránsito.

9.7. FUNDAMENTOS JURIDICOS QUE SOPORTAN LA MODALIDAD DE SELECCIÓN

Con el fin de dar prevalencia a los principios de transparencia y selección objetiva del contratista, el presente proceso de selección se regirá por las reglas que aplican a la Licitación Pública de acuerdo con lo señalado por el artículo 2 numeral 1 de la Ley 1150 de 2007, y el contrato que se celebre como consecuencia del mismo se regirá por lo señalado por la legislación colombiana, en particular lo dispuesto por el artículo 32 de la Ley 80 de 1993, el artículo 111 de la Ley 489 de 1998 y los artículos 7 y 137 de la Ley 769 de 2002 respecto de los contratos de concesión, los actos de delegación de funciones administrativas, y la regulación del ejercicio de funciones de autoridad del tránsito, respectivamente. En todas las actuaciones de la contratación debe garantizarse el principio de selección objetiva del contratista, la transparencia, responsabilidad, planeación, publicidad, libre concurrencia y demás principios que garanticen el interés general y los principios generales que regulan la función administrativa.

9.8. NECESIDAD DEL ORGANISMO DE TRANSITO DE CONTRATAR CON UN TERCERO PARA EL DESARROLLO DE LOS DIFERENTES SERVICIOS QUE SE PRESTA.

el Municipio ha venido analizando las posibilidades de orden Constitución Nacional como legal, para que a través de la contratación pública se escoja un socio estratégico que adecue, desarrolle e implemente todos los esquemas necesarios para mantener activo el organismo de tránsito, y que sea a través de tecnología de punta que la entidad pueda estar acorde con las necesidades y requisitos exigidos por el MINISTERIO DEL TRANSPORTE; es claro que existen dificultades de orden presupuestal, para que el ente territorial saque de sus arcas gruesas sumas de dineros e invertirlas en un tiempo record para

poder entrar a mantener el organismo de tránsito y evitar que sea cancelado por el ente rector, esas rubros al ser reorientados dejan desprovistos otros compromisos importantes como el campo social, lo que conllevaría indudablemente un grave problema a la administración pública; de tal suerte que, es recomendable utilizar las figuras que la ley entrega a la administración para que sea a través de la concesión que pueda desarrollarse todo el esquema necesario que necesita ser aplicado en la DIRECCIÓN DE TRANSITO Y TRANSPORTE DE FLORIDABLANCA, al ser utilizado este medio contractual, no tendría el Municipio que preocuparse por desproteger otros frentes de su actividad, ya que la ley permite que la remuneración se pacte en derechos, tasas, tarifas, valorización o en participación que se le otorgue por la explotación del bien, o en una suma periódica entre otras como lo establece la ley 80 de 1993 y, pueda entonces lograrse esos objetivos de mantener activo el organismo de tránsito y dotarlo de los elementos y recursos humanos capacitados y necesarios para que desarrolle su tarea en forma oportuna y adecuada.

Existen en estos momentos requerimientos de parte del MINISTERIO DEL TRANSPORTE dirigidos a todos los organismos de tránsito que funcionan en el país, para que se modernice, actualice y se conecte con el Ministerio y poder implementar el RUNT; esa situación es tan compleja, que requiere de una serie de inversiones en tecnología adecuada como es el caso del diseño de la plataforma tecnológica de interacción entre el RUNT Y LA ENTIDAD, DENOMINADO UN WEB SERVICE, un personal adecuado y capacitado para dar apoyo a la unidad de tránsito del Municipio. Luego y entonces, de no colocar a tono con las exigencias del ente rector a la DTTF, generaría consecuencias incuestionables que redundarían en graves sanciones y procesos de toda índole, lo que conlleva a que es deber de los Alcaldes, velar por la eficiencia de cada una de las entidades que conforman el Municipio incluyendo en este caso la DTTF como entidad descentralizada, de igual forma es deber de las autoridades locales buscar mecanismos que impliquen la modernización del estado para poder cumplir a cabalidad con las funciones, deberes y obligaciones que la Constitución Nacional y la ley le imponen, especialmente aquellas que eviten la proliferación de la corrupción, la mala prestación de los servicios que vayan en contra de los indicadores de

eficiencia y eficacia y que atenten contra los principios rectores que regulan la función administrativa.

Por esas razones, la entidad requiere buscar a través de la modalidad de concesión un organismo de apoyo a través del capital privado para que la entidad de tránsito y transporte, pueda con eficiencia, eficacia y celeridad, prestar los servicios autorizados y estar a tono con las nuevas disposiciones de orden legal, optimizar sus recursos, buscar una eficiente y eficaz prestación de sus servicios con calidad, economía, celeridad, transparencia, eficiencia y eficacia, en la prestación del servicio público en el tema de Tránsito y transporte a su cargo, modernizar e implementar nuevos esquemas de administración, planeación, seguimiento, control, verificación, mayor operatividad y mejoramiento continuo en los procesos de operar y mantener el sistema integral de información sobre tramites y comparendos; manejar, expedir y suministrarlas especies venales y demás funciones administrativas o trámites que se deriven de las mismas entre otras.

9.9. FUNCIONES QUE SE PRESTARÍAN A TRAVES DEL CONTRATO DE CONCESION

- La entidad de tránsito está clasificada como categoría A. de esta forma se prestan los servicios de:
- Matriculas y Registro automotor y demás tramites inherentes o conexos a estas actividades o que se deriven de ellas, incluyendo los informes que se deban presentar a los organismos de control y/o demás entidades estatales que conforman el poder público (ejecutivo, legislativo y judicial).
- Expedición y/o suministro de licencias de conducción y demás trámites inherente o conexos a esta actividad y/o procesos o que se deriven de ellas, incluyendo los informes que se deban presentar a los organismos de control y/o demás entidades estatales que conforman el poder público (ejecutivo, legislativo y judicial). Además deben cumplir con ficha técnica establecida en la Resolución 001307 de Abril 3 de 2009 y demás normas emanadas del Ministerio de Transporte y/o RUNT que traten sobre esta materia, y en especial lo establecido en el Artículo 4º, en lo que se refiere

la adquisición de las tarjetas pre-impresas y de lámina de seguridad y de protección para la elaboración de la licencia de conducción, con las personas naturales o jurídicas autorizadas por el Ministerio de Transporte e inscritas en el RUNT. De igual manera con lo establecido en el artículo 8º en lo que se refiere el proceso de expedición.

Suministro de Placas de matrícula inicial, reposición para vehículo automotor de servicio particular, público, oficial, diplomático y motocicletas y todos los procesos inherentes o conexos que se deriven. Suministro y elaboración a todo costo de pares de placas reflectivas para vehículo particular, publico, oficial, con destino a matricula inicial, radicación de cuenta y perdida o y placas para motocicletas, las cuales deben reunir las especificaciones de la ficha técnica con base en la regulación o normas técnicas exigidas por el ministerio de transporte y/ o RUNT.

- Cobro coactivo y persuasivo de multas por los diferentes conceptos violatorios al Código Nacional de Tránsito y demás normas reglamentarias.
- Administración servicios de patios para vehículos inmovilizados.
- Otros. Relacionados con el funcionamiento interno de la entidad y complementarios a las especies venales.
- Cobro coactivo y persuasivo y demás procedimiento para el derecho de porte de placa.

NOTA: a excepción de la regulación, el control, valoración de pruebas, la vigilancia y la orientación de la función administrativa, que corresponderá en todo momento, dentro del marco legal a la autoridad o entidad pública (DTTF) titular de la función la que, en consecuencia, deberá impartir las instrucciones y directrices necesarias para su ejercicio.

Todos estos servicios son los que potencialmente el particular podrá desarrollar con base en la actividad que se contrataría. Dejando en dicho contrato, en el pliego de condiciones y en los estudios de oportunidad todos los requisitos básicos para desarrollar tal tarea y las clausulas pertinentes tanto de la entidad como del concesionario y mecanismos de solución de conflictos.

9.10. COMO FUNCIONARIA EL CONTRATISTA

El contratista asumiría por su cuenta y riesgo, con su propio personal la atención al público por cuanto la función decisoria en cuanto a la expedición de los actos administrativos será delegada en los términos de una concesión total en registro automotor y de conductores, pero parcial en cuanto a tarjetas de operación en certificados de disponibilidad de capacidad transportadora y proyección de la actuación de habilitaciones, al tiempo que es total en expedición, refrendación, cancelación y duplicados de tarjetas.

Como se vio anteriormente, en el contrato de concesión, el contratista es autónomo en la realización de todas las necesidades inherentes a la prestación del servicio, así como en la gestión del modelo financiero y en el ingrediente básico del contrato de concesión, la cuenta y riesgo en la satisfacción del objeto contractual, de esta forma y deberá de manera concertada con la entidad establecer los mecanismos de recaudo, donde a medida que se cause el trámite el valor del mismo al momento de ser cancelado, se distribuya entre la entidad y la concesión y se consigne inmediatamente en las respectivas cuentas la parte correspondiente de acuerdo al porcentaje acordado, con el fin de garantizar de manera instantánea y, permanente la liquidez a la entidad para que esta cumpla con las demás objetivos misionales y de Ley y no se lleve a la quiebra por iliquidez financiera. Igualmente el contratista deberá rendir a las entidades y organismos de control los informes correspondientes dentro de los términos legales en cumplimiento de lo establecido por la Ley, y dará estricto cumplimiento a las obligaciones relacionadas con los parafiscales, impuestos, tasas, estampillas, etc, que se deban transferir a las entidades definidas por la Ley, las ordenanzas y los acuerdos municipales, en los términos de tiempo, modo y lugar. Igualmente deberá responder y tramitar la correspondencia materia de su incumbencia, requerimientos de los tribunales, juzgados, y demás órganos de vigilancia y control, derechos de petición sobre los trámites y actuaciones a su cargo.

Tanto la DTTF como el concesionario deberán responder por sus actuaciones en las actividades que se encuentren bajo su responsabilidad, tanto en materia tributaria, impuestos, y demás requerimientos de ley. En ningún momento el

concesionario de obstaculizar el funcionamiento de la entidad y negarse a rendir los informes, y solicitudes y/o requerimientos que este le solicite.

Todo lo anterior debe quedar consignado en el estudio de oportunidad y conveniencia y en el pliego de condiciones y estipuladas claramente en el contrato. De esta forma, existirá transparencia en el manejo de recursos, y existirá una adecuada herramienta para que la interventoría del contrato y la entidad puedan auditar el manejo de estos dineros y con ello pueda cumplirse con los objetivos trazados y la entidad siga funcionando con mejor eficacia y eficiencia en cumplimiento de sus objetivos misionales, ya que en todo momento es la responsable del control de tutela y/o administrativo, tal como lo establece el inciso segundo del Artículo 208 del orden superior.

A través del contrato existente, se establecerán todos y cada uno de los procesos de inversión para modernizar la entidad, por lo que la DTF no invertirá suma alguna para tal efecto, de tal suerte que es responsabilidad del contratista cumplir con las inversiones solicitadas dentro del término para ellas establecidas, es decir corto tiempo y con ello cumplir los requisitos exigidos por el MINISTERIO DEL TRANSPORTE para mantener activa y vigente la DIRECCIÓN DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE DE FLORIDABLANCA .

De esta forma y una vez cumplido el tiempo establecido para la concesión, es obligación del concesionario revertir todos y cada uno de los elementos exigidos en la inversión realizada bajo las condiciones y exigencias del pliego y del contrato y en normal y correcto estado de funcionamiento de cómo venían operando.

9.11. RIESGOS QUE PUEDEN EXISTIR Y SU MITIGACION

El proyecto presenta varios tipos de riesgo:

Las políticas de estado son cambiantes, por tal razón se puede dar la posibilidad que algunos servicios de los que son objeto del contrato desaparezcan, o puede suceder que se presenten variaciones tributarias que afecten el recaudo establecido en el contrato. De esta forma, existen teorías señaladas en la ley 80 de 1993, en la jurisprudencia del Consejo de Estado,

que determinan como se pueden manejar estos riesgos, de tal suerte que de acuerdo con la ley 1150 de 2007 que modificó la ley 80 de 1993, y sus decretos reglamentarios dan la posibilidad para que esa clase de riesgos sean discutidos en audiencia especial por lo que será en dicha reunión que se ventilarán y se distribuirá esa clase de riesgos.

De esta forma, existen riesgos que se pueden establecer y otros que no se pueden establecer, de tal suerte que aquellos ocultos serán compartidos y aquellos que son evidentes y se pueden prever serán de exclusividad del contratista, quien deberá en la audiencia señalada en la ley entrar a establecerlos y discutirlos.

Así lo indica el artículo 4 de la ley 1150 de 2007 que indica:

Art. 4 los pliegos de condiciones o sus equivalentes deberán incluir. La estimación, estipulación tipificación y asignación de riesgos previsibles involucrados en la contratación.

En las licitaciones públicas, los pliegos de condiciones de las entidades estatales deberán señalar el momento en el que, con anterioridad a la presentación de la oferta, los oferentes y las entidades revisarán la asignación de riesgo con el fin de establecer su distribución definitiva.

De esta forma, en el estudio, como en los pliegos se definirán las forma como se evaluarán esa clase de riesgos y poder entrar a definirlos y establecer en cuanto a quien los deberá asumir. Además se debe tener en cuenta lo establecido en el DECRETO 4828 DE 2008 (diciembre 24) Diario Oficial No. 47.213 de 24 de diciembre de 2008, Por el cual se expide el régimen de garantías en la Contratación de la Administración Pública y en especial lo contenido en el ARTÍCULO 6o. CLÁUSULA DE INDEMNIDAD. “En todos los contratos deberán

Las entidades incluir una cláusula de indemnidad conforme a la cual, será obligación del contratista mantenerlas indemnes de cualquier reclamación proveniente de terceros que tenga como causa las actuaciones del contratista.” Igualmente se deberá tener en cuenta lo establecido por la Resolución 001307 de Abril 3 de 2009 del Ministerio de transporte en lo preceptuado por el artículo 9º Numerales 7º y 10 acerca de las garantías y sus correspondientes amparos.

Proceso de selección aplicable. El procedimiento de selección del contratista ha de ser la licitación, que es, por defecto, el sistema de selección que la normatividad de contratación estatal prevé, es de anotar que la ley 1150 de 2007, establece con claridad que el proceso de selección deberá para estos casos como el que nos ocupa definirse a través de la licitación, por lo que deberá la DTTF desarrollar cada uno de los pasos allí señalados y reforzados en los decretos reglamentarios expedidos, en especial lo contenido en el Decreto 2474 de Julio 7 de 2008. De esta forma deberá aplicarse el principio de transparencia y como tal se deberán realizar unos pliegos adecuados que cumplan todos los criterios legales señalados para el cual debemos seguir lo que en el precepto se señala el respectivo decreto. Veamos:

9.12. INTERVENTORIA DEL CONTRATO

La Dirección de Tránsito de Floridablanca con base en lo Establecido en la Ley 80 de 1993, la Ley 1150 de 2007, el Decreto Reglamentario 2474 de 2008, contratará con persona Natural o jurídica, con idoneidad y alta experiencia, la auditoría permanente e integral, para vigilar permanentemente el cumplimiento del objeto del contrato y de sus respectivas cláusulas, con el fin de asegurar en todo momento que se cumplan los compromisos establecidos en todas sus fases, para proteger los intereses económicos, jurídicos, sociales de la entidad y para protegerla en todo momento de cualquier incumplimiento por parte del contratista o de alguna no conformidad con lo pactado en el objeto del contrato.

9.13. EL RIESGO NORMATIVO O SOBERANO

Consistente en la supresión de una o más infracciones del ordenamiento jurídico, o de la disminución del valor de las multas, el cual puede presentarse por la modificación del Código Nacional de Tránsito. Este riesgo se mitiga a través de dos figuras:

- La inclusión de todo el espectro de infracciones detectables en el proyecto, de forma que al aparecer nuevas tecnologías, se desplacen las labores de detección a éstas. De igual forma, la extensión de la labor del contrato, a plazos largos, deja un período para restablecer el equilibrio económico en tiempo – a través de una prórroga- o en valor –a través de un aumento de la participación- o de un conjunto de ambas.

- La inclusión dentro del proyecto, de los pagos que se hacen incluyendo la sanción por cancelarse por fuera de los tres (3) días hábiles siguientes al comparendo, que en este caso deben entenderse aplicando el término establecido por el Código Nacional de Tránsito.

En todo caso, debe apreciarse que el valor de las infracciones de tránsito no ha bajado en el país en los últimos treinta y seis (36) años, desde el Decreto Ley 1344 de 1970, pasando por la Ley 33 de 1986 y por la Ley 769 de 2002, hoy vigente, los valores de las multas han aumentado siempre. De hecho, estar atado el valor al salario mínimo trae implícita una subida anual, escasa pero real, pues generalmente el salario mínimo aumenta su valor por encima del valor del índice de precios al consumidor, es decir, de la inflación.

Riesgo Comercial. Se divide en el riesgo de demanda y de cartera, consistentes en que el número de recaudos de infracciones no alcance las cifras mínimas bajo las cuales resulte rentable el proyecto. Este riesgo se puede mitigar a través de la consideración de:

- Formulación de escenarios conservadores de ingreso, en los cuales el número de infracciones elaboradas parte de una extrapolación de las actualmente existentes, considerando una Especificación equivalencia entre el recurso humano y los recursos humanos y tecnológicos disponibles para su elaboración y expedición.
- Formulación de precios variables, en los cuales se fije un porcentaje mínimo de remuneración que mantenga la cobertura de costos. Este valor, de mejorar los supuestos, puede llevar a una menor remuneración para los casos adicionales, que redistribuya ingresos para la entidad si los resultados son mejores de los esperados.

Riesgo de Operación. Se extractan apartes del documento CONPES 3017 de 2001 que analizó el tema de los riesgos en proyectos con inversión del sector privado:

“El riesgo de operación se refiere al no cumplimiento de los parámetros de desempeño especificados; a costos de operación y mantenimiento mayores a los proyectados; a disponibilidad y costo de los insumos; y a la interrupción de la operación por acto u omisión del operador, entre otros.

“(..) la operación del proyecto es parte del objeto mismo del contrato, por lo que este riesgo se asigna al inversionista privado, bajo el principio que este tiene mayor control sobre la operación (...). Como mecanismo para mitigarlo, se debe exigir el cumplimiento de requisitos de experiencia en operación y capacidad técnica”.

La mitigación de este tipo de riesgo, en un proyecto que presenta un alto componente tecnológico y de gestión puede darse a través de:

- Exigencia de uso de equipos de de tecnología de punta como para el trámite seguro desde su ciclo de vida del trámite.
- Cláusulas de cumplimiento de niveles mínimos exigidos en las especificaciones técnicas asegurando la prestación de un buen servicio.

10 ANÁLISIS Y JUSTIFICACIÓN FINANCIERA

La Dirección de Transito y Transporte de Floridablanca (DTTF), es una entidad del orden Municipal descentralizada con autonomía financiera, administrativa, sometida al régimen jurídico de la Constitución Política, la Ley y sus Decretos reglamentarios. Tiene como objeto principal la prestación de servicios respecto de trámites de registro inicial, tramites generales de vehículos, licencias de conducción, organización del tránsito vehicular y peatonal, prevención y atención de accidentes de tránsito, programas de cultura ciudadana, educación vial y organización de los sistemas de movilidad.

Sus propósitos están orientados hacia el logro de los objetivos y el cumplimiento de la Misión y la Visión de la entidad, acatando de manera radical los principios del Transito de Floridablanca.

Para este estudio factibilidad es de vital importancia conocer la situación económica y financiera del Transito de Floridablanca, para el proceso de cesión de algunas funciones. El presente informe financiero basado en el análisis de los estados financieros y en las estadísticas relacionadas con la productividad anual, tiene como objetivo:

- Dimensionar la actividad del DTTF, el comportamiento de la productividad, eficiencia en la utilización de los activos y el cumplimiento de las obligaciones contraídas por la entidad en el ejercicio de su actividad.
- Identificar situaciones anómalas, con sus posibles causas y consecuencias planteando acciones correctivas y recomendaciones en beneficio de la DTTF.
- Realizar las proyecciones financieras posibles en relación con la sostenibilidad del DTTF y con conclusiones por los autores de este estudio.

Para esto se tuvieron en cuenta una participación los siguientes escenarios a 10 años:

- 50% Contratista – 50% DTTF.
- 45% contratista - 55% DTTF
- 40% Contratista – 60% DTTF.

Lo anterior con el fin de seleccionar el mejor escenario que establezca un punto de equilibrio y mayor beneficio- costo para la entidad sin llevar a la quiebra al contratista sin romper en ningún momento la ecuación contractual. Cada escenario se muestra con unas variables del mercado, tasas bancarias, salario mínimo, inflación. IPC, estadísticas, Gastos de administración, Gastos de operación, nómina, presupuesto de inversión, presupuesto de gastos, discriminación de los gastos y costos por los diferentes conceptos, flujo neto de caja, análisis y comportamiento de los ingresos de la entidad, proyección de ingresos y proyección de gastos con un horizonte de diez y quince años y como resultado de ello se determina la Tasa Interna de Retorno del Proyecto, Valor Presente neto, valorando estos escenarios a una tasa de oportunidad y descuento del 10%, y un análisis con sus respectivas recomendaciones donde se determina cual escenario le conviene a la DTF.

Fuentes de Información. Para el proceso de análisis o interpretación de los estados financieros del Transito de Floridablanca de Santander se utilizan dos fuentes que contienen los datos necesarios para dicha evaluación:

- La fuente primaria y natural de información son los estados financieros publicados por la Dirección de Transito, para el período comprendido entre los años 2005 al 2008.
- Los informes de gestión anuales presentados a Dirección General, donde se incluyen datos y estadísticas que reflejan el resultado de las operaciones.
- Estadísticas específicas contenidas en informes periódicos de las unidades especializadas de la DTF.

10.1. PROYECCIONES FINANCIERA PARA LA CONCESIÓN DE ALGUNAS FUNCIONES DEL TRÁNSITO DE FLORIDABLANCA SANTANDER

Con el fin de determinar el periodo en el cual la operación del concesionario en las actividades para la prestación de los servicios de matriculas y registro automotor, expedición y/o suministro de licencias de conducción, suministro de Placas de matrícula inicial, reposición para vehículo automotor de servicio particular, público, oficial, diplomático y motocicletas, cobro coactivo y persuasivo de multas por los diferentes conceptos violatorios al Código

Nacional de Tránsito, administración servicios de patios para vehículos inmovilizados y demás trámites inherente o conexos a esta actividad y/o procesos o que se deriven de ellas, se hacen estimaciones de recaudos históricos por servicios y estadísticas por trámites realizados por el DTF, se plantean porcentajes de crecimiento en trámites y se elaboran las proyecciones para horizontes de 10 años.

En el trámite de matrícula se encontró un crecimiento promedio del 17% para el caso de las del trámite para motos y un crecimiento promedio del 10% para el caso de las matrículas, un 13% y 4% promedio en traspasos para motos y autos respectivamente, A su vez se observó que existe una alta correlación entre los tramites de registro.

Tabla No. 12 - Tramites matrículas y registros DTF 2005- sep. 2009

| DESCRIPCION | 2005 | | | 2006 | | | 2007 | | | 2008 | | | 2009 Hasta Septiembre | | |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------------|---------------|---------------|
| | MOTOS | AUTOS | TOTAL | MOTOS | AUTOS | TOTAL | MOTOS | AUTOS | TOTAL | MOTOS | AUTOS | TOTAL | MOTOS | AUTOS | TOTAL |
| MATRICULA INICIAL | 5.711 | 2.187 | 7.898 | 11.778 | 2.961 | 14.739 | 7.878 | 3.426 | 11.304 | 8.078 | 3.839 | 11.917 | 7.323 | 2.890 | 10.213 |
| TRASPASO | 2.898 | 4.433 | 7.331 | 3.451 | 5.046 | 8.497 | 3.912 | 5.231 | 9.143 | 4.325 | 5.007 | 9.332 | 4.796 | 5.124 | 9.920 |
| TRASLADO DE CUENTA | 67 | 216 | 283 | 78 | 188 | 266 | 62 | 201 | 263 | 78 | 179 | 257 | 12 | 30 | 42 |
| RADICADO DE CUENTA | 192 | 936 | 1.128 | 243 | 738 | 981 | 148 | 684 | 832 | 128 | 574 | 702 | 103 | 492 | 595 |
| CAMBIO DE COLOR | 58 | 301 | 359 | 75 | 369 | 444 | 47 | 526 | 573 | 77 | 579 | 656 | 67 | 609 | 676 |
| CAMBIO DE SERVICIO | 1 | 164 | 165 | 2 | 113 | 115 | 8 | 259 | 267 | - | 303 | 303 | 1 | 326 | 327 |
| CAMBIO DE EMPRESA | - | 112 | 112 | - | 176 | 176 | - | 168 | 168 | - | 165 | 165 | - | 199 | 199 |
| CAMBO Y/O REGRABACION DE MOTOR | 4 | 269 | 273 | 4 | 220 | 224 | 2 | 189 | 191 | 5 | 135 | 140 | 4 | 105 | 109 |
| GRABAR CHASIS-SERIE | 1 | 52 | 53 | 2 | 52 | 54 | 1 | 47 | 48 | 4 | 55 | 59 | - | 53 | 53 |
| REPOTENCIACION | - | 206 | 206 | - | 225 | 225 | - | 160 | 160 | - | 195 | 195 | - | 137 | 137 |
| TRANSFORMACION | - | 206 | 206 | - | 225 | 225 | - | 160 | 160 | - | 195 | 195 | - | 137 | 137 |
| REAFORO | - | 5 | 5 | - | 12 | 12 | - | 17 | 17 | - | 10 | 10 | - | 8 | 8 |
| DUPLICADO LIC DE TRANSITO | 155 | 234 | 389 | 221 | 236 | 457 | 222 | 222 | 444 | 216 | 239 | 455 | 159 | 167 | 326 |
| INSCRIPCION ALERTA | 2.913 | 2.739 | 5.652 | 6.096 | 3.272 | 9.368 | 3.244 | 3.589 | 6.833 | 3.035 | 3.740 | 6.775 | 2.982 | 2.748 | 5.730 |
| LAVANTAMIENTO ALERTA | 774 | 1.518 | 2.292 | 934 | 1.888 | 2.822 | 1.050 | 1.965 | 3.015 | 1.139 | 2.009 | 3.148 | 1.175 | 1.984 | 3.159 |
| CANCELACION DE MATRICULAS | 21 | 77 | 98 | 27 | 82 | 109 | 100 | 98 | 198 | 55 | 110 | 165 | 51 | 109 | 160 |
| CAMBIO DE PLACAS | 21 | 77 | 98 | 206 | 88 | 294 | 228 | 92 | 320 | 222 | 168 | 390 | 174 | 301 | 475 |
| TOTAL | 12.816 | 13.732 | 26.548 | 23.117 | 15.891 | 39.008 | 16.902 | 17.034 | 33.936 | 17.362 | 17.502 | 34.864 | 16.847 | 15.419 | 32.266 |

Fuente. Sistemas DTF OCT 2009

Tabla No. 13.- Comparendos realizados- cobrados DTF 2005- sep. 2009.

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 Sep |
|-------------------------|------|------|------|-------|----------|
| COMPARENDOS COBRADOS | 2837 | 2108 | 1786 | 4922 | 4909 |
| *COMPARENDOS REALIZADOS | 5192 | 4416 | 4648 | 10112 | 10026 |

Fuente. Sistemas DTF Oct. 2009

Se realizo una estimación para los años del 2005 al 2007 según los datos de comparendos no cobrados, locales y de carreteras, información suministrada por el Dpto. de sistemas, ya que antes del año 2008 la dirección no reporta dichas estadísticas, pues el sistema de información no lo permite realización de dichos informes, y no se posee permisos y códigos para el acceso o creación de nuevos informes, a partir del año 2008 se llevan las estadísticas por mes en la oficina de control interno, ya en la actualidad es la encargada de la grabación de los comparendos en el sistema.

Dada esta información se encontró que los comparendos cobrados representan un 49% en promedio del total de los comparendos realizados, dándose esta base para la proyección de los ingresos por cobro de comparendos, también se asume una eficiencia en cobros por este concepto de un 5% para el primer año y una del 3% para el caso del año 2 en adelante, este trámite presenta un correlación del 0.990265 con respecto de las matriculas realizadas en el **DTTF** este trámite se proyecta de acuerdo al nivel porcentual que representa este trámite sobre las matriculas historias. El valor estimado promedio por comparendo realizado que se proyecto fue de \$215.000,00 pesos.

Tabla No 14. Comparendos realizados- cobrados DTTF 2005- sep. 2009.

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 Sep. |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| LICENCIAS DE CONDUCCIÓN | 20755 | 22035 | 21583 | 40937 | 33547 |

Fuente. Sistemas DTTF Oct. 2009

El trámite de licencias de conducción en promedio desde el 2005 tuvo un crecimiento promedio del 18% anual, como se observa su máximo crecimiento se presento en el año 2008 con un 89,67% de las matriculas vendidas en con respecto del año anterior. Para la proyección de este trámite se estima un crecimiento del 10% para el primer año y se mantiene el nivel de matriculas constantes con un leve crecimiento del 01% para el segundo año en adelante.

Tabla No. 15. Avalúos Técnico Mecánicos DTTF 2005- sep. 2009

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 Sep. |
|---------------------------|------|------|------|------|-----------|
| AVALUOS TECNICO MECANICOS | 895 | 941 | 1325 | 1279 | 1164 |

Fuente. Sistemas DTTF Oct. 2009

El trámite de avalúos técnicos se encontró un comportamiento histórico promedio de 8,37% con respecto del crecimiento de las matriculas realizadas por el DTTF, para el periodo entre el 2005 a sep. de 2009. Se estimo un crecimiento promedio del 9% para los tres primero años y del tercer año en adelante un 4.67% con respecto del crecimiento de las matriculas.

Tabla No. 16. Revisiones Técnico Mecánicos DTTF 2005- sep. 2009

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 Sep. |
|------------------------------|------|------|------|------|-----------|
| REVISIONES TECNICO MECANICAS | 5994 | 6721 | 7076 | 1053 | 1498 |

Fuente. Sistemas DTTF Oct. 2009

Este trámite presento una variación debido al auge temporal de la reglamentación en las revisiones técnicas exigidas, se estimo con un crecimiento del 4,46%.

Tabla No 17. Revisiones de operativos DTF 2005- sep. 2009

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 Sep. |
|--------------------------|------|------|------|------|-----------|
| REVISIONES DE OPERATIVOS | 3247 | 3553 | 2820 | 6759 | 3084 |

Fuente. Sistemas DTF Oct. 2009

Este trámite tuvo una variación porcentual del 18,53% en promedio, para su proyección se estimó en un 12%.

10.1.1. Proyecciones de Tarifas

Las tarifas que se relaciona a continuación son las que la entidad tiene establecidas desde el año 2008 y se aplicaron también en el 2009, para la base de proyección de ingresos por tramites se tomo como base esta tarifa a precios constantes.

Tabla No. 18 - Tarifas aplicadas 2009

| TRAMITE DE MATRICULAS CONCEPTO | MATRICULA INICIAL O RADICACIONES VEHICULOS AUTOMOTORES | | MATRICULA INICIAL O RADICACIONES CON PIGNORACION VEHICULOS AUTOMOTORES | |
|---|--|---------|--|---------|
| | PARTICULAR | PUBLICO | PARTICULAR | PUBLICO |
| | MATRICULA O RADICACIONES | - | - | 16.000 |
| SISTEMATIZACION | 16.000 | 16.000 | 20.000 | 20.000 |
| DERECHO INICIAL DE PLACA | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 |
| COSTO FISICO DE LA LICENCIA DE TRANSITO | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 |
| LIMITACION A LA PROPIEDAD | - | - | - | - |
| CERTIFICADO | - | - | - | - |
| CANCELACION DE LA MATRICULA | - | - | - | - |
| TRASPASO | - | - | - | - |
| PAZ Y SALVO | - | - | - | - |

| TRAMITE DE MATRICULAS CONCEPTO | MATRICULA INICIAL O RADICACION DE MOTOS | MATRICULA INICIAL O RADICACION DE MOTOS CON PIGNORACION | MATRICULA INICIAL O RADICACION DE MOTOS CON PIGNORACION Y CERTIFICADO | CANCELACION DE LA MATRICULA POR HURTO O CHATARRIZACION | | |
|---|---|--|---|---|---------|---------|
| | MOTOS | MOTOS | MOTOS | PARTICULAR | PUBLICO | MOTOS |
| | MATRICULA O RADICACIONES | - | - | - | - | - |
| SISTEMATIZACION | - | - | - | - | - | - |
| DERECHO INICIAL DE PLACA | 3.000 | 3.000 | 3.000 | - | - | - |
| COSTO FISICO DE LA LICENCIA DE TRANSITO | - | - | - | - | - | - |
| LIMITACION A LA PROPIEDAD | - | 20.000 | 20.000 | - | - | - |
| CERTIFICADO | - | - | 15.000 | - | - | - |
| CANCELACION DE LA MATRICULA | - | - | - | 120.000 | 120.000 | 100.000 |
| TRASPASO | - | - | - | - | - | - |
| PAZ Y SALVO | - | - | - | - | - | - |

| TRAMITE DE MATRICULAS | CANCELACION DE LA MATRICULA POR ACCIDENTE CON TRASPASO COMPANIA DE SEGURO | | | |
|---|---|------------|---------|---------|
| | CONCEPTO | PARTICULAR | PUBLICO | MOTOS |
| MATRICULA O RADICACIONES | - | - | - | - |
| SISTEMATIZACION | 19.000 | 19.000 | 19.000 | 19.000 |
| DERECHO INICIAL DE PLACA | - | - | - | - |
| COSTO FISICO DE LA LICENCIA DE TRANSITO | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 |
| LIMITACION A LA PROPIEDAD | - | - | - | - |
| CERTIFICADO | - | - | - | - |
| CANCELACION DE LA MATRICULA | 120.000 | 120.000 | 100.000 | 100.000 |
| TRASPASO | 106.000 | 106.000 | 106.000 | 106.000 |
| PAZ Y SALVO | 16.000 | 16.000 | 16.000 | 16.000 |

| TRAMITE DE TRASPASO | TRAMITE PARA EL TRASPASO DE VEHICULOS AUTOMOTORES | | | TRASPASO DE VEHICULOS AUTOMOTORES CON PIGNORACION O DESPIGNORACION | | |
|---|---|------------|---------|--|------------|---------|
| | CONCEPTO | PARTICULAR | PUBLICO | MOTOS | PARTICULAR | PUBLICO |
| TRASPASO | 55000 | 55000 | 15.000 | 55000 | 55000 | 15.000 |
| SISTEMATIZACION | 19.000 | 19.000 | 19.000 | 19.000 | 19.000 | 19.000 |
| COSTO FISICO DE LA LICENCIA DE TRANSITO | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 |
| LIMITACION A LA PROPIEDAD | - | - | - | 22.000 | 22.000 | 22.000 |

| TRAMITE DE TRASPASO | TRASPASO DE VEHICULOS AUTOMOTORES CON PIGNORACION Y DESPIGNORACION | | | |
|---|--|------------|---------|--------|
| | CONCEPTO | PARTICULAR | PUBLICO | MOTOS |
| TRASPASO | 55000 | 55000 | 15.000 | 15.000 |
| SISTEMATIZACION | 19.000 | 19.000 | 19.000 | 19.000 |
| COSTO FISICO DE LA LICENCIA DE TRANSITO | 44.000 | 44.000 | 44.000 | 44.000 |
| LIMITACION A LA PROPIEDAD | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 |

| TRAMITE DE DUPLICADOS | DUPLICADO DE PLACA | | | DUPLICADO DE LA LICENCIA DE TRANSITO | | |
|---|--------------------|------------|---------|--------------------------------------|------------|---------|
| | CONCEPTO | PARTICULAR | PUBLICO | MOTOS | PARTICULAR | PUBLICO |
| DUPLICADO DE LA PLACA | 32000 | 32000 | 32.000 | 42000 | 42000 | 42.000 |
| SISTEMATIZACION | 19.000 | 19.000 | 19.000 | 19.000 | 19.000 | 19.000 |
| COSTO FISICO DE LA LICENCIA DE TRANSITO | - | - | - | 3.000 | 3.000 | 3.000 |
| | 51.000 | 51.000 | 51.000 | 64.000 | 64.000 | 64.000 |

| TRAMITE PARA MODIFICACIONES | AL REGISTRO DE LOS VEHICULOS AUTOMOTORES (CAMBIO DE COLOR, MOTOR, CARROCERIA, TRANSFORMACION, REGRABACION DE NUMERO DE MOTOR, SERIAL Y NUMERO DE CHASIS, Y OTROS) | | | |
|---|---|------------|---------|--------|
| | CONCEPTO | PARTICULAR | PUBLICO | MOTOS |
| MODIFICACIONES AL REGISTRO DEL VEHICULO | 55000 | 55000 | 55.000 | 55.000 |
| SISTEMATIZACION | 19.000 | 19.000 | 19.000 | 19.000 |
| COSTO FISICO DE LA LICENCIA DE TRANSITO | 3.000 | 3.000 | 3.000 | 3.000 |

| TRAMITE PARA CAMBIO | CAMBIO DE SERVICIO | | CAMBIO DE EMPRESA |
|---|--------------------|------------|-------------------|
| | CONCEPTO | PARTICULAR | PUBLICO |
| CAMBIO DE SERVICIO | 115.000 | 115.000 | - |
| SISTEMATIZACION | 19.000 | 19.000 | 19.000 |
| DERECHOS DE PLACA | 20.000 | 20.000 | - |
| COSTO FISICO DE LA LICENCIA DE TRANSITO | 3.000 | 3.000 | - |
| CAMBIO DE EMPRESA | - | - | 16.000 |

| TRAMITE PARA OBTENER LA LICENCIA DE CONDUCIR | TRAMITE PARA OBTENER LA LICENCIA DE CONDUCIR (EXPEDICION O REV ALIDACION) | | |
|--|---|-----------|-------|
| | CONCEPTO | VEHICULOS | MOTOS |
| LICENCIAS DE CONDUCCION | 6.500 | 6.500 | 6.500 |

| PAGO DE DERECHO MUNICIPAL | PORTE DE PLACA PARA VEHICULOS AUTOMOTORES SERVICIO PARTICULAR | | |
|---------------------------|---|------------|--------|
| | CONCEPTO | PARTICULAR | MOTOS |
| DERECHOS PORTE PLACA | 21000 | 6000 | 6000 |
| SISTEMATIZACION | 19.000 | 19.000 | 19.000 |

| PAGO DE DERECHO MUNICIPAL | PORTE DE PLACA PARA VEHICULOS AUTOMOTORES SERVICIO PUBLICO | | | | | | |
|---------------------------|--|--------|--------------|------------|---------------|--------------------|-------------|
| | CONCEPTO | TAXIS | DE PASAJEROS | CAMIONETAS | DE CARGA DE 2 | DE CARGA DE 7 A 34 | DE CARGA DE |
| DERECHOS PORTE PLACA | 15000 | 25000 | 34000 | 44000 | 54000 | 74000 | 74000 |
| SISTEMATIZACION | 19.000 | 19.000 | 19.000 | 19.000 | 19.000 | 19.000 | 19.000 |

| PARQUEADERO | PARQUEADERO OFICIAL- VALOR DIARIO | | | | |
|-------------|-----------------------------------|----------------------------------|---|--------------|------------|
| CONCEPTO | VEHICULOS MENORES DE 3 TONELADAS | VEHICULOS MAYORES DE 3 TONELADAS | VEHICULOS PUBLICOS MAYORES DE 5 PASAJEROS | MOTOCICLETAS | BICICLETAS |
| PARQUEADERO | 9.000 | 15.000 | 9.000 | 5.000 | 3.000 |

| PAZ Y SALVO | SIN PENDIENTES |
|----------------------------------|----------------|
| CERTIFICACIONES (PAZ Y SALVOS) | 16.000 |

| TRAMITES DE TRANSPORTE | |
|----------------------------------|---------|
| CONCEPTO | VALOR |
| TARJETAS DE OPERACIÓN | 30.000 |
| CAPACIDAD TRANSPORTADORA | 150.000 |
| AUTORIZACION TAXIS | 150.000 |
| DESVINCLACIONES | 200.000 |
| DERECHO REPOTENCIACION VEHICULOS | 120.000 |

| CERTIFICADOS DE LICENCIAS CARTA PANTALLA | |
|--|--------|
| CONCEPTO | VALOR |
| CERTIFICADO DE LICENCIA CARTA PANTALLA | 12.000 |

| OTROS TRAMITES Y/O SERVICIOS | |
|--|---------|
| CONCEPTO | VALOR |
| REGISTRO DE EMBARGOS | 25.000 |
| LEVANTAMIENTO DE EMBARGOS | 25.000 |
| REGISTRO DE PENDIENTES DIFERENTES DE EMBARGOS | 15.000 |
| LEVANTAMIENTO DE PENDIENTES DIFERENTES DE EMBARGOS | 15.000 |
| COSTAS PROCESALES | 31.000 |
| FOTOGRAFIAS ACCIDENTES DE TRANSITO | 7.000 |
| PRUEBAS DE ALCOHOLEMIA | 30.000 |
| DENUNCIOS | 10.000 |
| FORMULARIO UNICO NACIONAL FUN | 2.500 |
| APROBACION PLAN DE CONTIGENCIA VIAL | 5.000 |
| AUTENTICACIONES | 1.500 |
| SERVICIO Y/O ACOMPANAMIENTO AGENTES HORA | 15.000 |
| AUTORIZACIONES PARA DEMARCAACION | 25.000 |
| AVALUOS DENTRO DE LA JURISDICCION | 22.000 |
| AVALUOS FUERA DE LA JURISDICCION | 58.000 |
| OTROS PERMISOS | 30.000 |
| PERMISO PROVISIONAL DE CARGUE Y DESCARGUE | 30.000 |
| CERTIFICADO DE LICENCIAS CARTA PANTALLA | 12.000 |
| ENVIOS | 12.000 |
| PROMEDIO VALOR COMPARENDO | 215.000 |

Fuente: DTF

Dentro del análisis de ingresos de la evaluación de escenarios, los trámites que no se tuvieron en cuenta para esta proyección son los que están dentro del objeto misional de la entidad. A continuación se presenta la proyección de ingresos.

Tabla No. 19 - Proyección de ingresos por trámite a 10 años a partir de 2010

| PORYECCION INGRESOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| DESCRIPCION | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
| MATRICULA INICIAL | 584.183.600 | 642.601.960 | 706.862.156 | 742.205.264 | 779.315.527 | 818.281.303 | 859.195.369 | 902.155.137 | 947.262.894 | 994.626.038 |
| TRANSASO | 230.677.627 | 253.745.389 | 279.119.928 | 293.075.925 | 307.729.721 | 323.116.207 | 339.272.017 | 356.235.618 | 374.047.399 | 392.749.769 |
| TRASLADO DE CUENTA | 4.743.200 | 5.217.520 | 5.739.272 | 6.313.199 | 6.944.519 | 7.638.971 | 8.402.868 | 9.243.155 | 10.167.470 | 11.184.217 |
| RADICADO DE CUENTA | 67.195.333 | 73.914.867 | 81.306.353 | 89.436.989 | 98.380.688 | 108.218.756 | 119.040.632 | 130.944.695 | 144.039.165 | 158.443.081 |
| CAMBIO DE COLOR | 76.342.933 | 83.977.227 | 92.374.949 | 101.612.444 | 111.773.689 | 122.951.058 | 135.246.163 | 148.770.780 | 163.647.858 | 180.012.643 |
| CAMBIO DE SERVICIO | 58.792.837 | 64.672.120 | 71.139.332 | 74.696.299 | 78.431.114 | 82.352.670 | 86.470.303 | 90.793.818 | 95.333.509 | 100.100.185 |
| CAMBIO DE EMPRESA | 11.009.614 | 12.110.575 | 13.321.633 | 13.987.715 | 14.687.100 | 15.421.455 | 16.192.528 | 17.002.155 | 17.852.262 | 18.744.875 |
| CAMBO Y/O REGRABACION DE MOTOR | 12.309.733 | 13.540.707 | 14.894.777 | 16.384.255 | 18.022.681 | 19.824.949 | 21.807.443 | 23.988.188 | 26.387.007 | 29.025.707 |
| GRABAR CHASIS-SERIE | 5.766.941 | 6.343.635 | 6.977.998 | 7.326.898 | 7.693.243 | 8.077.905 | 8.481.800 | 8.905.890 | 9.351.185 | 9.818.744 |
| REPOTENCIACION | 15.471.867 | 17.019.053 | 18.720.959 | 20.593.055 | 22.652.360 | 24.917.596 | 27.409.356 | 30.150.291 | 33.165.320 | 36.481.852 |
| TRANSFORMACION | 15.897.755 | 15.471.867 | 15.471.867 | 15.471.867 | 15.471.867 | 15.471.867 | 15.471.867 | 15.471.867 | 15.471.867 | 15.471.867 |
| REAFORO | 903.468 | 993.813 | 1.093.195 | 1.202.514 | 1.322.766 | 1.455.042 | 1.600.546 | 1.760.601 | 1.936.661 | 2.130.327 |
| DUPLICADO LIC DE TRANSITO | 36.429.090 | 36.429.090 | 36.429.090 | 36.429.090 | 36.429.090 | 36.429.090 | 36.429.090 | 36.429.090 | 36.429.090 | 36.429.090 |
| INSCRIPCION ALERTA | 495.836.000 | 545.419.600 | 599.961.560 | 659.957.716 | 725.953.488 | 798.548.836 | 878.403.720 | 966.244.092 | 1.062.868.501 | 1.169.155.351 |
| LAVANTAMIENTO ALERTA | 273.358.800 | 300.694.680 | 330.764.148 | 363.840.563 | 400.224.619 | 440.247.081 | 484.271.789 | 532.698.968 | 585.968.865 | 644.565.751 |
| CANCELACION DE MATRICULAS | 28.160.000 | 30.976.000 | 34.073.600 | 37.480.960 | 41.229.056 | 45.351.962 | 49.887.158 | 54.875.874 | 60.363.461 | 66.399.807 |
| CAMBIO DE PLACAS | 36.508.022 | 39.083.000 | 42.991.300 | 47.290.430 | 52.019.473 | 57.221.420 | 62.943.562 | 69.237.919 | 76.161.710 | 83.777.881 |
| COMPARENDOS COBRADOS | 1.417.643.461 | 1.661.812.376 | 1.940.638.640 | 2.155.947.850 | 2.387.936.385 | 2.637.733.903 | 2.906.541.332 | 3.195.635.169 | 3.506.372.036 | 3.833.027.609 |
| LICENCIAS DE CONDUCCION | 293.644.572 | 293.867.189 | 294.089.974 | 294.312.929 | 294.536.052 | 294.759.345 | 294.982.807 | 295.206.439 | 295.430.239 | 295.654.210 |
| AVALUOS TECNICO MECANICOS | 35.734.619 | 35.761.710 | 35.788.822 | 35.815.954 | 35.843.106 | 35.870.280 | 35.897.473 | 35.924.688 | 35.951.923 | 35.979.179 |
| REVISIONES TECNICO MECANICAS | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| REVISIONES DE OPERATIVOS | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| REVISIONES DE TAXIMETROS | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL INGRESOS | 3.700.609.471 | 4.133.652.378 | 4.621.759.554 | 5.013.381.915 | 5.436.596.543 | 5.893.889.696 | 6.387.947.824 | 6.921.674.432 | 7.498.208.423 | 7.663.778.186 |

Fuente: Autores

10.2. INVERSIONES

Para el proyecto de concesión se estimó una inversión pre operativas de \$ 3.274.834.175 pesos de a cuerdo con las necesidades que presenta el proyecto. Como se describen a en la tabla 6.

Para los activos fijos se estima una reposición así: al año 4 y 8 equipos de computo por valor de \$ 309, 564,175.00, Muebles y enseres para el año 5 y 10 por valor de \$27.000.000,00 y \$40.000.000,00 respectivamente, y para el año 10 una inversión en equipo de transporte y tracción por valor de \$142.500.00,00.

Tabla No. 20 - Inversiones pre operativas proyecto concesión

| | |
|---|----------------------|
| INVERSION TOTAL (FLUJO 1) | 0 |
| Terrenos | 50.000.000 |
| Urbanos | |
| Adecuación lote para (patios Circulación) | 50.000.000 |
| Activos fijos Tipo I | 50.000.000 |
| Edificios | 50.000.000 |
| Adecuación inc planta electrica 20 Kva | 50.000.000 |
| Plantas y ductos | |
| Activos fijos Tipo II | 250.000.000 |
| Total Maquinaria y equipo | |
| Equipo trerrestre, tracción y elevación (Transporte) | 250.000.000 |
| Gruas Livianas | 190.000.000 |
| Sistema de grabación permanente | 25.000.000 |
| Vehículo implantación tipo movil - Tipo Carry | 35.000.000 |
| Activos fijos Tipo III | 67.500.000 |
| Muebles y enseres | 67.500.000 |
| Estaciones de trabajo | 67.500.000 |
| Equipo medico científico | 0 |
| Equipo comedor y cocina | 0 |
| Activos fijos Tipo IV | 407.064.175 |
| Equipos de computo | 309.564.175 |
| Servidor de Datos | 14.500.000 |
| Servidor de Imágenes | 14.500.000 |
| Servidor de respaldo e internet | 14.500.000 |
| Equipos portatiles | 9.200.000 |
| Impresoras laser | 8.500.000 |
| Scanner mediano rendimiento | 5.000.000 |
| Scanner liviano | 1.750.000 |
| Comparenderas electronicas | 73.370.000 |
| Dispositivos control movil | 157.514.175 |
| Rack | 10.730.000 |
| Comunicación y otros | 97.500.000 |
| Red LAN puntos | 18.000.000 |
| Radios Portatiles | 6.000.000 |
| Canal de Comunicaciones | 5.500.000 |
| Radios Onda Corta - Punto Movil - Transmisión Datos | 23.000.000 |
| Sistema Telefónico | 25.000.000 |
| Pagina Wed | 20.000.000 |
| Diferidos | 1.841.891.872 |
| Software y licenciamiento | 1.362.270.000 |
| Sistema misional | 700.000.000 |
| Sistema administrativo presupuestal y contable | 350.000.000 |
| Sistema patios y gruas | 125.000.000 |
| Base de datos- 40 licencias para un procesador | 61.770.000 |
| Sistema operativo | 12.500.000 |
| Manejo de imágenes | 100.000.000 |
| Antivirus | 7.500.000 |
| Firewall | 5.500.000 |
| Actualización de base de datos e imágenes | 241.621.872 |
| Depuración y revisión de base de datos- 100000 carpetas | 100.000.000 |
| Conformación de base de imágenes 2.500.000 de folios | 141.621.872 |
| Preoperativos | 238.000.000 |
| Desarrollo e implantación del proyecto | 238.000.000 |
| Desarrollo del proyecto | 30.000.000 |
| Implantación software transito | 100.000.000 |
| Implantación software administrativo | 100.000.000 |
| Implantación y capacitación comparenderas | 8.000.000 |
| Capital de trabajo | 608.378.128 |
| Total Inversion | 3.274.834.175 |

Fuente: DTF

10.3. PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS

La proyección de gastos de personal se realizó de acuerdo a la asignación salarial vigente al 2009. Se consideran dos en dos clases, personal administrativo y personal operativo como se muestra en la tabla 9. Los gastos de personal para el año 1 ascienden a un total de \$781.539.423 para su proyección se estimó en términos constantes.

Tabla No. 21 - Proyección nomina administrativa y operativa primer año

| NOMINA ADMINISTRATIVA | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--|----------|------------------|---------|------------------|-------------------|-------------------|-----------------|--------------------|
| Cod | CARGO | CANT | BASICO | Nº DIAS | DEVENGADO | TOTAL COSTO | TOTAL MES | MESES POR AÑO 1 | TOTAL AÑO 1 |
| | | | | | BASICO | | | | |
| 0001 | Gerente General | 1 | 3.000.000 | 30 | 3.000.000 | 4.598.077 | 4.598.077 | 12 | 55.176.924 |
| 0002 | Asistente Administrativo Control Interno | 1 | 1.200.000 | 30 | 1.200.000 | 1.839.231 | 1.839.231 | 12 | 22.070.770 |
| 0003 | Contador 1/2 tiempo | 1 | 1.200.000 | 30 | 1.200.000 | 1.839.231 | 1.839.231 | 12 | 22.070.770 |
| 0004 | Asistente Administrativo Gestión Humana | 1 | 1.500.000 | 30 | 1.500.000 | 2.299.039 | 2.299.039 | 12 | 27.588.462 |
| 0005 | Auxiliar Contable | 1 | 900.000 | 30 | 900.000 | 1.480.633 | 1.480.633 | 12 | 17.767.597 |
| 0006 | Servicios Generales | 1 | 515.000 | 30 | 515.000 | 878.997 | 878.997 | 12 | 10.547.959 |
| 0007 | Conductor Mensajero | 1 | 515.000 | 30 | 515.000 | 878.997 | 878.997 | 12 | 10.547.959 |
| 0008 | Secretarias Auxiliares | 2 | 850.000 | 30 | 850.000 | 1.402.498 | 2.804.997 | 12 | 33.659.964 |
| Total Administrativo | | 9 | 9.680.000 | | 9.680.000 | 15.216.702 | 16.619.200 | | 199.430.403 |

| NOMINA OPERATIVA | | | | | | | | | |
|------------------------|---|-----------|-------------------|---------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|--------------------|
| Cod | CARGO | CANT | BASICO | Nº DIAS | DEVENGADO | TOTAL COSTO | TOTAL MES | MESES POR AÑO 1 | TOTAL AÑO 1 |
| | | | | | BASICO | | | | |
| 0009 | Ingeniero de Sistemas | 1 | 3.500.000 | 30 | 3.500.000 | 5.364.423 | 5.364.423 | 12 | 64.373.078 |
| 0010 | Auxiliar de Soporte Hardware y Software | 1 | 1.500.000 | 30 | 1.500.000 | 2.299.039 | 2.299.039 | 12 | 27.588.462 |
| 0011 | Coordinador Atención al Cliente | 1 | 2.000.000 | 30 | 2.000.000 | 3.065.385 | 3.065.385 | 12 | 36.784.616 |
| 0012 | Auxiliar Archivo Central | 1 | 1.500.000 | 30 | 1.500.000 | 2.299.039 | 2.299.039 | 12 | 27.588.462 |
| 0013 | Auxiliares Digitalización | 2 | 900.000 | 30 | 900.000 | 1.476.289 | 2.952.578 | 12 | 35.430.938 |
| 0014 | Radicadores | 1 | 900.000 | 30 | 900.000 | 1.476.289 | 1.476.289 | 12 | 17.715.469 |
| 0015 | Informadores | 1 | 750.000 | 30 | 750.000 | 1.241.885 | 1.241.885 | 12 | 14.902.623 |
| 0016 | Auxiliares Licencias De Conducción | 1 | 900.000 | 30 | 900.000 | 1.476.289 | 1.476.289 | 12 | 17.715.469 |
| 0017 | Auxiliar de Matrículas | 1 | 900.000 | 30 | 900.000 | 1.476.289 | 1.476.289 | 12 | 17.715.469 |
| 0018 | Auxiliares de Producción | 1 | 900.000 | 30 | 900.000 | 1.476.289 | 1.476.289 | 12 | 17.715.469 |
| 0019 | Auxiliar de Entrega | 1 | 900.000 | 30 | 900.000 | 1.476.289 | 1.476.289 | 12 | 17.715.469 |
| 0021 | Auxiliar Servicios Generales | 1 | 515.000 | 30 | 515.000 | 874.653 | 874.653 | 12 | 10.495.831 |
| 0022 | Abogados | 2 | 2.000.000 | 30 | 2.000.000 | 3.065.385 | 6.130.769 | 12 | 73.569.232 |
| 0023 | Analistas Juridicos | 2 | 1.000.000 | 30 | 1.000.000 | 1.632.558 | 3.265.117 | 12 | 39.181.400 |
| 0024 | Conductores de Grúa y Puesto Movil | 2 | 1.800.000 | 30 | 1.800.000 | 2.758.846 | 5.517.692 | 12 | 66.212.309 |
| 0025 | Operario Puesto Movil | 1 | 1.800.000 | 30 | 1.800.000 | 2.758.846 | 2.758.846 | 12 | 33.106.154 |
| 0026 | Ayudantes de Grúa | 1 | 800.000 | 30 | 800.000 | 1.320.020 | 1.320.020 | 12 | 15.840.238 |
| 0027 | Jefe De Patio | 1 | 950.000 | 30 | 950.000 | 1.554.424 | 1.554.424 | 12 | 18.653.085 |
| 0028 | Auxiliares Diurnos | 1 | 700.000 | 30 | 700.000 | 1.163.751 | 1.163.751 | 12 | 13.965.008 |
| 0029 | Auxiliares Nocturnos | 1 | 800.000 | 30 | 800.000 | 1.320.020 | 1.320.020 | 12 | 15.840.238 |
| Total Operativo | | 24 | 25.015.000 | | 25.015.000 | 39.576.007 | 48.509.085 | | 582.109.020 |
| Total Nomina | | | 34.695.000 | - | 34.695.000 | 54.792.709 | 65.128.285 | - | 781.539.423 |

Fuente: DTF

10.4. GASTOS GENERALES

La proyección de gastos generales se realizó considerando los costos y gastos actuales de la DTF y se proyectó en términos constantes por los años del proyecto evaluado, como se detallan en la Tabla.22.

Tabla No. 22. Proyección gastos generales a 10 años

| CONCEPTO | GASTOS GENERALES DE CONCESION | | | | | | |
|--|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 1 2010 | 2 2011 | 3 2012 | 4 2013 | 5 2014 | 6 2015 | 7 2016 |
| GENERALES | 363.479.594 | 333.479.594 | 333.479.595 | 333.479.596 | 333.479.597 | 333.479.598 | 333.479.599 |
| COMISIONES HONORARIOS Y SERVICIOS | | | | | | | |
| VIGILANCIA Y SEGURIDAD | 15.000.000 | 15.000.000 | 15.000.000 | 15.000.000 | 15.000.000 | 15.000.000 | 15.000.000 |
| Vigilancia y seguridad | 15.000.000 | 15.000.000 | 15.000.000 | 15.000.000 | 15.000.000 | 15.000.000 | 15.000.000 |
| MATERIALES Y SUMINISTROS | 30.248.980 | 30.248.980 | 30.248.980 | 30.248.980 | 30.248.980 | 30.248.980 | 30.248.980 |
| Materiales y Suministros | 8.126.945 | 8.126.945 | 8.126.945 | 8.126.945 | 8.126.945 | 8.126.945 | 8.126.945 |
| Útiles y Papelería | 22.122.035 | 22.122.035 | 22.122.035 | 22.122.035 | 22.122.035 | 22.122.035 | 22.122.035 |
| MANTENIMIENTO | 18.537.900 | 18.537.900 | 18.537.900 | 18.537.900 | 18.537.900 | 18.537.900 | 18.537.900 |
| Mantenimiento | 10.000.000 | 10.000.000 | 10.000.000 | 10.000.000 | 10.000.000 | 10.000.000 | 10.000.000 |
| Fotocopiadora | 3.415.160 | 3.415.160 | 3.415.160 | 3.415.160 | 3.415.160 | 3.415.160 | 3.415.160 |
| Equipo de Computación | 5.122.740 | 5.122.740 | 5.122.740 | 5.122.740 | 5.122.740 | 5.122.740 | 5.122.740 |
| REPARACIONES | 5.000.000 | 5.000.000 | 5.000.000 | 5.000.000 | 5.000.000 | 5.000.000 | 5.000.000 |
| Reparaciones | 5.000.000 | 5.000.000 | 5.000.000 | 5.000.000 | 5.000.000 | 5.000.000 | 5.000.000 |
| SERVICIOS PUBLICOS | 41.940.989 | 41.940.989 | 41.940.989 | 41.940.989 | 41.940.989 | 41.940.989 | 41.940.989 |
| Teléfono | 14.533.102 | 14.533.102 | 14.533.102 | 14.533.102 | 14.533.102 | 14.533.102 | 14.533.102 |
| Energía | 26.150.796 | 26.150.796 | 26.150.796 | 26.150.796 | 26.150.796 | 26.150.796 | 26.150.796 |
| Acueducto | 1.257.091 | 1.257.091 | 1.257.091 | 1.257.091 | 1.257.091 | 1.257.091 | 1.257.091 |
| Gas | - | - | - | - | - | - | - |
| ARRENDAMIENTO | 78.625.381 | 78.625.381 | 78.625.381 | 78.625.381 | 78.625.381 | 78.625.381 | 78.625.381 |
| Arrendamiento | - | - | - | - | - | - | - |
| Arrendamiento lote parquedero | 18.720.000 | 18.720.000 | 18.720.000 | 18.720.000 | 18.720.000 | 18.720.000 | 18.720.000 |
| Arrendamiento oficinas dentro DTF | 59.905.381 | 59.905.381 | 59.905.381 | 59.905.381 | 59.905.381 | 59.905.381 | 59.905.381 |
| VIAJES Y GASTOS DE VIAJE | 2.500.000 | 2.500.000 | 2.500.001 | 2.500.002 | 2.500.003 | 2.500.004 | 2.500.005 |
| PUBLICIDAD Y PROPAGANDA | - | - | - | - | - | - | - |
| IMPRESOS, PUBLICACIONES, SUSCRIPCIONES | 30.642.740 | 30.642.740 | 30.642.740 | 30.642.740 | 30.642.740 | 30.642.740 | 30.642.740 |
| FOTOCOPIAS | 5.169.680 | 5.169.680 | 5.169.680 | 5.169.680 | 5.169.680 | 5.169.680 | 5.169.680 |
| COMUNICACIONES Y TRANSPORTE | 27.352.600 | 27.352.600 | 27.352.600 | 27.352.600 | 27.352.600 | 27.352.600 | 27.352.600 |
| Comunicaciones y Transporte | 27.352.600 | 27.352.600 | 27.352.600 | 27.352.600 | 27.352.600 | 27.352.600 | 27.352.600 |
| Seguros generales | 12.500.000 | 12.500.000 | 12.500.000 | 12.500.000 | 12.500.000 | 12.500.000 | 12.500.000 |
| Promoción y divulgación | - | - | - | - | - | - | - |
| cultura ciudadana | - | - | - | - | - | - | - |
| COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES | 6.419.831 | 6.419.831 | 6.419.831 | 6.419.831 | 6.419.831 | 6.419.831 | 6.419.831 |
| Cobustibles y Lubricantes | 6.419.831 | 6.419.831 | 6.419.831 | 6.419.831 | 6.419.831 | 6.419.831 | 6.419.831 |
| SERVICIOS DE ASEO, CAFETERIA Y RESTAURANT | 2.500.000 | 2.500.000 | 2.500.000 | 2.500.000 | 2.500.000 | 2.500.000 | 2.500.000 |
| Servicios de aseo, cafetería y restaurante | 2.500.000 | 2.500.000 | 2.500.000 | 2.500.000 | 2.500.000 | 2.500.000 | 2.500.000 |
| PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN | 2.942.999 | 2.942.999 | 2.942.999 | 2.942.999 | 2.942.999 | 2.942.999 | 2.942.999 |
| Procesamiento de información | 2.942.999 | 2.942.999 | 2.942.999 | 2.942.999 | 2.942.999 | 2.942.999 | 2.942.999 |
| ELEMENTOS DE ASEO, LAVANDERIA Y CAFETERIA | 1.000.000 | 1.000.000 | 1.000.000 | 1.000.000 | 1.000.000 | 1.000.000 | 1.000.000 |
| GASTOS LEGALES | 2.907.400 | 2.907.400 | 2.907.400 | 2.907.400 | 2.907.400 | 2.907.400 | 2.907.400 |
| Imprevistos | 2.907.400 | 2.907.400 | 2.907.400 | 2.907.400 | 2.907.400 | 2.907.400 | 2.907.400 |
| OTROS GASTOS GENERALES | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 |
| Otros Gastos Generales | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 |
| IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y TASAS | - | - | - | - | - | - | - |
| Impuesto predial unificado | - | - | - | - | - | - | - |
| Impuesto predial unificado | - | - | - | - | - | - | - |
| CUOTA DE FISCALIZACION Y AUDITAJE | 12.582.109 | 12.582.109 | 12.582.109 | 12.582.109 | 12.582.109 | 12.582.109 | 12.582.109 |
| Cuota de Fiscalización y Auditaje | 12.582.109 | 12.582.109 | 12.582.109 | 12.582.109 | 12.582.109 | 12.582.109 | 12.582.109 |
| IMPUESTOS SOBRE VEHICULOS AUTOMOTORES | 12.500.000 | 12.500.000 | 12.500.000 | 12.500.000 | 12.500.000 | 12.500.000 | 12.500.000 |
| Impuesto sobre vehículos automotores | 12.500.000 | 12.500.000 | 12.500.000 | 12.500.000 | 12.500.000 | 12.500.000 | 12.500.000 |
| GRAVAMEN A LOS MOVIMIENTOS FINANCIEROS | 22.108.984 | 22.108.984 | 22.108.984 | 22.108.984 | 22.108.984 | 22.108.984 | 22.108.984 |
| Gravamen a los movimientos financieros | 22.108.984 | 22.108.984 | 22.108.984 | 22.108.984 | 22.108.984 | 22.108.984 | 22.108.984 |
| OTROS IMPUESTOS | 30.000.000 | | | | | | |

Fuente: DTF

| CONCEPTO | GASTOS GENERALES DE CONCESION | | |
|--|-------------------------------|--------------------|--------------------|
| | 8 | 9 | 10 |
| | 2017 | 2018 | 2019 |
| GENERALES | 333.479.600 | 333.479.601 | 333.479.602 |
| COMISIONES HONORARIOS Y SERVICIOS | | | |
| VIGILANCIA Y SEGURIDAD | 15.000.000 | 15.000.000 | 15.000.000 |
| Vigilancia y seguridad | 15.000.000 | 15.000.000 | 15.000.000 |
| MATERIALES Y SUMINISTROS | 30.248.980 | 30.248.980 | 30.248.980 |
| Materiales y Suministros | 8.126.945 | 8.126.945 | 8.126.945 |
| Utiles y Papelería | 22.122.035 | 22.122.035 | 22.122.035 |
| MANTENIMIENTO | 18.537.900 | 18.537.900 | 18.537.900 |
| Mantenimiento | 10.000.000 | 10.000.000 | 10.000.000 |
| Fotocopiadora | 3.415.160 | 3.415.160 | 3.415.160 |
| Equipo de Computación | 5.122.740 | 5.122.740 | 5.122.740 |
| REPARACIONES | 5.000.000 | 5.000.000 | 5.000.000 |
| Reparaciones | 5.000.000 | 5.000.000 | 5.000.000 |
| SERVICIOS PUBLICOS | 41.940.989 | 41.940.989 | 41.940.989 |
| Teléfono | 14.533.102 | 14.533.102 | 14.533.102 |
| Energía | 26.150.796 | 26.150.796 | 26.150.796 |
| Acueducto | 1.257.091 | 1.257.091 | 1.257.091 |
| Gas | - | - | - |
| ARRENDAMIENTO | 78.625.381 | 78.625.381 | 78.625.381 |
| Arrendamiento | - | - | - |
| Arrendamiento lote parqueadero | 18.720.000 | 18.720.000 | 18.720.000 |
| Arrendamiento oficinas dentro DTF | 59.905.381 | 59.905.381 | 59.905.381 |
| VIATICOS Y GASTOS DE VIAJE | 2.500.006 | 2.500.007 | 2.500.008 |
| PUBLICIDAD Y PROPAGANDA | - | - | - |
| IMPRESOS,PUBLICACIONES, SUSCRIPCIONES | 30.642.740 | 30.642.740 | 30.642.740 |
| FOTOCOPIAS | 5.169.680 | 5.169.680 | 5.169.680 |
| COMUNICACIONES Y TRANSPORTE | 27.352.600 | 27.352.600 | 27.352.600 |
| Comunicaiones y Transporte | 27.352.600 | 27.352.600 | 27.352.600 |
| Seguros generales | 12.500.000 | 12.500.000 | 12.500.000 |
| Promoción y divulgación cultura ciudadana | - | - | - |
| COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES | 6.419.831 | 6.419.831 | 6.419.831 |
| Cobustibles y Lubricantes | 6.419.831 | 6.419.831 | 6.419.831 |
| SERVICIOS DE ASEO, CAFETERIA Y RESTAURANT | 2.500.000 | 2.500.000 | 2.500.000 |
| Servicios de aseo, cafetería y restaurante | 2.500.000 | 2.500.000 | 2.500.000 |
| PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN | 2.942.999 | 2.942.999 | 2.942.999 |
| Procesamiento de información | 2.942.999 | 2.942.999 | 2.942.999 |
| ELEMENTOS DE ASEO, LAVANDERIA Y CAFETERIA | 1.000.000 | 1.000.000 | 1.000.000 |
| GASTOS LEGALES | 2.907.400 | 2.907.400 | 2.907.400 |
| Imprevistos | 2.907.400 | 2.907.400 | 2.907.400 |
| OTROS GASTOS GENERALES | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 |
| Otros Gastos Generales | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 |
| IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y TASAS | - | - | - |
| Impuesto predial unificado | - | - | - |
| Impuesto predial unificado | - | - | - |
| CUOTA DE FISCALIZACION Y AUDITAJE | 12.582.109 | 12.582.109 | 12.582.109 |
| Cuota de Fiscalización y Auditoria | 12.582.109 | 12.582.109 | 12.582.109 |
| IMPUESTOS SOBRE VEHICULOS AUTOMOTORES | 12.500.000 | 12.500.000 | 12.500.000 |
| Impuesto sobre vehículos automotores | 12.500.000 | 12.500.000 | 12.500.000 |
| GRAVAMEN A LOS MOVIMIENTOS FINANCIEROS | 22.108.984 | 22.108.984 | 22.108.984 |
| Gravamen a los movimientos financieros | 22.108.984 | 22.108.984 | 22.108.984 |
| OTROS IMPUESTOS | | | |

En los gastos generales se estima un arrendamiento por el lote de parqueaderos por un valor correspondiente al 1.56% anual sobre el valor del bien, que corresponde a un valor en pesos de \$ 1.560.000,00 mensual para el año 1 y un incremento del IPC en adelante, a si mismo se estimo un arrendamiento de las oficinas dentro del edificio de la DTF en un 0.5% sobre el valor de la planta física, por un valor correspondiente de \$ 4,992,115.11 mensual al año 1.

Tabla No. 23 - Estimación de pólizas de seguros

| ESTIMACIÓN COSTO POLIZAS DE SEGURO | | | | | | | |
|-------------------------------------|------------------|------------|------------------|------------|------------------|------------------|------------------|
| POLIZA A TOMAR | VALOR BASE | PORCENTAJE | VR ASEGUR | PORC PRIMA | VALOR | IVA | TOTAL |
| DE CUMPLIMIENTO | \$ 3,898,527,871 | 30.00% | \$ 1,169,558,361 | 0.30% | \$ 3,508,675 | \$ 561,388 | \$ 4,070,063 |
| DE PRESTACIONES SOCIALES Y SALARIOS | \$ 581,070,347 | 10.00% | \$ 58,107,035 | 0.15% | \$ 87,161 | \$ 13,946 | \$ 101,106 |
| DE CALIDAD | \$ 3,898,527,871 | 30.00% | \$ 1,169,558,361 | 0.20% | \$ 2,339,117 | \$ 374,259 | \$ 2,713,375 |
| RESPONSABILIDAD CIVIL EXTRACONT | \$ 3,898,527,871 | 20.00% | \$ 779,705,574 | 0.30% | \$ 2,339,117 | \$ 374,259 | \$ 2,713,375 |
| T O T A L | | | | | 8,274,069 | 1,323,851 | 9,597,920 |

Fuente: DTF

10.5. PROYECCIÓN DE FLUJOS DEL PROYECTO- HORIZONTE 10 AÑOS

A continuación se presenta la proyección de los flujos de costos y gastos operacionales, depreciación y amortizaciones, ingresos por ventas, estructura financiera, servicio de la deuda en caso de tomar el concesionario, estado de resultado, requerimiento de capital de trabajo, flujo de fondos y flujo de caja del proyecto, la sensibilidad de los escenarios se va a dar con respeto de los ingresos por ventas de funciones y procedimientos a concesionar, se mantienen todas las variables constantes.

10.5.1. Escenario 50% Entidad y 50% Concesión

Para el escenario del **50% Entidad DTF y 50% concesionario** para los ingresos de las funciones concesionadas para el horizonte de 10 años.

Tabla No. 24 – Escenario 50% Entidad Y 50% Concesión

| COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES (F 2) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|-------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| ANALISIS DE INSUMOS | 32.522.280 | 32.522.280 | 32.522.280 | 32.522.280 | 32.522.280 |
| Período>>> | | | | | |
| Equipo de consumo | 27.352.600 | 27.352.600 | 27.352.600 | 27.352.600 | 27.352.600 |
| Equipo devolutivo | 5.169.680 | 5.169.680 | 5.169.680 | 5.169.680 | 5.169.680 |
| ANALISIS DE PERSONAL | 781.539.423 | 781.539.423 | 781.539.423 | 781.539.423 | 781.539.423 |
| Nomina Administrativa | 199.430.403 | 199.430.403 | 199.430.403 | 199.430.403 | 199.430.403 |
| Nomina Operativa | 582.109.020 | 582.109.020 | 582.109.020 | 582.109.020 | 582.109.020 |
| ANALISIS DE OTROS EGRESOS | 330.957.314 | 300.957.314 | 300.957.315 | 300.957.316 | 300.957.317 |
| GASTOS GENERALES | 300.957.314 | 300.957.314 | 300.957.315 | 300.957.316 | 300.957.317 |
| Gastos Generales de Admón | 160.402.312 | 130.402.312 | 130.402.313 | 130.402.314 | 130.402.315 |
| Gastos Generales de Ventas | 139.517.101 | 139.517.101 | 139.517.101 | 139.517.101 | 139.517.101 |
| Gastos CIF | | | | | |
| Gastos de Mito y Seguros | 31.037.900 | 31.037.900 | 31.037.900 | 31.037.900 | 31.037.900 |
| | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Subtotal Otros Egresos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL | 1.145.019.017 | 1.115.019.017 | 1.115.019.018 | 1.115.019.019 | 1.115.019.020 |

| DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES DTF | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---------------|-------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| ACTIVOS DE LA ENTIDAD DTF | | | | | | | | | | |
| DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES CONCESIÓN | | | | | | | | | | |
| ACTIVOS TIPO I (20 años) | 50.000.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Edificios | 0 | | | | | | | | | |
| ACTIVOS TIPO II (10 años) | 250.000.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Muebles y enseres | 25.000.000 | 25.000.000 | 25.000.000 | 25.000.000 | 25.000.000 | 25.000.000 | 25.000.000 | 25.000.000 | 25.000.000 | 25.000.000 |
| ACTIVOS TIPO III (5 años) | 67.500.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 27.000.000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Muebles y enseres | 13.500.000 | 13.500.000 | 13.500.000 | 13.500.000 | 13.500.000 | 5.400.000 | 5.400.000 | 5.400.000 | 5.400.000 | 5.400.000 |
| ACTIVOS TIPO IV (3 años) | 407.064.175 | 0 | 0 | 0 | 309.564.175 | 0 | 0 | 0 | 309.564.175 | 0 |
| Comunicación y otros | 135.688.058 | 135.688.058 | 135.688.058 | | 103.188.058 | 103.188.058 | 103.188.058 | 0 | 103.188.058 | 103.188.058 |
| ACTIVOS AMORTIZABLES | 1.841.891.872 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Software y licenciamiento | 122.792.791 | 122.792.791 | 122.792.791 | 122.792.791 | 122.792.791 | 122.792.791 | 122.792.791 | 122.792.791 | 122.792.791 | 122.792.791 |
| Actualización de base de datos e imágenes Desarrollo e implantación del proyecto | | | | | | | | | | |
| Total Deprec/Amort del Periodo | 296.980.850 | 296.980.850 | 296.980.850 | 161.292.791 | 264.480.850 | 256.380.850 | 256.380.850 | 153.192.791 | 256.380.850 | 256.380.850 |
| Total Deprec/Amort Acumulada | 296.980.850 | 593.961.700 | 890.942.549 | 1.052.235.341 | 1.316.716.191 | 1.573.097.041 | 1.829.477.890 | 1.982.670.682 | 2.239.051.532 | 2.495.432.382 |

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| INGRESOS NETOS POR VENTAS (FLUJO 3) | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
| Ingresos y procesos concesionados | 4.077.459.396 | 4.529.515.166 | 4.884.530.928 | 5.267.703.369 | 5.681.266.799 | 6.127.639.114 | 6.609.437.628 | 7.129.496.326 | 7.284.875.535 | 7.856.177.203 |
| Valor Ventas | 4.077.459.396 | 4.529.515.166 | 4.884.530.928 | 5.267.703.369 | 5.681.266.799 | 6.127.639.114 | 6.609.437.628 | 7.129.496.326 | 7.284.875.535 | 7.856.177.203 |

| ESTRUCTURA FINANCIERA: Flujo No. 4 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----|
| Préstamos L.Plazo | 1,637,417,088 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otros Préstamos | | | | | | | | | | | |
| Total Préstamos | 1,637,417,088 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Subsidios | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Capital Social | 1,637,417,088 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ACUM. CAPITAL SOCIAL | 1,637,417,088 | 1,637,417,088 | 1,637,417,088 | 1,637,417,088 | 1,637,417,088 | 1,637,417,088 | 1,637,417,088 | 1,637,417,088 | 1,637,417,088 | 1,637,417,088 | |
| Total Fuentes | 3,274,834,175 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| SERVICIO DE LA DEUDA: Flujo No. 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. Préstamos M.Plazo | 1,637,417,088 | | | | | | | | | | |
| L.Plazo: Total Abonos a capital | 0 | 163,741,709 | 163,741,709 | 163,741,709 | 163,741,709 | 163,741,709 | 163,741,709 | 163,741,709 | 163,741,709 | 163,741,709 | 163,741,709 |
| Saldo Insoluto | 1,637,417,088 | 1,473,675,379 | 1,309,933,670 | 1,146,191,961 | 982,450,253 | 818,708,544 | 654,966,835 | 491,225,126 | 327,483,418 | 163,741,709 | 0 |
| Intereses | 0 | 442,102,614 | 397,892,352 | 353,682,091 | 309,471,830 | 265,261,568 | 221,051,307 | 176,841,045 | 132,630,784 | 88,420,523 | 44,210,261 |
| 2. Otros Préstamos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otros: Total abonos a capital | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Saldo Insoluto | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Intereses | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total reembolso (abonos a cap) | 0 | 163,741,709 | 163,741,709 | 163,741,709 | 163,741,709 | 163,741,709 | 163,741,709 | 163,741,709 | 163,741,709 | 163,741,709 | 163,741,709 |
| Total balance (prestamos) | 1,637,417,088 | 1,473,675,379 | 1,309,933,670 | 1,146,191,961 | 982,450,253 | 818,708,544 | 654,966,835 | 491,225,126 | 327,483,418 | 163,741,709 | 0 |
| Total Intereses | 0 | 442,102,614 | 397,892,352 | 353,682,091 | 309,471,830 | 265,261,568 | 221,051,307 | 176,841,045 | 132,630,784 | 88,420,523 | 44,210,261 |

| ESTADO DE RESULTADOS | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-------------------------------------|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Item | Periodo>>> | | | | | | | | | | | |
| participacion concesión | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL VENTAS | | 1.836.629.544 | 2.038.729.698 | 2.264.757.583 | 2.442.265.464 | 2.633.851.685 | 2.840.633.400 | 3.063.819.557 | 3.304.718.814 | 3.564.748.163 | 3.642.437.768 | 3.928.088.601 |
| COSTOS DIRECTOS DE PROD. | | 0 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 |
| Normina Operativa | | 582.109.020 | 582.109.020 | 582.109.020 | 582.109.020 | 582.109.020 | 582.109.020 | 582.109.020 | 582.109.020 | 582.109.020 | 582.109.020 | 582.109.020 |
| Insumos | | 32.522.280 | 32.522.280 | 32.522.280 | 32.522.280 | 32.522.280 | 32.522.280 | 32.522.280 | 32.522.280 | 32.522.280 | 32.522.280 | 32.522.280 |
| MARGEN BRUTO DE VENTAS | | | 1.424.098.398 | 1.650.126.283 | 1.827.634.164 | 2.019.220.384 | 2.226.002.099 | 2.449.188.257 | 2.690.087.514 | 2.950.116.863 | 3.027.806.467 | 3.313.457.301 |
| COSTOS DEL PERIODO | | 530.387.717 | 797.368.567 | 797.368.568 | 797.368.569 | 661.680.511 | 764.868.571 | 756.768.572 | 756.768.573 | 653.580.515 | 756.768.575 | 756.768.576 |
| Gastos de Admón, Ventas, etc. | | 530.387.717 | 500.387.717 | 500.387.718 | 500.387.719 | 500.387.720 | 500.387.721 | 500.387.722 | 500.387.723 | 500.387.724 | 500.387.725 | 500.387.726 |
| DEPREC. & AMORT. | | 0 | 296.980.850 | 296.980.850 | 296.980.850 | 161.292.791 | 264.480.850 | 256.380.850 | 256.380.850 | 153.192.791 | 256.380.850 | 256.380.850 |
| UTIL. OPERACIÓN (UAI) | | -530.387.717 | 626.729.831 | 852.757.715 | 1.030.265.595 | 1.357.539.873 | 1.461.133.529 | 1.692.419.685 | 1.933.318.941 | 2.296.536.347 | 2.271.037.893 | 2.556.688.725 |
| OTROS INGR. (Vr. Residual gravable) | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| INTERESES OPERACIONALES | | 0 | 442.102.614 | 397.892.352 | 353.682.091 | 308.471.830 | 265.261.568 | 221.051.307 | 176.841.045 | 132.630.784 | 88.420.523 | 44.210.261 |
| UTIL. ANTES DE IMP. (UAI) | | -530.387.717 | 184.627.218 | 454.865.362 | 676.583.504 | 1.048.068.043 | 1.195.871.960 | 1.471.368.378 | 1.756.477.896 | 2.163.905.563 | 2.182.617.370 | 2.512.478.464 |
| IMPUESTOS (%) | | -175.027.947 | 60.926.982 | 150.105.570 | 223.272.556 | 345.862.454 | 394.637.747 | 485.551.565 | 579.637.706 | 714.088.836 | 720.263.732 | 829.117.893 |
| UTILIDAD NETA | | -355.359.770 | 123.700.236 | 304.759.793 | 453.310.948 | 702.205.589 | 801.234.213 | 985.816.814 | 1.176.840.190 | 1.449.816.727 | 1.462.353.638 | 1.683.360.571 |
| DIVIDENDOS | | 0 | 12.370.024 | 60.951.959 | 135.993.284 | 210.661.677 | 320.493.685 | 394.326.725 | 470.736.076 | 579.926.691 | 584.941.455 | 673.344.228 |
| GC/AS NO DISTRIBUIDAS | | -355.359.770 | 111.330.212 | 243.807.834 | 317.317.663 | 491.543.912 | 480.740.528 | 591.490.088 | 706.104.114 | 869.890.036 | 877.412.183 | 1.010.016.343 |

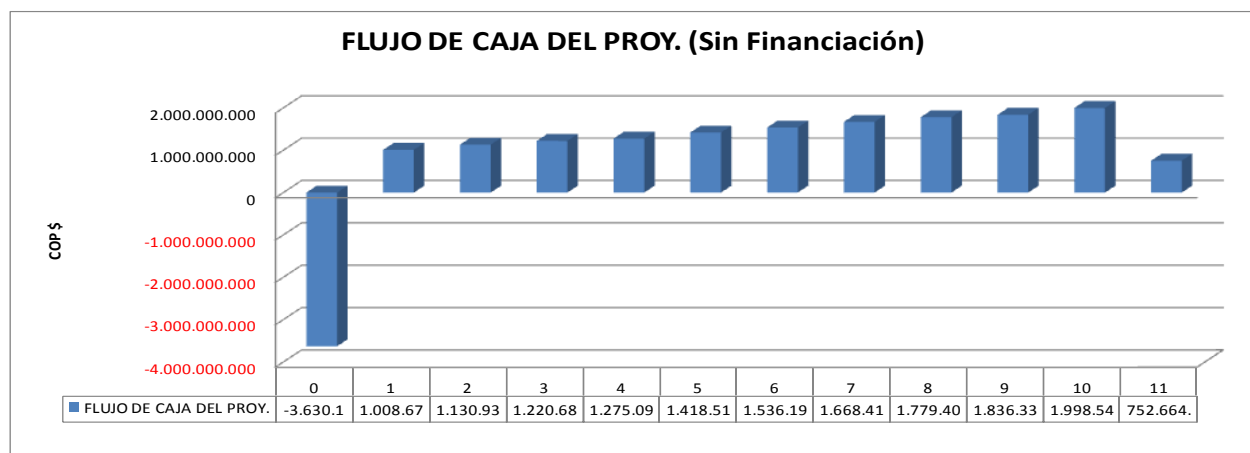
| CAPITAL DE TRABAJO | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Item | Periodo>>> | | | | | | | | | | | |
| SALDO DE EFECTIVO REQUERIDO EN CAJA | | | | | | | | | | | | |
| CIF | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Gastos Generales de Admón | | 130.402.312 | 130.402.312 | 130.402.313 | 130.402.314 | 130.402.315 | 130.402.316 | 130.402.317 | 130.402.318 | 130.402.318 | 130.402.318 | 130.402.318 |
| Gastos Generales de Ventas | | 139.517.101 | 139.517.101 | 139.517.101 | 139.517.101 | 139.517.101 | 139.517.101 | 139.517.101 | 139.517.101 | 139.517.101 | 139.517.101 | 139.517.101 |
| Saldo efectivo requerido en caja | | 269.919.414 | 269.919.414 | 269.919.415 | 269.919.416 | 269.919.417 | 269.919.418 | 269.919.419 | 269.919.420 | 269.919.420 | 269.919.420 | 269.919.420 |
| Incremento saldo efectivo req. | | 269.919.414 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO | | | | | | | | | | | | |
| Item | Periodo>>> | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3. CAPITAL DE TRABAJO | | 752.664.021 | 752.664.021 | 752.664.021 | 752.664.021 | 752.664.021 | 752.664.021 | 752.664.021 | 752.664.021 | 752.664.021 | 752.664.021 | 752.664.021 |
| 5. INC/DECR KT | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| FLUJO DE FONDOS | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----------------------------|------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Item | Periodo>>> | | | | | | | | | | | |
| FUENTES | | | | | | | | | | | | |
| Utilidad Operacional (UAI) | | -530.387.717 | 626.729.831 | 852.757.715 | 1.030.265.595 | 1.357.539.873 | 1.461.133.529 | 1.692.419.685 | 1.933.318.941 | 2.296.536.348 | 2.271.037.895 | 2.556.688.728 |
| Depreciación& amort | | 0 | 296.980.850 | 296.980.850 | 296.980.850 | 161.292.791 | 264.480.850 | 256.380.850 | 256.380.850 | 153.192.791 | 256.380.850 | 256.380.850 |
| Préstamos | | 1.637.417.088 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Capital Social | | 1.637.417.088 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Disminución activos | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Valor Residual | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL FUENTES | | 2.744.446.458 | 923.710.681 | 1.149.738.565 | 1.327.246.445 | 1.518.832.664 | 1.725.614.378 | 1.948.800.535 | 2.189.699.791 | 2.449.729.140 | 2.527.418.744 | 2.813.069.578 |
| USOS | | | | | | | | | | | | |
| Incremento de activos | | 3.274.834.175 | - | - | - | 309.564.175 | 27.000.000 | - | - | 309.564.175 | - | - |
| Variación en KT | | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Servicio a la deuda | | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| Intereses | | - | 442.102.614 | 397.892.352 | 353.682.091 | 308.471.830 | 265.261.568 | 221.051.307 | 176.841.045 | 132.630.784 | 88.420.523 | 44.210.261 |
| Abonos a Capital | | - | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 |
| Impuestos | | - | 60.926.982 | 150.105.570 | 223.272.556 | 345.862.454 | 394.637.747 | 485.551.565 | 579.637.706 | 714.088.836 | 720.263.733 | 829.117.894 |
| Dividendos | | - | 12.370.024 | 60.951.959 | 135.993.284 | 210.661.677 | 320.493.685 | 394.326.725 | 470.736.076 | 579.926.691 | 584.941.456 | 673.344.229 |
| TOTAL USOS | | 3.274.834.175 | 679.141.328 | 772.691.589 | 876.689.640 | 1.339.301.844 | 1.171.134.709 | 1.264.671.306 | 1.390.956.536 | 1.899.952.195 | 1.557.367.420 | 1.710.414.093 |
| Exceso/Deficit | | -530.387.717 | 244.569.353 | 377.046.975 | 450.556.804 | 179.530.820 | 554.479.669 | 684.129.229 | 798.743.255 | 549.776.945 | 970.051.325 | 1.102.655.485 |
| Acum Exceso/Deficit | | -530.387.717 | -285.818.364 | 91.228.612 | 541.785.416 | 721.316.236 | 1.275.795.905 | 1.959.925.135 | 2.758.668.390 | 3.308.445.334 | 4.278.496.659 | 5.381.152.144 |

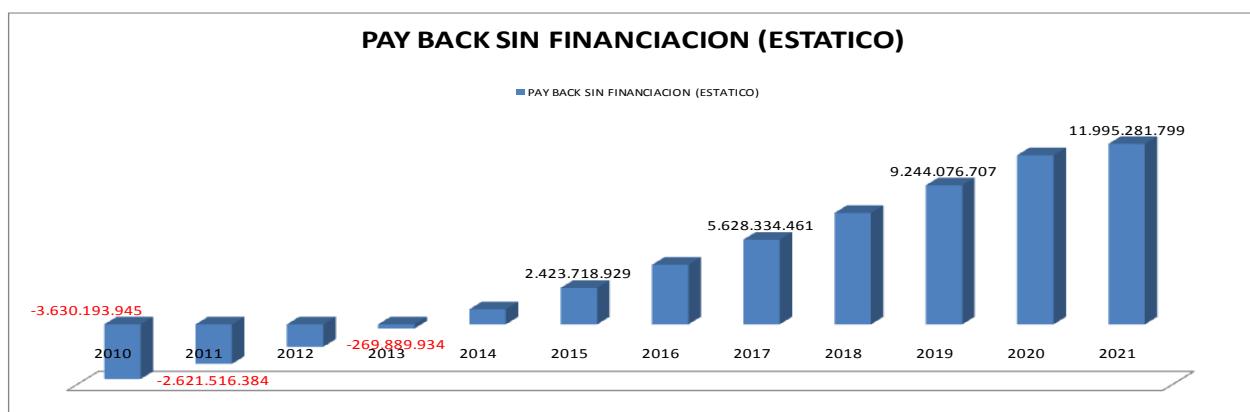
| FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----------------------------------|------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Item | Periodo>>> | | | | | | | | | | | |
| Exceso o deficit | | -530.387.717 | 244.569.353 | 377.046.975 | 450.556.804 | 179.530.820 | 554.479.669 | 684.129.229 | 798.743.255 | 549.776.945 | 970.051.325 | 1.102.655.485 |
| Dividendos | | 0 | 12.370.024 | 60.951.959 | 135.993.284 | 210.661.677 | 320.493.685 | 394.326.725 | 470.736.076 | 579.926.691 | 584.941.456 | 673.344.229 |
| Capital social | | -1.637.417.088 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| FLUJO DE CAJA DEL INV. | | -2.167.804.804 | 256.939.377 | 437.998.934 | 586.550.089 | 699.756.672 | 901.973.355 | 1.078.455.955 | 1.269.479.331 | 1.439.267.811 | 1.554.992.780 | 1.775.999.714 |
| Costo de Oportunidad | | | | | | | | | | | | |
| VPN (i) del Inversionista | | | | | | | | | | | | |
| TIR del Inversionista | | | | | | | | | | | | |

| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-------------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| FLUJO DE CAJA DEL INV. | -2.167.804.804 | 266.939.377 | 437.998.934 | 586.550.089 | 699.756.672 | 901.973.355 | 1.078.455.955 | 1.269.479.331 | 1.439.267.811 | 1.554.992.780 | 1.775.999.714 |
| Prestamos | -1.637.417.088 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Interes | 0 | 442.102.614 | 397.892.352 | 353.682.091 | 309.471.830 | 265.261.568 | 221.051.307 | 176.841.045 | 132.630.784 | 88.420.523 | 44.210.261 |
| Abono capital | 0 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 |
| Ingresos por Beneficios Tributarios | 175.027.947 | 145.893.862 | 131.304.476 | 116.715.090 | 102.125.704 | 87.536.317 | 72.946.931 | 58.357.545 | 43.768.159 | 29.178.772 | 14.589.386 |
| FLUJO DE CAJA DEL PROY. | -3.630.193.945 | 1.008.677.562 | 1.130.937.471 | 1.220.688.978 | 1.275.095.914 | 1.418.512.949 | 1.536.195.901 | 1.668.419.630 | 1.779.408.462 | 1.836.333.784 | 1.998.541.070 |
| Costo de Capital | | | | | | | | | | | |
| VPN(i) del Proyecto | | | | | | | | | | | |
| TIR del Proyecto | | | | | | | | | | | |

| FUENTE DE FONDOS | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| TOTAL VENTAS | 1.836.629.544 | 2.038.729.698 | 2.264.757.583 | 2.442.265.464 | 2.633.851.685 | 2.840.633.400 | 3.063.819.557 | 3.304.718.814 | 3.564.748.163 | 3.642.437.768 | 3.928.088.601 |
| Prestamos | 1.637.417.088 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Capital Social | 1.637.417.088 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Disminución activos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| USOS DE FONDOS | 3.274.834.175 | 1.293.772.628 | 1.387.322.889 | 1.491.320.941 | 1.953.933.145 | 1.785.766.009 | 1.879.302.606 | 2.005.587.836 | 2.514.583.495 | 2.171.998.720 | 2.325.045.394 |
| COSTOS DIRECTOS DE PROD. | 0 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 |
| Servicio a la deuda | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Intereses | 0 | 442.102.614 | 397.892.352 | 353.682.091 | 309.471.830 | 265.261.568 | 221.051.307 | 176.841.045 | 132.630.784 | 88.420.523 | 44.210.261 |
| Abonos a Capital | 0 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 |
| Impuestos | 0 | 60.926.982 | 150.105.570 | 223.272.556 | 345.862.454 | 394.637.747 | 485.551.565 | 579.637.706 | 714.088.836 | 720.263.733 | 829.117.894 |
| Dividendos | 0 | 12.370.024 | 60.951.959 | 135.993.284 | 210.661.677 | 320.493.685 | 394.326.725 | 470.736.076 | 579.926.691 | 584.941.456 | 673.344.229 |
| Incremento de activos | 3.274.834.175 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Variación en KT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| EXCESO/DEFICIT | 1.836.629.544 | 744.957.070 | 877.434.693 | 950.944.523 | 679.918.540 | 1.054.867.390 | 1.184.516.951 | 1.299.130.978 | 1.050.164.667 | 1.470.439.048 | 1.603.043.208 |
| ACUM. Saldo efect. (Exclódfic) | 1.836.629.544 | 2.581.586.614 | 3.459.021.308 | 4.409.965.831 | 5.089.884.371 | 6.144.751.761 | 7.329.268.713 | 8.628.399.691 | 9.678.564.358 | 11.149.003.406 | 12.752.046.613 |
| PAY BACK CON FINANCIACION (ESTATICO) | -2.167.804.804 | 266.939.377 | 437.998.934 | 586.550.089 | 699.756.672 | 901.973.355 | 1.078.455.955 | 1.269.479.331 | 1.439.267.811 | 1.554.992.780 | 1.775.999.714 |
| PAY BACK SIN FINANCIACION (ESTATICO) | -3.630.193.945 | -1.910.865.428 | -1.472.866.494 | -886.316.405 | -186.559.733 | 715.413.622 | 1.793.869.576 | 3.063.348.907 | 4.502.616.718 | 6.057.609.498 | 7.833.609.212 |
| | -3.630.193.945 | -2.621.516.384 | -1.490.578.912 | -269.889.934 | 1.005.205.980 | 2.423.718.929 | 3.959.914.830 | 5.628.334.461 | 7.407.742.923 | 9.244.076.707 | 11.242.617.777 |



En este escenario se observa que de acuerdo a la necesidades de modernización en sistemas de información que requiere la entidad para un eficaz funcionamiento y según los requerimiento de RUTN con una inversión inicial a un horizonte de evaluación de 10 años para el escenario 50% DTF y 50% concesionario el resultado del proyecto con una inversión de \$3.630.193.945 pesos el periodo de recuperación de la inversión comienza a partir del 3 año de funcionamiento, dando un saldo acumulado de efectivo por valor de \$13.554.710.635 pesos del proyecto. Y como resultado de ello un TIR del **30,0%** con un Valor Presente Neto de \$ **5.256.784.850** de pesos.



Fuente: Autores

10.5.2. Escenario 45% Concesionario 55% DTF

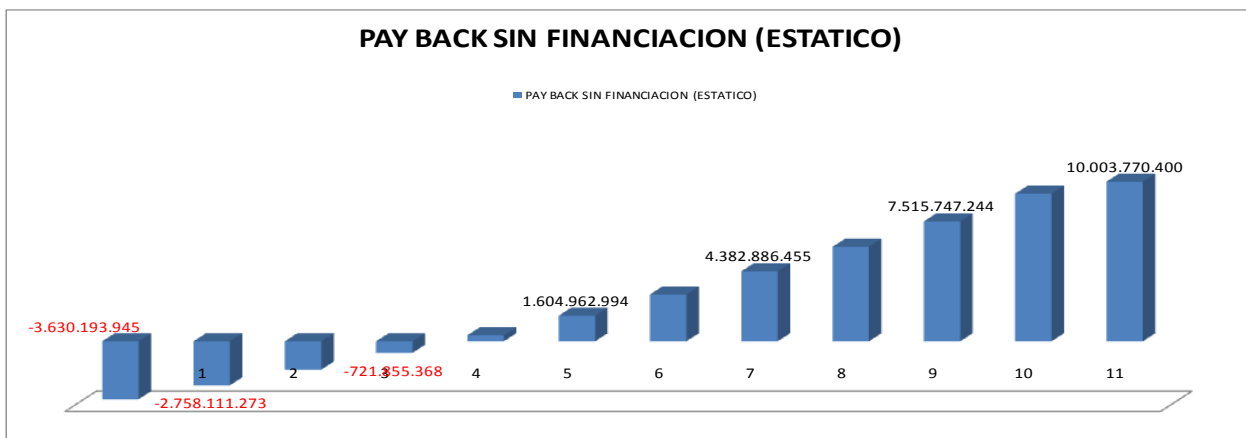
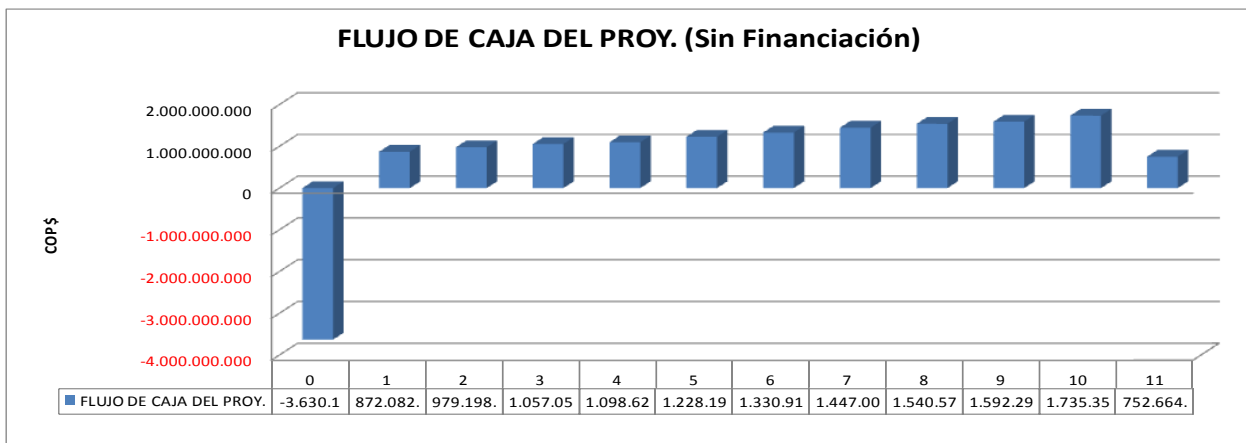
A continuación se detalla el flujo de caja del proyecto situación 45% concesionario en un horizonte de 10 años.

Tabla No. 25 – Escenario 45% Entidad Y 55% Concesión

| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-------------------------------------|----------------|-------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| FLUJO DE CAJA DEL INV. | -2.167.804.804 | 120.344.487 | 286.260.176 | 422.918.303 | 523.288.609 | 711.650.917 | 873.180.044 | 1.048.063.171 | 1.200.429.684 | 1.310.949.450 | 1.512.817.778 |
| Prestamos | -1.637.417.088 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Interes | 0 | 442.102.614 | 397.892.352 | 353.682.091 | 309.471.830 | 265.261.568 | 221.051.307 | 176.841.045 | 132.630.784 | 88.420.523 | 44.210.261 |
| Abono capital | 0 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 |
| Ingresos por Beneficios Tributarios | 175.027.947 | 145.893.862 | 131.304.476 | 116.715.090 | 102.125.704 | 87.536.317 | 72.946.931 | 58.357.545 | 43.768.159 | 29.178.772 | 14.589.386 |
| FLUJO DE CAJA DEL PROY. | -3.630.193.945 | 872.082.672 | 979.198.713 | 1.057.057.192 | 1.098.627.851 | 1.228.190.511 | 1.330.919.991 | 1.447.003.470 | 1.540.570.335 | 1.592.290.454 | 1.735.359.134 |
| Costo de Capital | | | | | | | | | | | |
| VPNI del Proyecto | | | | | | | | | | | |
| TIR del Proyecto | | | | | | | | | | | |

Para este escenario se observa al igual que el escenario anterior con una inversión inicial de \$3.630.193.945 para la modernización de la entidad, ya anteriormente mencionada, y a un horizonte de 10 años, el proyecto para el concesionario se muestra así: periodo de recuperación a partir de 4 año de operación del proyecto. Generando un saldo acumulado de efectivo de \$12.069.515.172 de pesos. Una TIR de 25% y con un Valor Presente Neto de \$4.099.679.067 de pesos.

| FLUJO DE FONDOS | MODELO1 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|--------------------------------------|-----------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| | Periodo>> | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| FUENTE DE FONDOS | | 4.927.800.765 | 1.834.856.728 | 2.038.281.824 | 2.198.038.918 | 2.370.466.516 | 2.556.570.060 | 2.757.437.601 | 2.974.246.933 | 3.208.273.347 | 3.278.193.991 | 3.535.279.741 | 0 |
| TOTAL VENTAS | | 1.652.966.590 | 1.834.856.728 | 2.038.281.824 | 2.198.038.918 | 2.370.466.516 | 2.556.570.060 | 2.757.437.601 | 2.974.246.933 | 3.208.273.347 | 3.278.193.991 | 3.535.279.741 | 0 |
| Préstamos | | 1.637.417.088 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Capital Social | | 1.637.417.088 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Disminución activos | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| USOS DE FONDOS | | 3.274.834.175 | 1.214.124.524 | 1.282.238.138 | 1.361.636.644 | 1.814.075.620 | 1.815.896.132 | 1.696.086.197 | 1.807.965.651 | 2.301.411.555 | 1.954.180.942 | 2.090.145.695 | -802.664.021 |
| COSTOS DIRECTOS DE PROD. | | 0 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 0 |
| Servicio a la deuda | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Intereses | | 0 | 442.102.614 | 397.892.352 | 353.682.091 | 309.471.830 | 265.261.568 | 221.051.307 | 176.841.045 | 132.630.784 | 88.420.523 | 44.210.261 | 0 |
| Abonos a Capital | | 0 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 0 |
| Impuestos | | 0 | -6.351.098 | 75.368.569 | 142.677.796 | 258.945.349 | 300.896.845 | 384.445.519 | 470.581.985 | 596.452.147 | 600.063.286 | 699.490.970 | 0 |
| Dividendos | | 0 | 0 | 30.604.207 | 86.903.748 | 157.721.258 | 244.364.710 | 312.216.361 | 382.168.612 | 484.381.440 | 487.324.124 | 568.071.455 | 0 |
| Incremento de activos | | 3.274.834.175 | 0 | 0 | 0 | 309.564.175 | 27.000.000 | 0 | 0 | 309.564.175 | 0 | 0 | -50.000.000 |
| Variación en KT | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -752.664.021 |
| EXCESO/DEFICIT | | 1.652.966.590 | 620.732.204 | 756.043.687 | 836.402.273 | 556.390.896 | 940.673.927 | 1.061.351.405 | 1.166.281.282 | 906.861.791 | 1.324.013.049 | 1.445.134.046 | 802.664.021 |
| ACUM. Saldo elect. (Exco/deficit) | | 1.652.966.590 | 2.273.698.794 | 3.029.742.481 | 3.866.144.754 | 4.422.535.650 | 5.363.209.577 | 6.424.560.982 | 7.590.842.264 | 8.497.704.055 | 9.821.717.105 | 11.266.851.151 | 12.069.515.172 |
| PAY BACK CON FINANCIACION (ESTATICO) | | -2.167.804.804 | 120.344.487 | 286.260.176 | 422.918.303 | 523.288.609 | 711.650.917 | 873.180.044 | 1.048.063.171 | 1.200.429.684 | 1.310.949.450 | 1.512.817.778 | 752.664.021 |
| | | -2.167.804.804 | -2.047.460.317 | -1.761.200.141 | -1.338.281.839 | -814.983.230 | -103.342.313 | 769.837.731 | 1.817.900.902 | 3.018.330.586 | 4.329.280.035 | 5.842.097.813 | 6.594.761.835 |
| PAY BACK SIN FINANCIACION (ESTATICO) | | -3.630.193.945 | 872.082.672 | 979.198.713 | 1.057.057.192 | 1.098.627.851 | 1.228.190.511 | 1.330.919.991 | 1.447.003.470 | 1.540.570.335 | 1.592.290.454 | 1.735.359.134 | 752.664.021 |
| | | -3.630.193.945 | -2.758.111.273 | -1.778.912.560 | -721.855.368 | 376.772.483 | 1.604.962.994 | 2.935.882.985 | 4.382.886.455 | 5.923.456.790 | 7.515.747.244 | 9.251.106.378 | 10.003.770.400 |



Fuente: Autores

10.5.3. Escenario 60% Concesionario y 40% DTF

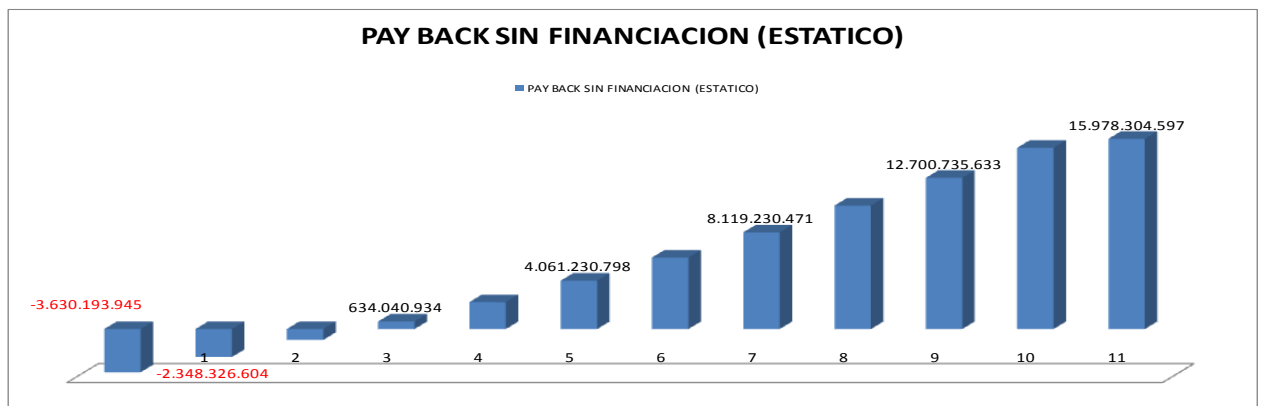
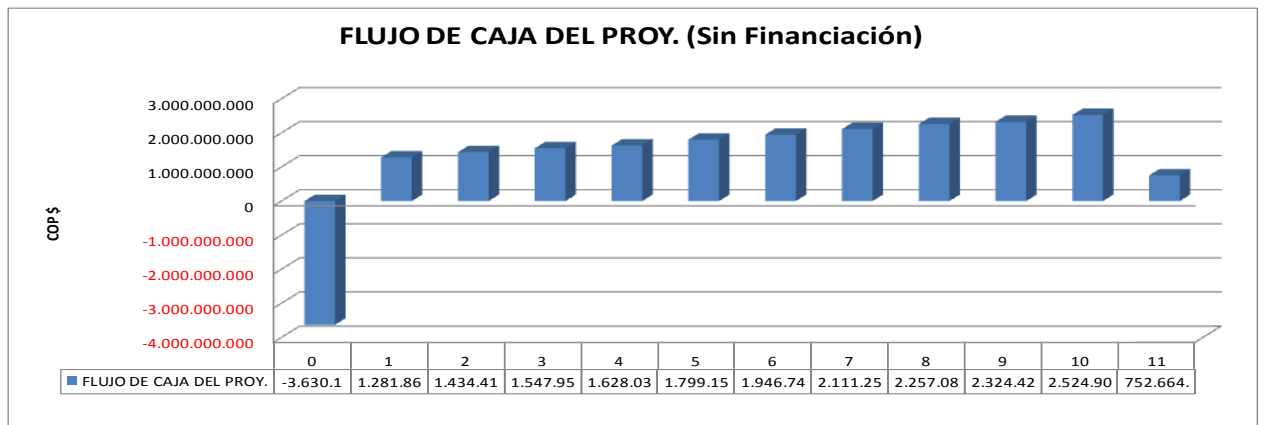
A continuación se detalla el flujo de caja del proyecto situación 40% concesionario en un horizonte de 10 años.

Tabla No. 26 – Escenario 60% Concesionario y 40% DTF

| ESTADO DE RESULTADOS | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-------------------------------------|------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Item | Periodo>>> | | | | | | | | | | | |
| participacion concesión | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL VENTAS | | 2.203.955.453 | 2.446.475.638 | 2.717.709.099 | 2.930.718.557 | 3.160.622.022 | 3.408.760.079 | 3.676.583.469 | 3.965.662.577 | 4.277.697.795 | 4.370.925.321 | 4.713.706.322 |
| COSTOS DIRECTOS DE PROD. | | 0 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 |
| Nomina Operativa | | 582.109.020 | 582.109.020 | 582.109.020 | 582.109.020 | 582.109.020 | 582.109.020 | 582.109.020 | 582.109.020 | 582.109.020 | 582.109.020 | 582.109.020 |
| Insumos | | 32.522.280 | 32.522.280 | 32.522.280 | 32.522.280 | 32.522.280 | 32.522.280 | 32.522.280 | 32.522.280 | 32.522.280 | 32.522.280 | 32.522.280 |
| MARGEN BRUTO DE VENTAS | | | 1.831.844.338 | 2.103.077.799 | 2.316.087.257 | 2.545.990.721 | 2.794.128.779 | 3.061.952.168 | 3.351.031.277 | 3.663.066.495 | 3.756.294.021 | 4.099.075.021 |
| COSTOS DEL PERIODO | | 530.387.717 | 797.368.567 | 797.368.568 | 797.368.569 | 661.680.511 | 764.868.571 | 756.768.572 | 756.768.573 | 653.580.514 | 756.768.573 | 756.768.573 |
| Gastos de Admón, Ventas, etc. | | 530.387.717 | 500.387.717 | 500.387.718 | 500.387.719 | 500.387.720 | 500.387.721 | 500.387.722 | 500.387.723 | 500.387.723 | 500.387.723 | 500.387.723 |
| DEPREC. & AMORT. | | 0 | 296.980.850 | 296.980.850 | 296.980.850 | 161.292.791 | 264.480.850 | 256.380.850 | 256.380.850 | 153.192.791 | 256.380.850 | 256.380.850 |
| UTIL. OPERACIÓN (UAI) | | -530.387.717 | 1.034.475.771 | 1.305.709.231 | 1.518.718.688 | 1.884.310.210 | 2.029.260.208 | 2.305.183.597 | 2.594.262.704 | 3.009.485.961 | 2.999.525.448 | 3.342.306.449 |
| OTROS INGR. (Vr. Residual gravable) | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| INTERESES OPERACIONALES | | 0 | 442.102.614 | 397.892.352 | 353.682.091 | 309.471.830 | 265.261.568 | 221.051.307 | 176.841.045 | 132.630.784 | 88.420.523 | 44.210.261 |
| UTIL. ANTES DE IMP. (UAI) | | -530.387.717 | 592.373.157 | 907.816.879 | 1.165.036.597 | 1.574.838.380 | 1.763.998.640 | 2.084.132.290 | 2.417.421.658 | 2.876.855.197 | 2.911.104.925 | 3.298.096.187 |
| IMPUESTOS (%) | | -175.027.947 | 195.483.142 | 299.579.570 | 384.462.077 | 519.696.666 | 582.119.551 | 687.763.656 | 797.749.147 | 949.362.215 | 960.664.625 | 1.088.371.742 |
| UTILIDAD NETA | | -355.359.770 | 396.890.015 | 608.237.309 | 780.574.520 | 1.055.141.715 | 1.181.879.089 | 1.396.368.634 | 1.619.672.511 | 1.927.492.982 | 1.950.440.300 | 2.209.724.445 |
| DIVIDENDOS | | 0 | 39.689.002 | 121.647.462 | 234.172.356 | 316.542.514 | 472.751.636 | 558.547.454 | 647.869.004 | 770.997.193 | 780.176.120 | 883.889.778 |
| GCIAS NO DISTRIBUIDAS | | -355.359.770 | 357.201.014 | 486.589.847 | 546.402.164 | 738.599.200 | 709.127.453 | 837.821.181 | 971.803.507 | 1.156.495.789 | 1.170.264.180 | 1.325.834.667 |
| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| FLUJO DE CAJA DEL INV. | | -2.167.804.804 | 530.129.156 | 741.476.450 | 913.813.661 | 1.052.692.798 | 1.282.618.230 | 1.489.007.775 | 1.712.311.652 | 1.916.944.065 | 2.043.079.441 | 2.302.363.587 |
| Prestamos | | -1.637.417.088 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Interes | | 0 | 442.102.614 | 397.892.352 | 353.682.091 | 309.471.830 | 265.261.568 | 221.051.307 | 176.841.045 | 132.630.784 | 88.420.523 | 44.210.261 |
| Abono capital | | 0 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 |
| Ingresos por Beneficios Tributarios | | 175.027.947 | 145.893.862 | 131.304.476 | 116.715.090 | 102.125.704 | 87.536.317 | 72.946.931 | 58.357.545 | 43.768.159 | 29.178.772 | 14.589.386 |
| FLUJO DE CAJA DEL PROY. | | -3.630.193.945 | 1.281.867.341 | 1.434.414.987 | 1.547.952.551 | 1.628.032.040 | 1.799.157.824 | 1.946.747.722 | 2.111.251.951 | 2.257.084.716 | 2.324.420.445 | 2.524.904.943 |
| Costo de Capital | | | | | | | | | | | | |
| VPN() del Proyecto | | | | | | | | | | | | |
| TIR del Proyecto | | | | | | | | | | | | |

Como se hablo inicialmente manteniendo una inversión de \$3.630.193.945 y a un horizonte de 10 años, el proyecto para el concesionario 40% se muestra así: periodo de recuperación a partir de 5 años de operación del proyecto. Generando un saldo acumulado de efectivo de \$16.522.522.629 de pesos. Una TIR para el concesionario de 39,4% y con un Valor Presente Neto de \$ 7.570.996.415 de pesos.

| | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| FUENTE DE FONDOS | 5.478.789.628 | 2.446.475.638 | 2.717.709.099 | 2.930.718.557 | 3.160.622.022 | 3.408.760.079 | 3.676.583.469 | 3.965.662.577 | 4.277.697.795 | 4.370.925.321 | 4.713.706.322 |
| TOTAL VENTAS | 2.203.955.453 | 2.446.475.638 | 2.717.709.099 | 2.930.718.557 | 3.160.622.022 | 3.408.760.079 | 3.676.583.469 | 3.965.662.577 | 4.277.697.795 | 4.370.925.321 | 4.713.706.322 |
| Préstamos | 1.637.417.088 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Capital Social | 1.637.417.088 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Disminución activos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| USOS DE FONDOS | 3.274.834.175 | 1.455.647.766 | 1.597.492.393 | 1.750.689.533 | 2.233.648.193 | 2.125.505.764 | 2.245.735.425 | 2.400.832.206 | 2.940.927.376 | 2.607.634.277 | 2.794.844.790 |
| COSTOS DIRECTOS DE PROD. | 0 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 | 614.631.300 |
| Servicio a la deuda | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Intereses | 0 | 442.102.614 | 397.892.352 | 353.682.091 | 309.471.830 | 265.261.568 | 221.051.307 | 176.841.045 | 132.630.784 | 88.420.523 | 44.210.261 |
| Abonos a Capital | 0 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 | 163.741.709 |
| Impuestos | 0 | 195.483.142 | 299.579.570 | 384.462.077 | 519.696.666 | 582.119.551 | 687.763.656 | 797.749.147 | 949.362.215 | 960.664.625 | 1.088.371.742 |
| Dividendos | 0 | 39.689.002 | 121.647.462 | 234.172.356 | 316.542.514 | 472.751.636 | 558.547.454 | 647.869.004 | 770.997.193 | 780.176.120 | 883.889.778 |
| Incremento de activos | 3.274.834.175 | 0 | 0 | 0 | 308.564.175 | 27.000.000 | 0 | 0 | 309.564.175 | 0 | 0 |
| Variación en KT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| EXCESO/DEFICIT | 2.203.955.453 | 990.827.872 | 1.120.216.706 | 1.180.029.024 | 926.973.828 | 1.283.254.315 | 1.430.848.044 | 1.564.830.371 | 1.336.770.420 | 1.763.291.044 | 1.918.861.531 |
| ACUM. Saldo efect. (Exci/déficit) | 2.203.955.453 | 3.194.783.325 | 4.315.000.031 | 5.495.029.055 | 6.422.002.883 | 7.705.257.199 | 9.136.105.242 | 10.700.935.613 | 12.037.706.033 | 13.800.997.077 | 15.719.858.608 |
| PAY BACK CON FINANCIACION (ESTATICO) | -2.167.804.804 | 530.129.156 | 741.476.450 | 913.813.661 | 1.052.692.798 | 1.282.618.230 | 1.488.007.775 | 1.712.311.652 | 1.916.944.065 | 2.043.079.441 | 2.302.363.587 |
| | -2.167.804.804 | -1.637.675.648 | -896.199.198 | 17.614.463 | 1.070.307.261 | 2.352.925.491 | 3.841.933.266 | 5.554.244.918 | 7.471.188.983 | 9.514.268.424 | 11.816.632.010 |
| PAY BACK SIN FINANCIACION (ESTATICO) | -3.630.193.945 | 1.281.867.341 | 1.434.414.987 | 1.547.952.551 | 1.628.032.040 | 1.799.157.824 | 1.946.747.722 | 2.111.251.951 | 2.257.084.716 | 2.324.420.445 | 2.524.904.943 |
| | -3.630.193.945 | -2.348.326.604 | -913.911.617 | 634.040.934 | 2.282.072.973 | 4.061.230.798 | 6.007.978.520 | 8.119.230.471 | 10.376.315.188 | 12.700.735.633 | 15.225.640.576 |



10.5.4. Sensibilidad

Los criterios de evaluación mencionados hasta ahora para calcular la rentabilidad del proyecto no son exactos ya que solamente están indicando uno de los posibles escenarios del proyecto.

Hay que tener en cuenta que los cambios del entorno y de las variables estimadas son imposibles de predecir con exactitud. Como que la demanda (servicios) sea mayor, o que los salarios a pagar sean mayores, o gastos generales etc.

Por lo tanto, la decisión de invertir o no en este proyecto no debería basarse solamente en el cálculo del VPN realizado previamente, sino en la comprensión del origen de la rentabilidad del proyecto y del posible cambio en las variables estimadas.

La finalidad del análisis de sensibilidad consiste en mejorar la calidad de la información para que el inversionista tenga una herramienta adicional para decidir si invierte o no en el proyecto.

10.5.5. Análisis de Punto de Equilibrio

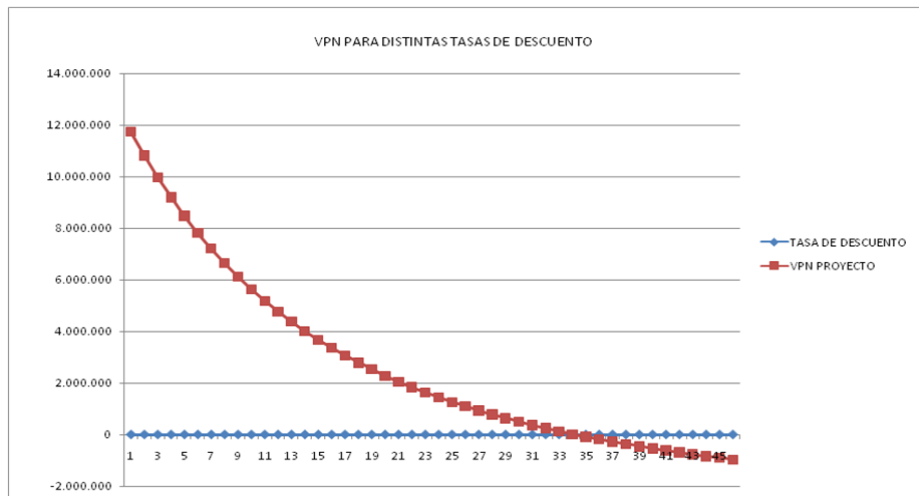
Aquí se evaluará hasta qué punto pueden cambiar las variables del proyecto para que el VAN sea cero. Es un análisis unidimensional, es decir que se estudia una variable por vez, manteniendo todas las demás constantes.

A continuación se mencionan las conclusiones a las que se arriba al sensibilizar cada una de las variables del proyecto.

El VPN del proyecto se hace negativo cuando:

- La tasa de descuento de los fondos propios es superior al 34%.

Gráfica No. 8 - VPN del Proyecto Vs Tasas de descuento



Fuente: Autores

en el grafico se observa que el proyecto es rentable con una tasa de descuento no superior a un 34%.

10.5.6. Análisis de Escenarios

En este caso se realizó selección de análisis para evaluar que ocurre con el VPN cuando se modifica más de una variable al mismo tiempo.

Las variables que se asignaron en el modelo fueron las siguientes:

- Servicios
 - ✓ Eficiencia en el cobro de las multas
 - ✓ Licencias de conducción
 - ✓ Avalúos Técnico Mecánicos
 - ✓ Revisiones Técnico mecánicas
 - ✓ Variación revisiones operativos
 - ✓ variación revisiones taxímetros
- Variación de Gastos Generales
- Variación de las inversiones
- participación concesión

Al cambiar todas estas variables al mismo tiempo se obtienen 40.320 escenarios posibles, el cual, Para este análisis se realizo por medio del método de Monte Carlo.

10.5.7. Simulación de Monte Carlo

El modelo de Montecarlo simula los resultados que puede asumir el VPN del Proyecto a través de la asignación aleatoria de un valor a cada variable pertinente del flujo de caja resultante del modelo para evaluación de esta concesión, a los cuales se les ha asignado una distribución de probabilidad.

A las variables mencionadas en el punto anterior, se asignan en función de la distribución de probabilidad de cada variable y dentro del intervalo definido por los autores.

La simulación para asignar valores aleatorios en forma simultánea a las distintas variables del proyecto (servicios, Gastos, Inversión y participación) se realizó a través del software de simulación Crystal Ball.

Con este software se realizaron 5.000 escenarios al azar donde se logro combinar variaciones (hacia arriba o hacia abajo) de todas las variables del proyecto en forma simultánea.

A continuación se relacionan el supuesto de las variables asignadas:

Supuesto: Avalúos Técnico Mecánicos

Triangular distribución con parámetros:

| | |
|--------------|-------|
| Mínimo | 3,12% |
| Más Probable | 3,47% |
| Máximo | 3,82% |

Supuesto: incremento de eficiencia en el cobro de las multas

Normal distribución con parámetros:

| | |
|-------|----|
| Media | 3% |
| 95% | 3% |

Supuesto: incremento licencias de conducción

Normal distribución con parámetros:

| | |
|-------|-------|
| Media | 0,10% |
| 95% | 0,15% |

Supuesto: Revisiones Técnico mecánicas

Normal distribución con parámetros:

| | |
|-------|-------|
| Media | 4,46% |
| 95% | 5,19% |

Supuesto: Variación revisiones operativos

Normal distribución con parámetros:

| | |
|-------|--------|
| Media | 9,19% |
| 95% | 10,70% |

Supuesto: variación revisiones taxímetros

Normal distribución con parámetros:

| | |
|-------|------|
| Media | 5,8% |
| 95% | 6,8% |

Supuesto: Variación de Gastos Generales

Normal distribución con parámetros:

| | |
|-------|----|
| Media | 5% |
| 95% | 8% |

Supuesto: participación concesión

PORCENTAJE DE PROYECTO, CONCESIÓN

Normal distribución con parámetros:

| | |
|------------|-----|
| Media | 50% |
| Desv. Est. | 10% |

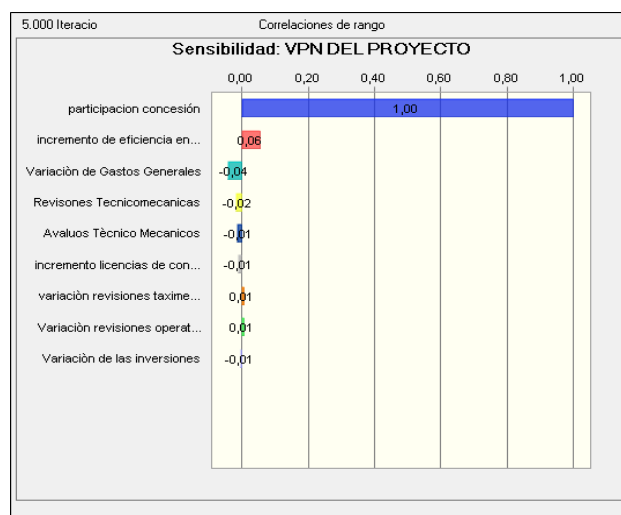
Supuesto: Variación de las inversiones

Normal distribución con parámetros:

| | |
|-------|----|
| Media | 3% |
| 95% | 5% |

En la gráfica siguiente se observa el rango en que se encuentran correlacionadas las variables del modelo, lo cual se puede determinar que la variable que mas impacta el VPN del Inversionista es la variable porcentaje de participación del proyecto, seguido por la variación de las inversiones y el incremento en la eficiencia en el cobro de las multas.

Gráfica No. 9 - Correlaciones de Rango VPN del Proyecto

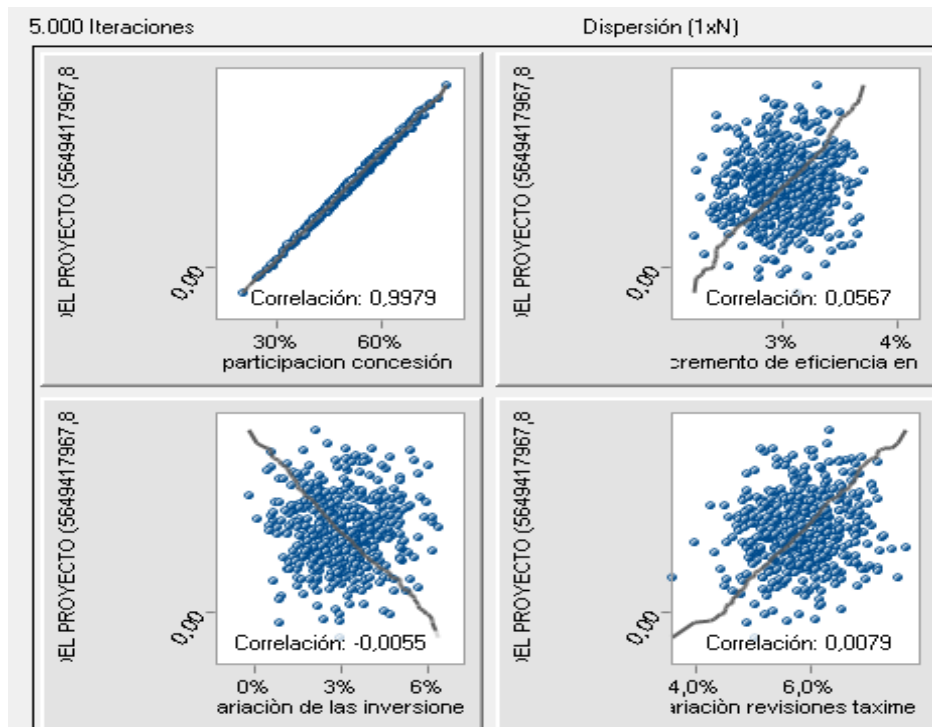


Fuente: Autores

En el siguiente grafica comparativa demuestra el comportamiento de la variable que tiene mayor correlación con el VPN del proyecto comparado con las demás variables que fueron sensibilizadas y que demostraron no tener congruencia directa con dicho VPN. Que de paso se convierte en una herramienta útil para la toma de decisión puesto que prioriza el enfoque de la negociación en la variable mencionada.

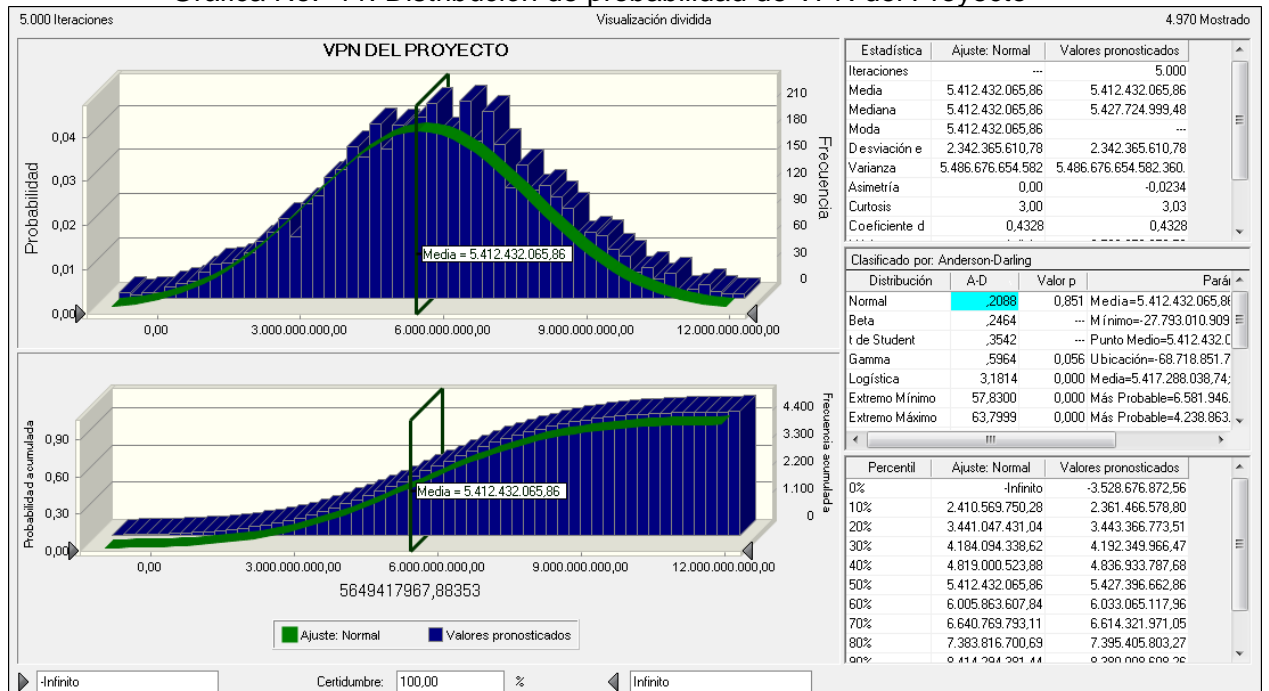
En el gráfico a continuación se observan los resultados del proyecto, donde se indican todos los casos donde el VPN es positivo, o sea que el proyecto es rentable.

Gráfica No. 10 - Comparativo de dispersión de variables



Fuente: Autores

Gráfica No. 11. Distribución de probabilidad de VPN del Proyecto

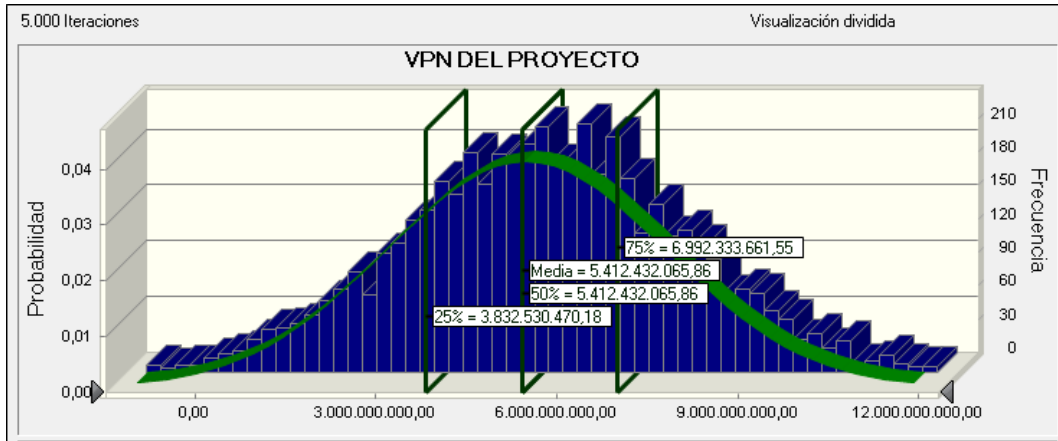


Fuente: Autores

En promedio, al cambiar todas las variables del proyecto en forma simultánea, se obtuvo un VPN de \$ 5. 412.432.065,86 Sin embargo, existe un 24% de

probabilidades que el VPN del proyecto sea igual o inferior al valor de la inversión inicial.

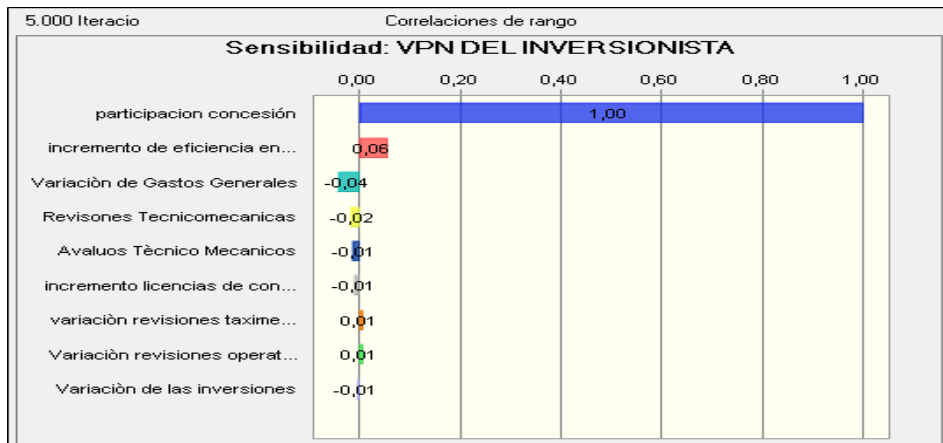
Gráfica No. 12. Distribución de Probabilidad VPN



Fuente: Autores

Si bien es cierto que el proyecto presenta una alta probabilidad de cubrir sus inversiones, es decir que cuenta con una probabilidad del 75% que el VPN sea mayor a las inversiones iniciales en términos de recuperación. Hay que mencionar que el anterior análisis es para de proyecto en su totalidad. A continuación se analizara el proyecto pero visto desde la óptica del inversionista (concesionario).

Gráfica No. 13 - Correlaciones de Rango VPN del Inversionista

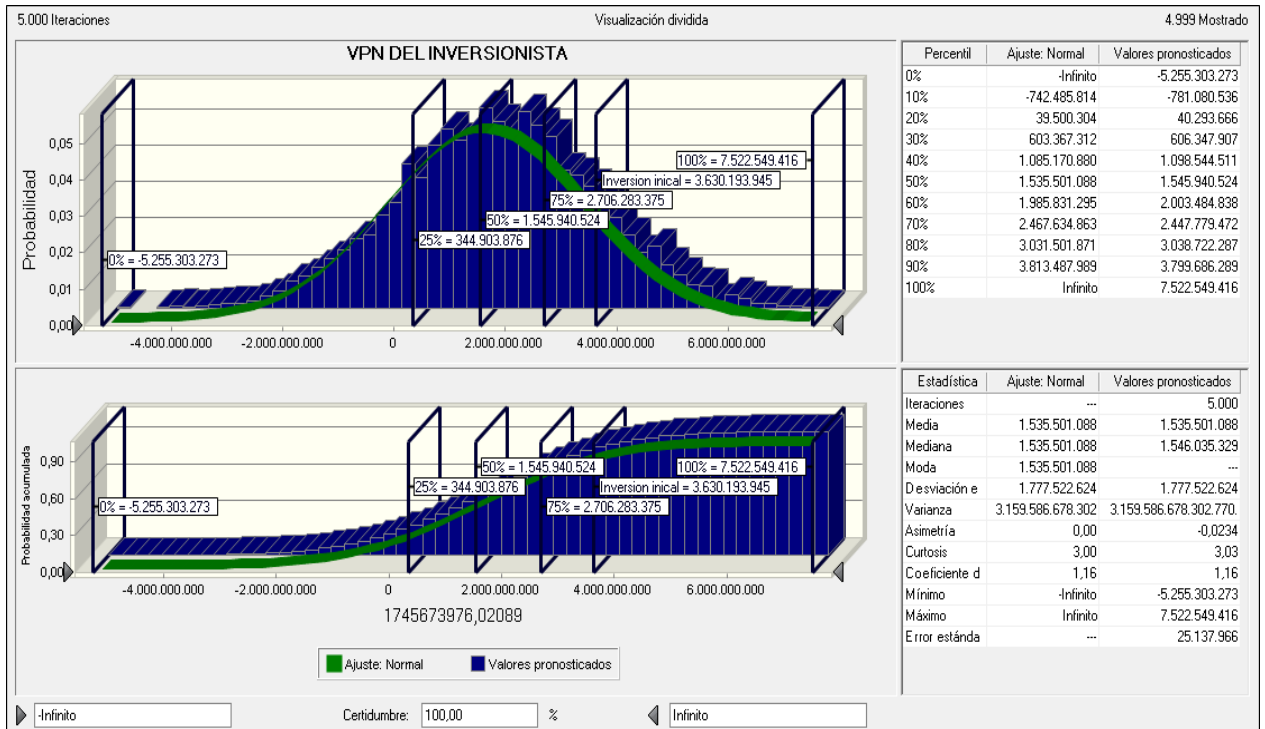


Fuente: Autores

Como se menciona anteriormente la concesión se realizaría bajo un porcentaje de participación, la gráfica siguiente se observa todos los

resultados en el cual el VPN para el inversionista (concesionario) sería negativo. Es decir existe una probabilidad de 23% que el VPN del inversionista arroje valores negativos.

Gráfica No. 14 – Distribución Normal VPN del Inversionista



Fuente: Autores

La conclusión de este análisis es que si bien en promedio el proyecto sería rentable, hay un alto porcentaje de probabilidades que no lo sea, lo que está indicando el alto grado de riesgo del proyecto bajo estudio. Pero a esto hay que anotar que el proyecto evaluado posee una característica que prácticamente vuelve nula la probabilidad, de que el VPN se encuentre en valores negativos, al encontrarse el negocio evaluado en un estado casi de monopolio, ya que presenta las mayores ventajas competitivas en proporción con respecto de las dos entidades similares para el Área Metropolitana de Bucaramanga.

En relación a la evaluación financiera del proyecto se pueden destacar los Sigüientes puntos:

- La inversión total incluyendo el capital de trabajo necesario para la puesta en marcha del proyecto se estimó en \$3.630.193.945.

- El costo fijo y costos variables han sido estimados con un buen nivel de detalle y en términos relativos no forman parte de las variables críticas del proyecto.
- Las variables críticas del proyecto es el porcentaje de participación del inversionista en el proyecto, Si alguna de estas variables disminuye por debajo del 10% respectivamente de los valores estimados, el proyecto se hace no rentable. Por lo tanto, el proyecto resulta muy sensible al porcentaje de participación
- La evaluación del proyecto no incluye un valor residual ya que estas inversiones se deben ceder a la entidad al finalizar el periodo de operación del concesionario.
- Existe un período de recuperación de la inversión aceptable. La inversión nominal se recupera luego de 4 años del comienzo de las operaciones del proyecto.
- Resumiendo, para tomar la decisión de invertir o no en este proyecto, hay que tener en cuenta que la rentabilidad del mismo depende básicamente del valor de la inversión inicial y el porcentaje de participación del concesionario.

11 CONCLUSIONES

- De acuerdo con la información estratégica recopilada, la Dirección de Tránsito y Transporte de Floridablanca se encuentra en un alto riesgo de ser insostenible operativa y financieramente debido a la fuga de ingresos para Entidad.
- Ligado a lo anterior, se tiene tres causas principales. La primera es la atención deficiente a usuarios, escasa información y demora en la expedición de trámites y liquidaciones, la segunda hace referencia a la presunta corrupción administrativa y operativa del personal de la Entidad y la tercera tiene que ver con carencia de una plataforma informática para el manejo de información que generan.
- Las consecuencias que estos problemas generan son el deterioro en la calidad del gasto debido a la baja correlación entre el incremento del gasto y al mejoramiento de la inversiones en bienes y servicios prestados por la Entidad y al incumplimiento en los objetos misionales de semaforización, señalización, prevención y mitigación de la accidentalidad.
- Existen dentro de la Entidad una serie de procesos que se convierten en las ventajas competitivas sostenibles de largo plazo y en las competencias centrales para la DTF, estas son: la Dirección de la Entidad, el Plan de Manejo de Tráfico, Semaforización, Señalización, Cultura Ciudadana, Mercadeo, Técnicas e Inspecciones, Control Interno y la Comandancia.
- Las principales actividades agregan valor para Entidad son los servicios informáticos, derechos de tránsito, otras multas y sanciones, matrículas de vehículos y traspaso de vehículos, los cuales representan el 80% de la agregación valor para la Dirección de Tránsito de Floridablanca.
- Estos servicios involucran actividades como procesamiento (sistematización) de información, derecho a placa inicial y porte de placa, pago por multas e infracciones al CNT, matrículas, certificados de propiedad, duplicados, traspaso de vehículos, entre otros.
- En el contexto de Entidad existen un sistema de valor que impacta la cantidad de servicios prestados por la Entidad, entre ellas se encuentra: Sistematización de Información de usuarios. Los servicios de procesamiento de información se mantienen dentro de los rubros más altos, el mejoramiento en la gestión de cobro. A pesar de la cartera de multas y otras sanciones que se tiene la gestión del cobro se ha mejorado,

el aumento en la compra de vehículos usados y nuevos. La caída del dólar, el mejoramiento de la calidad de vida en Colombia, así como los planes y promociones de las fabricantes a favorecido la adquisición de vehículos nuevos y estabilización en matrículas de vehículos. Ligado a la situación mencionada y al incremento de la población apta para conducir, todas las actividades relacionadas con matrículas de vehículos, se han mantenido en un promedio de 12%.

- Los principales clientes que mueven la demanda de servicios de la Entidad son las empresas de transporte público locales y regionales y el mercado natural de personas interesadas en diligenciar sus documentos, soportado en las escuelas de conducción.
- Para 2008-2009 el indicador más alto está dado por el servicios de traspasos de vehículos, seguido de matrícula inicial y de inscripción alerta y levantamiento de alerta; servicios conexos. Cabe resaltar que el impacto que ha tenido la economía en general ha sido un factor preponderante para determinar la tendencia en cobra de vehículos nuevos o usados.
- Existe una relación directa entre las variables de matrícula inicial de motocicleta e inscripción altera, así como las variables de traspaso y levantamiento alerta, que son trámites que se hacen consecutivamente. Los picos resaltados para marzo de 2009 responden de mayores ventas por actividades promocionales. Existe una tendencia mayor de crecimiento en la prestación de servicios de matrícula inicial.
- En cuanto a servicios de licencias de conducción, avalúos y revisiones técnico-mecánicas, de taxímetros, la tendencia en la prestación de servicios por parte del DTF es creciente, ya que debido a múltiples variables del entorno, tal como: madurez demográfica, condiciones económicas del país inestabilidad del dólar, caída en los precios de vehículos nuevos y usados; afectados por el deterioro con las relaciones con Venezuela, impactaron positivamente dichos indicadores, sin que esto signifique un comportamiento permanente.
- Los costos de los trámites, es otro factor diferenciador respectos a la competencia, ya que en algunos casos la diferencia en los precios de los trámites puede llegar a ser hasta del 200% frente a la Dirección de Tránsito de Bucaramanga.

- Las actividades de mercadeo han resultado ser muy efectivas para mantener el liderazgo en el mercado de licencias y matrículas en el Área Metropolitana de Bucaramanga. Estas actividades incluyen visitas a escuelas de conducción, convenios interinstitucionales, visitas a conjuntos cerrados con stand móviles, campañas publicitarias, buzón de sugerencias y encuestas de satisfacción al cliente.
- Como recomendación proponemos que la Dirección de Tránsito de Floridablanca utilizar una estrategia de crecer y posicionarse, dado que las perspectivas del sector son sólo promedio, será apropiado limitarse a mantener la estrategia. Esto probablemente liberará algo de fondos, pero la rentabilidad estará por debajo de la media. Para estos casos es interesante realizar un análisis profundo de actividades que se pueden tercerizar con el fin de aumentar su eficiencia.
- La tercerizaciones de los procesos de la Entidad le permitirá beneficiarse de una relación de Outsourcing ya que logrará en términos generales, una "Funcionalidad mayor" a la que tenía internamente con costos inferiores en la mayoría de los casos.
- En estos casos la Entidad se podrá ocupar exclusivamente de sus competencias centrales y/o procesos misionales, dejando que la empresa de Outsourcing se ocupe de decisiones sobre los procesos de registro: Matrículas y Licencias y los procesos de apoyo: implementar, operar, mantener el sistema integral de información y soporte técnico, manejo y expedición de especies venales, administración de patios, grúas, recaudo de las multas correspondientes y de los recursos, mediante cobro persuasivo y coactivo y cobro de los servicios prestados por el organismo de tránsito, operar los recursos necesarios para el correcto funcionamiento de la dirección administrativa de tránsito y transporte de Floridablanca.
- Como se planteo en el análisis financiero es necesario que la entidad cuente inversión en tecnología y sistemas de información Integral; una evidencia de ello, en este análisis es la importancia que tiene la gestión de información en esta entidad, ya que esto permitirá una recuperación de cartera adecuada y acorde a la operación y esfuerzo realizado por la entidad, como consecuencia de ello se observa que ventas netas de la entidad en el último año superan en un 156% a las ventas facturadas o efectivas, que no son acusadas, en este sentido se concluye que es una

entidad rentable, pero con grandes problemas de gestión de información que impactan directamente en el recaudo. Para asegurar la sostenibilidad de la entidad se hace necesaria una medida de choque en tecnología e informática y a su vez en reorganización de procesos de la entidad.

- Como consecuencia de esto y entendiendo que actualmente la entidad no cuenta con los recursos necesarios para actualizar los sistemas de información y operación se evaluó los escenarios con las inversiones, costos y gastos de un operador Outsourcing para algunos procesos de la entidad. y como consecuencia se recomienda:
 - ✓ La entidad puede tomar un operador Outsourcing a un horizonte de 10 años con un porcentaje en las ventas emanadas de los procesos tercerizados en un 55% DTF – 45% Operador Outsourcing. Este escenario garantizara un mayor beneficio para la entidad, sin llevar a quiebra el contratista, ya que este ultimo tendría un periodo de recuperación de inversión (PAY BACK) de 4 años a partir de la operación del proyecto, generando una TIR 28,1% y un VPN de \$4.519.578.962, por lo tanto se observa un escenario rentable tanto para el operador Outsourcing como para la entidad.
 - ✓ De igual manera podrá considerarse un escenario con un horizonte de 15 años con los mismo porcentajes anteriormente mencionados, es decir 55% DTF – 45% Operador Outsourcing. ya que este último escenario también se incluyen dentro de la evaluación la reposición y reinversión que tendrá que hacer el operador en este horizonte de tiempo. Garantizando una ecuación beneficiosa para las dos partes, tanto entidad DTF como Operador Outsourcing. Generando una TIR 30,6% y un VPN de \$7.766.272.865. y PAY BACK de 4 años a partir de la operación del proyecto. Sin embargo al ser evaluado el escenario 50% entidad y 50% Operador Outsourcing para el horizonte de 10 y 15 años, con una inversión inicial de \$3.594.193.664 genera una TIR de 33,30% y un VPN de \$5.712.650.385 y PAY BACK de 3 años para un horizonte de 10 años y una TIR de 35,60% con un VPN de \$ 7.829.165.437 para el horizonte de 15 años. Este escenario sigue conservando la sostenibilidad de la entidad sin romper el equilibrio del contratista.

Como complemento de la evaluación financiera sobre la rentabilidad del proyecto, la Relación Beneficio Costo R (B/C) es un criterio importante para

definir la “conveniencia” y “oportunidad” del mismo proyecto, en términos de sí el sacrificio de los recursos económicos se ve superado por los beneficios, que en diferentes ámbitos, ofrezca la realización del mismo.

Si $R(B/C) > 1$, el proyecto es aceptable.

Si $R(B/C) < 1$, el proyecto NO es aceptable.

Para el caso particular de las recomendaciones anteriormente mencionadas, todos los casos es $R(B/C) > 1$. Por consiguiente el sacrificio de los recursos económicos se ve superado por los beneficios, que en diferentes ámbitos, ofrezca la realización del mismo.

| Escenario | Relación Beneficio Costo |
|-----------|--------------------------|
| | R(B/C) |
| 45% | 1,586 |
| 50% | 1,762 |

El alcance del presente análisis financiero es servir de base para la toma de decisión en cuanto a la participación que sea más conveniente para la Dirección de Tránsito y Transporte de Floridablanca, sin romper el equilibrio con el contratista, decisión que estará a cargo de la junta directiva de la Dirección de Tránsito y Transporte de Floridablanca o del organismo competente para contratar con el Operador Outsourcing.

12 RECOMENDACIONES

- Es recomendable que los inversionistas que participen en el proceso de la licitación, correspondan a personas naturales o jurídicas consorcios o uniones temporales, nacionales y extranjeras, cuyo objeto social incluya la prestación del servicio relacionados con el objeto a contratar, la provisión de equipos para la ejecución de los procesos misionales y encomendados y la gestión de procesamiento de la información sistematizada relacionada con infracciones de tránsito u otras similares que contemplen las actividades que constituyen el alcance del objeto del servicio prestado por la concesión, que sean capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones, que no se encuentren incurso en causal de impedimento o inhabilidad para contratar con la Administración Pública, y que estén en condiciones de cumplir con el objeto contractual.
- Las calidades y demás requisitos exigidos a los oferentes en los Pliegos de Condiciones deben acreditarse mediante los documentos expedidos por la entidad y/o autoridad competente conforme a la ley colombiana, y deberán cumplir con requisitos generales a efectos de considerar la validez de la participación.
- Se deberá tener en cuenta los proponentes con todos los requisitos jurídicos, económicos, financieros y técnicos solicitados en los pliegos de condiciones.
- El proponente deberá tener experiencia en la prestación del servicio relacionado con el objeto a contratar en materia de tránsito, incluyendo la administración de la información, de tal forma que se garantice el servicio en la ciudad de Floridablanca, con altas exigencias técnicas y financieras, debido a las condiciones ya planteadas.
- Igualmente, las plataformas tecnológicas de software, hardware, web service, deben ser soportadas con el certificado de acreditación y/o homologación del RUNT y/ o Ministerio de Transporte.
- La expedición de las licencias de tránsito incluyendo sus insumos inherentes al proceso y de igual manera las de conducción, deben cumplir con todos los requisitos, requerimientos, ficha técnica exigidas con obligatoriedad por el Ministerio de Transporte y el RUNT, con base en la normatividad existente en esta materia.

- Es de entenderse que el proceso de cobro coactivo comprende, en términos generales: mandamiento de pago, investigaciones sobre los bienes del deudor, decreto de las medidas de embargo y secuestro preventivo, notificación del mandamiento de pago, decisión de las excepciones presentadas por el deudor, remate de bienes embargados, celebración de acuerdos de pago entre la administración y el deudor. Todos los pasos o eventos contienen al menos dos partes, ámbitos o módulos; uno de preparación, instrumentación o de proyección de documentos, constituido por las actuaciones previas, concomitantes o posteriores que deben surtirse como base el cobro coactivo, y otra de decisión, representada por los actos de cobro coactivo, en sentido propio.
- El análisis sobre la viabilidad de la atribución de funciones administrativas debe diferenciar, respecto de cada paso o evento, las dos partes referidas. Así, en relación con las actuaciones de instrumentación o de proyección de documentos, la sala Cuarta del Consejo de Estado, (sentencia C-866 de 199 MP. Vladimiro Naranjo Corte Constitucional), considera que son susceptibles de atribución., siempre cuando la administración conserve en todo momento la regulación, control, vigilancia y orientación de la función, de conformidad con lo dispuesto por el inciso 2º del artículo 110º de la ley 489 de 1998, y cumpla con el procedimiento dispuesto en la misma ley para la atribución.
- Por el Contrario en relación con los actos del cobro coactivo propiamente dichos, tales como expedición del mandamiento de pago, decreto de embargo o secuestro, notificación, decisión de excepciones, celebración de acuerdos de pago, investigación de bienes de los deudores, etc., la sala considera que constituyen una función exclusiva de la administración en ejercicio de sus poderes soberanos de cobro coactivo y como tal no puede ser atribuida a los particulares. “
- La junta directiva de la Dirección de Tránsito y Transporte de Floridablanca , concedió facultades al Director General de la entidad, para contratar mediante acuerdo 015 de junio 16 de 2009 “ARTÍCULO PRIMERO°.- Otorgar plena facultad al Señor Director de Tránsito y Transporte de Floridablanca para Celebrar todo tipo de contratos y convenios con personas de derecho público, privado, mixto, naturales y/o jurídicas, ya sean del orden internacional, nacional, departamental y municipal,

contemplados y establecidos en el Artículo 32 de la ley 80 de 1993, el inciso segundo artículo séptimo de la ley 769 de 2002, la Ley 489 de 1998 y los Decretos reglamentarios que las regulan, y con fundamento en el objeto establecido en el Literal E., del considerando de la presente Resolución. “

- Que la Dirección de Tránsito y Transporte de Floridablanca, requiere optimizar sus recursos , buscar una eficiente y eficaz prestación de sus servicios con calidad, economía, celeridad, transparencia, eficiencia y eficacia, en la prestación del servicio público en el tema de Tránsito y transporte a su cargo, modernizar e implementar nuevos esquemas de administración, planeación, seguimiento, control, verificación, mayor operatividad y mejoramiento continuo en los procesos de operar y mantener el sistema integral de información sobre tramites y comparendos; manejar, expedir y suministrar (placas reflectiva de matricula inicial y de reposición para vehículos automotores de servicio particular, público y oficial y motocicletas) las especies venales y demás funciones administrativas o trámites que se deriven de las mismas; gestionar y recaudar el pago de las multas mediante cobro pre jurídico y coactivo; administración de Hardware y Software y Centro de Reconocimiento Teórico Práctico. (a excepción de La regulación, el control, valoración de pruebas, la vigilancia y la orientación de la función administrativa, que corresponderá en todo momento, dentro del marco legal a la autoridad o entidad pública titular de la función la que, en consecuencia, deberá impartir las instrucciones y directrices necesarias para su ejercicio)”.
 - Se debe tener en cuenta que no es delegable a particulares la regulación, el control, valoración de pruebas, la vigilancia y la orientación de la función administrativa, que corresponderá en todo momento, dentro del marco legal a la autoridad o entidad pública (DTTF) titular de la función la que, en consecuencia, deberá impartir las instrucciones y directrices necesarias para su ejercicio.
 - Para efectos de la elaboración de los pliegos de condiciones para el proceso licitatorio es de obligatoriedad tener en cuenta los resultados y contenido de lo establecido en el estudio de factibilidad técnico, económico, jurídico y financiero, elaborado por la Dirección de Tránsito de Floridablanca, para efectos de la viabilidad y conveniencia del proyecto.

- En la licitación pública, los pliegos de condiciones a elaborarse, deberán señalar el momento en el que, con anterioridad a la presentación de la oferta, los oferentes y las entidades revisarán la asignación de riesgo con el fin de establecer su distribución definitiva.

✓ De esta forma, en el estudio, como en los pliegos se definirán las forma como se evaluarán esa clase de riesgos y poder entrar a definirlos y establecer en cuanto a quien los deberá asumir. Además se debe tener en cuenta lo establecido en el DECRETO 4828 DE 2008 (diciembre 24) Diario Oficial No. 47.213 de 24 de diciembre de 2008, Por el cual se expide el régimen de garantías en la Contratación de la Administración Pública y en especial lo contenido en el ARTÍCULO 6o. CLÁUSULA DE INDEMNIDAD. “En todos los contratos deberán.

✓ El procedimiento de selección del contratista ha de ser la licitación, que es, por defecto, el sistema de selección que la normatividad de contratación estatal prevé, es de anotar que la ley 1150 de 2007, establece con claridad que el proceso de selección deberá para estos casos como el que nos ocupa definirse a través de la licitación, por lo que deberá la DTF desarrollar cada uno de los pasos allí señalados y reforzados en los decretos reglamentarios expedidos, en especial lo contenido en el Decreto 2474 de Julio 7 de 2008. De esta forma deberá aplicarse el principio de transparencia, de libre concurrencia, selección objetiva del contratista y como tal se deberán realizar unos pliegos adecuados que cumplan todos los criterios legales señalados para el cual debemos seguir lo que en el precepto se señala el respectivo decreto.

✓ Se debe proceder a la realización de trámite licitatorio, que aparece regulado en el estatuto general de contratación de la administración pública Ley 80/93, en su artículo 24 del principio de transparencia el cual fue modificado por la ley 1150 de 2007 y el artículo 30 y del artículo 32, con las notas de vigencia señalados igualmente en el artículo 3 del Decreto 2474 de Julio 7 de 2009 acerca de la realización de los Estudios y documentos previos especialmente lo señalado en los numerales 7º y 12º del Artículo 25 de la Ley 80/93.

✓ La Dirección de Tránsito de Floridablanca con base en lo Establecido en la Ley 80 de 1993, la Ley 1150 de 2007, el Decreto Reglamentario 2474 de 2008, contratará con persona Natural o jurídica, con idoneidad y alta experiencia, la auditoría permanente e integral, para vigilar permanentemente el cumplimiento del objeto del contrato y de sus respectivas cláusulas, con el fin de asegurar en todo momento que se cumplan los compromisos establecidos en todas sus fases, para proteger los intereses económicos, jurídicos, sociales de la entidad y para protegerla en todo momento de cualquier incumplimiento por parte del contratista o de alguna no conformidad con lo pactado en el objeto del contrato.

✓ Debido a que se va a comprometer el presupuesto general de ingresos y gastos por el término de duración del Outsourcing o concesión, se requiere solicitar a la junta directiva de la Dirección de Tránsito de Floridablanca la aprobación de Vigencias Futuras en términos del Decreto 11 de 1996 y de la Ley 819 de 2003, en sus artículos 10º-11º y 12º.

BIBLIOGRAFÍA

- BARNEY Jay B. y Hesterly William S. (2005), <http://en.wikipedia.org/wiki/VRIO>, Consultado 15 octubre de 2009.
- BUSTAMANTE Alzate Guillermo (2009), Manual Evaluación financiera de proyecto, Ed. Universidad Industrial de Santander.
- FRIEND Graham y ZEHLE Stefan (2008), Cómo diseñar un plan de Negocios, 1ra. edición, Editorial Cuatro Media, ISBN: 978-978-1456-25-3.
- OSORIO Russi Alfonso (2009), Gerencia Estratégica para Proyectos, Ed. Universidad Industrial de Santander.
- OWEN Deborah y GRIFFITHS Robin (2008), Cómo analizar el mercado – Técnicas para comprender el comportamiento del mercado, 1ra. edición, Editorial Cuatro Media, ISBN: 978-987-1456-16-1.
- PABÓN Barajas Hernán (2009), Manual Taller de monografía III, Ed. Universidad Industrial de Santander.
- PARDINAS Felipe (2009), <http://www.scribd.com/doc/16254159/Protocolo-de-investigacion>, Consultado 28 de agosto de 2009.
- PORTER Michael (1980), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, Editorial Free Pr, ISBN 13: 9780029253601.
- SÁNCHEZ Gómez Edgar (2009), Gerencia de Proyectos, Ed. Universidad Industrial de Santander.
- VECINO Arenas Carlos (2009), Manual Identificación y cuantificación del riesgo, Ed. Universidad Industrial de Santander.