



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORIA,  
C.P.A**

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA  
PÚBLICA - AUDITORA**

**AUTORA: ERIKA ELENA ALMEIDA VILLAMARIN**

**TEMA: DISEÑO DE UN MODELO ECONÓMICO  
FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LA  
GERENCIA Y ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA DE  
TRANSPORTE PESADO SALAMEA SALINAS S.A EN LA  
CIUDAD DE QUITO, AÑO 2014.**

**DIRECTOR: ING. GUILLÉN RODRIGO  
CODIRECTOR: ECON. ARMIJOS LORENZO**

**SANGOLQUÍ**

**2015**

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA.**

**CERTIFICADO**

**ING. Rodrigo Guillén**

**ECON. Lorenzo Armijos**

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado, Diseño de un modelo económico - financiero para la toma de decisiones de la gerencia y accionistas de la Compañía De Transporte Pesado Salamea Salinas S.A en la ciudad de Quito, año 2014., realizado por Erika Elena Almeida Villamarín, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Además, el presente proyecto de grado cumple con una investigación profunda y adecuada sobre el tema ya mencionado, se recomienda su publicación.

Sangolquí, Febrero de 2015

---

Ing. Rodrigo Guillén  
DIRECTOR

---

Econ. Lorenzo Armijos  
CODIRECTOR

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA.**

**AUTORIA DE RESPONSABILIDAD**

ERIKA ELENA ALMEIDA VILLAMARIN

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado Diseño de un modelo económico - financiero para la toma de decisiones de la gerencia y accionistas de la Compañía De Transporte Pesado Salamea Salinas S.A en la ciudad de Quito, año 2014, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Febrero de 2015



---

Erika Elena Almeida Villamarín

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS ESPE  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA.**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Erika Elena Almeida Villamarín

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Diseño de un modelo económico - financiero para la toma de decisiones de la gerencia y accionistas de la Compañía De Transporte Pesado Salamea Salinas S.A en la ciudad de Quito, año 2014, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Febrero de 2015

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'ERIKA ELENA ALMEIDA VILLAMARIN', with a horizontal line drawn underneath it.

Erika Elena Almeida Villamarín

## DEDICATORIA

*Todo el esfuerzo dedicado a lo largo de mis años de estudio y finalizado con este proyecto, está dedicado a Dios, a mis padres, hermanos, esposo e hijo; por todo el apoyo incondicional brindado hacia mi persona durante todo este proceso, por haberme acompañado en los buenos y malos momentos pero sobre todo por darme ánimos para seguir adelante y cumplir con mi sueño profesional.*

*ERIKA ALMEIDA*

## AGRADECIMIENTO

*De manera especial quiero agradecer a Dios que me ha dado la vida , pero sobre todo quiero agradecerle por la oportunidad que me ha dado de conocer a personas que han dejado huellas importantes en mi vida ,es por eso que quiero empezar agradeciendo a mis padres, quienes con tanto sacrificio, sabiduría, esfuerzo y dedicación supieron guiarme y darme fuerza para no desfallecer, ya que sin ellos no hubiera podido alcanzar esta meta, a mi esposo e hijo por darme el apoyo necesario en cada etapa de este proceso y a mis hermanos que han estado aconsejándome y respaldándome a lo largo de mis años de estudio.*

*Agradezco la colaboración del Ing. Rodrigo Guillen y del Econ. Lorenzo Armijos por haberme brindado su ayuda, impartiendo todos los conocimientos necesarios para la elaboración de esta tesis, ya que han contribuido de manera directa para que pueda alcanzar el título de Ingeniera, también quiero agradecer de manera general a todos los Ingenieros de esta prestigiosa institución que de una otra manera han sabido instruirme y formarme como profesional.*

*A los administradores de la CIA. De Transporte Salamea Salinas S.A, por haberme brindado toda la información necesaria para cumplir con la investigación.*

*Y por último, pero no menos importantes a mis compañeros y amigos por haberme permitido compartir con ellos conocimientos, tristezas pero sobre todo alegrías.*

**ERIKA ALMEIDA**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICADO.....	ii
AUTORIA DE RESPONSABILIDAD .....	iii
AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
CAPITULO I.....	1
GENERALIDADES .....	1
1.1. IMPORTANCIA .....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	2
1.3. OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo General .....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
1.4. MARCO REFERENCIAL.....	6
1.4.1 Marco Teórico .....	6
1.4.2 Marco Conceptual .....	10
CAPITULO II.....	17
ANÁLISIS MACROECONÓMICO DE LA COMPAÑÍA SALAMEA	
SALINAS S.A .....	17
2.1. Problemática .....	17
2.1. Determinación del Problema.....	17
2.2. Análisis del Entorno.....	17
2.2.1. Análisis Externo .....	17
2.2.1.1 Macroambiente .....	18

2.2.1.1.1 Factor Político .....	18
2.2.1.1.2 Factor Económico .....	19
2.2.1.1.2.1 Inflación.....	19
2.2.1.1.2.2 Tasa De Interés .....	22
2.2.1.1.2.3 Producto Interno Bruto .....	23
2.2.1.1.2.4 Riesgo País.....	25
2.2.1.1.3.1 Empleo y Subempleo .....	26
2.2.1.1.3.2 Salario Mínimo Vital .....	28
2.2.1.1.4 Factor Tecnológico.....	29
2.2.1.1.5 Responsabilidad Social Empresarial.....	31
CAPÍTULO III.....	32
DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO SALAMEA SALINAS S.A. ....	32
3.1. Antecedentes .....	32
3.1.1 Historia De Creación .....	33
3.2. Estructura Organizacional.....	34
3.2.4 Organigrama Posicional .....	42
3.3 Análisis Interno.....	43
3.3.1 Microambiente.....	44
3.3.1.1 Clientes .....	45
3.3.1.2 Competidores.....	48
3.3.1.3 Financiadores.....	49
3.3.1.4 Proveedores.....	51
3.3.1.5 Organismos de Control .....	53
3.4 Análisis de la Situación Financiera.....	55
3.4.1 Análisis Vertical.....	55
3.4.2 Análisis Horizontal.....	64
3.5 Índices Financieros .....	73



CAPÍTULO IV.....	85
IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS.....	85
4.1. Análisis FODA.....	85
4.1.1 Evaluación variables externas: Oportunidades y Amenazas.....	86
4.1.1 Evaluación variables internas: Fortalezas y Debilidades.....	87
4.1.3 Identificación de la Matriz FODA.....	88
4.1.3.1 Análisis de factores externos .....	89
4.1.3.2 Análisis de factores internos .....	91
4.2 Matriz de evaluación de factores.....	93
4.2.1 Matriz de Aprovechabilidad .....	94
4.2.2 Matriz de vulnerabilidad .....	96
4.4.2 Árbol de problemas .....	97
4.3. Análisis de alternativas.....	98
4.4. Priorización de problemas.....	99
4.5. Análisis de involucrados.....	103
CAPÍTULO V.....	106
DISEÑO DEL MODELO ECONÓMICO FINANCIERO .....	106
5.1. Aspectos Generales.....	106
5.1.1 Importancia .....	106
5.1.2 Objetivo de la Propuesta .....	106
5.2. Direccionamiento Estratégico.....	106
5.2.1 Visión .....	107
5.2.2 Misión.....	107
5.2.3 Objetivos / Estrategias .....	107
5.2.4 Políticas.....	108
5.2.5 Valores .....	108
5.3 Administración de Recursos.....	109
5.3.1 Control de Recursos.....	109
5.3.2 Presupuesto de Recursos .....	109
5.4. Informes e Indicadores Financieros .....	111

5.4.1	Informes Financieros.....	111
5.4.2	Análisis de la Gestión Financiera .....	112
5.5.	Diseño del Modelo.....	113
5.5.1	Entradas.....	114
5.5.2	Proceso .....	114
5.5.3	Salidas .....	115
CAPÍTULO VI.....		116
APLICABILIDAD DEL MODELO.....		116
6.1.	Demostración Del Modelo Económico Financiero.....	116
CAPÍTULO VII.....		154
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		154
7.1.	Conclusiones.....	154
7.2.	Recomendaciones.....	156

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tasa de Interés PYMES.....	23
Tabla 2 Riesgo País En El Ecuador.....	26
Tabla 3 Incremento De Salarios Conductores .....	29
Tabla 4 Nómina De Accionistas Creadores De Salamea Salinas S.A. ....	34
Tabla 5 Clientes De Salamea Salinas S.A.....	45
Tabla 6 Monto De Ventas .....	46
Tabla 7 Ingresos Viajes .....	47
Tabla 8 Competencia Directa.....	49
Tabla 9 Competencia Indirecta .....	49
Tabla 10 Aportación Mensual Mayoritarios Y Aportación Mensual.....	50
Tabla 11 Empresas Proveedoras.....	51
Tabla 12 Monto De Compras Realizadas A Proveedores.....	52
Tabla 13 Análisis Vertical - Balance General Balance General 2012 – 2013 Análisis Vertical - Balance General .....	56
Tabla 14 Análisis Vertical - Estado De Resultados .....	59
Tabla 15 Análisis Horizontal - Balance General.....	65
Tabla 16 Análisis Horizontal - Estado De Resultados.....	68
Tabla 17 Análisis FODA.....	88
Tabla 18 Ponderación Factores Externos.....	89
Tabla 19 Matriz De Factores Externos.....	90
Tabla 20 Ponderación De Factores Internos .....	92
Tabla 21 Matriz De Factores Internos.....	92
Tabla 22 Matriz De Aprovechabilidad .....	95
Tabla 23 Matriz De Vulnerabilidad.....	96
Tabla 24 Análisis De Alternativas .....	99
Tabla 25 Priorización De Problemas.....	101
Tabla 26 Resumen De Priorización De Problemas.....	102
Tabla 27 Análisis de Involucrados .....	104
Tabla 28 Objetivos / Estrategias .....	107
Tabla 29 Presupuesto.....	110

Tabla 30 Raking Empresarial 2012-2013 Según Revista EKOS.....	118
Tabla 31 Crecimiento De Las Compañías .....	119
Tabla 32 Incremento De Viajes.....	120
Tabla 33 Inflación.....	120
Tabla 34 Precio Promedio .....	120
Tabla 35 Número De Viajes.....	121
Tabla 36 Modelo # 1 Datos.....	121
Tabla 37 Tabla De Amortización.....	124
Tabla 38 Presupuesto De Ventas .....	125
Tabla 39 Presupuesto De Costos .....	125
Tabla 40 Estado De Resultados Integrales.....	126
Tabla 41 Flujo De Fondos.....	128
Tabla 42 Tasa Mínima Aceptable De Rendimiento.....	129
Tabla 43 Valor Actual Neto .....	130
Tabla 44 Tasa Interna De Retorno.....	131
Tabla 45 Razón Beneficio / Costo.....	131
Tabla 46 Método Estadístico.....	132
Tabla 47 Incremento De Clientes Por Regiones .....	137
Tabla 48 Inflación.....	139
Tabla 49 Porcentajes De Crecimiento .....	139
Tabla 50 Modelo # 2 Datos.....	140
Tabla 51 Número De Viajes Y Precio Promedio .....	141
Tabla 52 Promedio De Viajes Por Región .....	142
Tabla 53 Datos Para El Punto De Equilibrio .....	142
Tabla 54 Punto De Equilibrio .....	143
Tabla 55 Viajes Anuales Y Promedio Meses Trabajados .....	145
Tabla 56 Escenario Normal.....	146
Tabla 57 Escenario De Auge .....	146
Tabla 58 Escenario De Recesión.....	147
Tabla 59 Escenario Depresión.....	147
Tabla 60 Ingresos Proyectados .....	148

Tabla 61 Pre – Gastos .....	149
Tabla 62 Pre – Costos .....	150
Tabla 63 Proyecciones En Función Al Año 2013.....	151
Tabla 64 Balance General .....	152

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Inflación Anual .....	20
Figura 2. Inflación Por Sectores.....	21
Figura 3. Producto Interno Bruto.....	24
Figura 4. Distribución De la PEA.....	27
Figura 5. PEA Por Sectores.....	27
Figura 6. Organigrama De La Compañía Salamea Salinas S.A .....	35
Figura 7. Organigrama Estructural.....	37
Figura 8. Organigrama Funcional .....	38
Figura 9. Organigrama Posicional.....	43
Figura 10. Ventas.....	46
Figura 11. Número De Viajes Promedio .....	47
Figura 12. Árbol De Problemas.....	98
Figura 13. Instrucciones Modelo # 1 .....	117
Figura 14. Instrucciones Modelo # 2 .....	136
Figura 15. Restricción De Importaciones .....	138

## RESUMEN

La CIA. Salamea Salinas S.A, es un empresa legalmente constituida, la misma que apertura su RUC en el año 2006, con la actividad de servicio de transporte pesado por carretera, se encuentra ubicada en la Provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia de Amaguaña. La presente investigación tiene el propósito de establecer una herramienta financiera que facilite la toma de decisiones efectiva y oportuna para la gerencia, razón por la cual se desarrollará dos tipos de modelos financieros, para los cuales se necesitará información interna como es antecedentes, análisis de factores internos y externos, informes e indicadores financieros, según datos emitidos por los balances e información de fuentes externas; el primer modelo financiero a desarrollarse se basa en proyecciones utilizando datos históricos provenientes de los Balances Financieros y el otro modelo financiero basado en estrategias para cada uno de los escenarios como son: normal, auge, recesión y depresión, al aplicar estos modelos nos permitirá establecer el modelo que vaya acorde a las necesidades de la empresa y ayude a minimizar costos, gastos y maximizar los ingresos y utilidades; además que debe ser susceptible a cambios que se puede presentar en el entorno. Al final de esta investigación se plantea recomendaciones basadas en cada una de las conclusiones que se han llegado a establecer como resultado de la indagación a la compañía, con la finalidad de que el modelo seleccionado contribuya al desarrollo y progreso de la empresa.

### **PALABRAS CLAVE:**

- **MODELO FINANCIERO**
- **TOMA DE DECISIONES**
- **PROYECCIÓN DE ESCENARIOS**
- **HERRAMIENTA FINANCIERA**

## **ABSTRACT**

The Salamea Salinas Company is a legal and approved company this got has an IRS number in 2006, and has a service activity of heavy transport by land; it is located in Pichincha Province, Quito City and Amaguaña town. The current investigation has the purpose of setting a financial tool which makes easy to take useful and effective decisions to the manager. That is why we will develop two kinds of financial models; we will need internal information as antecedents, studies of internal and external facts, taking some omitted data on balances and information external facts, the first financial fact to be developed is based on some projections using historical data belonging to financial balances and the other financial model based on strategies for each scenery such as: normal, boom, recession and depression; applying these models let us set the model which goes according all necessities in the company and help to minimize costs, spenses and to maximize the incomes and extra money in the company; furthermore it has to be able to be changed according to the environment, at the end of this searching will have gives us some recommendations based on each conclusions to establish as a result of the researching to the company, me must think in the right model which helps to the progress of the company.

### **KEY WORDS:**

- **FINANCIAL MODEL**
- **TAKING OF DECISIONS**
- **PROJECTION OF SCENERYS**
- **FINANCIAL TOOLS**



## **CAPITULO I GENERALIDADES**

### **1.1. IMPORTANCIA**

Indudablemente, uno de los principales actores que forma parte de la economía nacional es el transporte pesado porque se ha convertido en el medio más utilizado de movilización de mercancía tanto en el comercio interno como en la materia de importaciones y exportaciones, ya que facilita el acceso a las diferentes industrias, farmacéuticos, embotelladores, comerciantes, supermercados, productos agrícolas, ganaderos, constructores, y demás, necesitan transportar su materia prima, productos semi- elaborados o bienes terminados a los diferentes mercados de consumo.

En el Ecuador la existencia del transporte de carga pesada ha ayudado a la comercialización de los productos para que tenga una mejor llegada de puerta a puerta y la mercadería esté en óptimo estado, pues al transporte podemos considerarlo como un servicio intermediario, contribuyendo poco a poco a mejorar la calidad de vida de la sociedad.

La actividad del transporte es esencial para cada uno de los sectores de la economía Ecuatoriana, pues es imprescindible para la movilización de los diferentes tipos de cargas de mercadería de un lugar a otro; ya que ninguna ciudad dispone de todos los productos de consumo final producidos por las industrias establecidas en las grandes ciudades.

En la actualidad las empresas de toda índole ya sean de servicios, comerciales e industriales buscan un solo propósito trabajar con eficiencia, eficacia y economía; esto se logra siguiendo un proceso de mejora continua ya que esto permite a las empresas, lograr mayores resultados en los

sistemas estructurales y funcionales llegando así a ser más competitivas en su mercado y cumpliendo con los objetivos planteados.

Es así, como llegamos a la importancia que tiene para la empresa el llevar adelante un modelo financiero económico que le permita alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado meta en un primer momento; y propiciar procesos expansionistas para un segundo, puesto que con estas acciones se pueden generar nuevas oportunidades en el mercado que le permitan alcanzar mencionados objetivos y así dar a los accionistas la seguridad de que los recursos que aportan a la entidad van a estar administrados de una manera adecuada.

Por lo tanto al realizar un modelo de económico financiero, permitirá a los administradores monitorear y controlar de manera propicia los recursos económicos optimizándolos, para posteriormente llegar a una toma de decisiones adecuada ya sea ésta de financiamiento, inversión, reparto de utilidades, pronósticos, presupuestos entre otras.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Este proyecto se encuentra fundamentado en diferentes aspectos, los cuales se los describen a continuación.

Debido al crecimiento de la oferta de Transporte Pesado, se crean compañías destinadas a este servicio, usando sus propias gestiones y manejo de recursos para brindar su servicio de transporte por carretera.

El diseño de un modelo económico financiero surge por la necesidad que tiene la empresa de optimizar el uso de los recursos económicos, monitoreando y controlando pero en base a una herramienta administrativa, por lo tanto, al diseñar un Modelo Económico Financiero para la COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO SALAMEA SALINAS S.A, permitirá monitorear y controlar de manera propicia y oportuna el uso de los recursos

económicos, adoptando medidas preventivas y correctivas, tomando en cuenta siempre los principales objetivos financieros de tienen las organizaciones de este sector.

Mantener la competitividad de los costos. Ofreciendo la mejor opción económica para nuestros clientes. El no lograrlo, resultaría en la pérdida de oportunidades vitales de crecimiento y, por consiguiente, pondría en riesgo la habilidad de La Empresa para mantener el crecimiento de los dividendos en el largo plazo.

**Proveer a nuestros clientes servicios de calidad sostenible.** Nuestros clientes esperan un servicio de calidad como un componente esencial en la mitigación de riesgos en sus inversiones. El no lograrlo, podría implicar que esos clientes desarrollen otras opciones de transporte.

**Buscar oportunidades viables de crecimiento, utilizando las fortalezas de nuestras actividades principales.** El no lograrlo, resultaría en la imposibilidad de maximizar la generación de ingresos para nuestros accionistas.

**Asegurar consistencia en la aplicación de los regímenes legales, fiscales y regulatorios.** El no lograrlo, incrementaría nuestros costos, limitaría nuestra habilidad de traer capitales adicionales para nuestras actividades principales y de predecir flujos financieros estables en el tiempo.

Por tanto es de vital importancia realizar de manera inmediata el diseño de un modelo económico financiero para la COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO SALAMEA SALINAS S.A, para tomar decisiones oportunas y eficientes para aprovechar los aspectos positivos que presenta el entorno, con el fin de lograr los objetivos trazados por la organización.

## **DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

### **Planteamiento Del Problema**

De acuerdo a los informes comparativos entre el año 2012 y 2013 la Compañía de Transporte Pesado Salamea Salinas S.A. ha registrado una reducción de sus beneficios económicos debido a que no se dispone de una herramienta que permita un mejor control y administración de los bienes de la compañía.

Uno de los mayores problemas por los que ha venido atravesando la compañía sin duda es el no contar con una estructura administrativa y económica adecuada, por lo que se han visto afectada la parte económica de la empresa como se mencionó en el inciso anterior, ya que por falta de información veraz no se ha podido prevenir las situaciones adversas que se ha presentado, es por tal motivo que el tener información y comunicación pertinente es de vital importancia para una toma de decisiones oportuna y eficiente.

Además, se debe tomar en cuenta que hoy en día toda empresa sin importar al sector al cual pertenecen desean ser más competitivas, al implementar Modelos Económicos Financieros que permitan estar al mismo nivel de la competencia trabajando de manera eficiente y optimizando adecuadamente los recursos económicos. En resumen el problema que se identifica, es el no disponer de una herramienta administrativa que ayude a la gestión de la administración y los que a lo largo del estudio se los irá tratando a fin de comprenderlos y formular alternativas de solución resumidos a través de una propuesta.

### **Formulación Del Problema**

¿Cómo optimizar y controlar el uso de los recursos económicos en la Compañía de Transporte Pesado Salamea Salinas S.A. con una toma de decisiones oportuna y eficiente?

## **Sistematización Del Problema**

- ¿Un Modelo Económico Financiero permitirá controlar y monitorear de forma eficiente la utilización de recursos?
- ¿El Modelo Económico Financiero ayudara al cumplimiento de objetivos, políticas y estrategias establecidos por la compañía?
- ¿La toma de decisiones del Directorio de la Compañía tiene relación con la situación financiera real en la que se encuentra la empresa?
- ¿Cuenta la COMPAÑÍA DE TRANSPORTE SALAMEA SALINAS S.A con personal capacitado para alcanzar los objetivos determinados por la empresa?
- ¿Cuenta la COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO SALAMEA SALINAS S.A. con herramientas que faciliten y ayuden la gestión financiera?

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Modelo Económico Financiero que permita a la administración disponer de información veraz y oportuna, para tomar decisiones adecuadas focalizándose al logro de los objetivos planteados por la COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO SALAMEA SALINAS S.A.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar de forma clara el problema de la COMPAÑÍA DE TRANSPORTE SALAMEA SALINAS S.A, con el fin de definir un formato de modelo Económico Financiero y la manera como éste ayudara al empresa, además de desarrollar un análisis de las variables macroeconómicas que pueden afectar a organización para determinar su competitividad en el mercado.

- Realizar un diagnóstico situacional de la COMPAÑIA DE TRANSPORTE SALAMEA SALINAS S.A., a fin de identificar las causas que dificulten la toma de decisiones de manera oportuna y eficiente.
- Realizar un análisis FODA para identificar el posicionamiento de la COMPAÑIA DE TRANSPORTE PESADO SALAMEA SALINAS S.A, en el sector al que pertenece.
- Diseñar el modelo económico financiero que permita a la organización optimizar sus recursos económicos y tomar decisiones de manera oportuna y eficiente.
- Aplicar el modelo económico financiero en la organización para observar la viabilidad del mismo.
- Establecer las conclusiones y recomendaciones dirigidas a resolver la problemática identificada de la empresa y a su vez establecer el aporte que ha tenido el desarrollo de esta investigación.

#### **1.4. MARCO REFERENCIAL**

##### **1.4.1 Marco Teórico**

Con el propósito de generar un mayor grado de comprensión de los contenidos que se tratan en la tesis, se ha previsto citar una serie de conceptos que de forma recurrente aparecerán en el estudio.

##### **Constitución de la República del Ecuador**

Se toma en consideración todo lo dispuesto en esta normativa, pero con una mayor referencia lo descrito en el Capítulo II a través del que se trata el tema de los derechos civiles, manifestando en el Art. 23. Sin perjuicio de los derechos establecidos en esta Constitución y en los instrumentos internacionales vigentes, el Estado reconocerá y garantizará a las personas los siguientes:

La integridad personal. Se prohíben las penas crueles, las torturas; todo procedimiento inhumano, degradante o que implique violencia física, psicológica, sexual o coacción moral, y la aplicación y utilización indebida de material genético humano. (Constitucion de la República, 2014)

El Estado adoptará las medidas necesarias para prevenir, eliminar y sancionar, en especial, la violencia contra los niños, adolescentes, las mujeres y personas de la tercera edad.

La igualdad ante la ley. Todas las personas serán consideradas iguales y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma; religión, filiación política, posición económica, orientación sexual; estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole.

### **Ley De Tránsito Y Transporte Terrestre**

Uno de los artículos más importantes de esta ley se lo trata en el CAPITULO IV referido a las competencias que ahora tienen las municipalidades en el tema del transporte. Así en el Art. 44 se manifiesta que, “Otorgada la competencia a que se hace referencia en el numeral 13 del Art. 20 de la presente Ley, se transferirá automática y obligatoriamente por parte de las Comisiones Provinciales de Tránsito las siguientes atribuciones a las Municipalidades:

Planificar, regular y controlar el uso de la vía pública en áreas urbanas del cantón, y en las áreas urbanas de las parroquias rurales del cantón;

Autorizar, pruebas y competencias deportivas que se realicen, en todo el recorrido o parte del mismo, las vías públicas de su respectivo cantón en coordinación con la Comisión Provincial de esa jurisdicción y con el ente deportivo correspondiente;

Planificar y ejecutar las actividades de control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial que le correspondan en el ámbito de su jurisdicción, con sujeción a las regulaciones emitidas por los organismos de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial; Sin duda tomar en consideración esta norma legal permitirá organizar de mejor forma las actividades ejecutadas como parte de la actividad principal de la Compañía.

Por otro lado es necesario tomar en cuenta lo expresado en el TITULO IV de la ley, a través de la que se define los tipos de transporte terrestre, manifestando que; Art. 70.- el Tipo de transporte terrestre es la forma de satisfacer las necesidades de desplazamiento de personas o bienes para fines específicos, y serán definidas en el Reglamento de esta Ley. (Ley de Tránsito y Transporte Terrestre, 2014)

### **Ley de Gestión Ambiental**

La Ley de Gestión Ambiental constituye el cuerpo legal específico más importante, atinente a la protección ambiental en el país. Esta ley está relacionada directamente con la prevención, control y sanción a las actividades contaminantes a los recursos naturales y establece las directrices de política ambiental; así como determina las obligaciones, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones dentro de este campo.

La promulgación de la Ley de Gestión Ambiental en el año de 1999, confirmó que el Ministerio del Ambiente, creado en el año de 1996, es la autoridad nacional ambiental y estableció un marco general para el desarrollo y aprobación de la normativa ambiental, dentro de los principios de desarrollo sustentable, establecidos en la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, y ratificados en la Constitución de la República.



Se establece el Sistema Descentralizado de Gestión Ambiental como un mecanismo de coordinación transectorial, interacción y cooperación entre los distintos ámbitos, sistemas y subsistemas de manejo ambiental y de gestión de recursos naturales. Art. 5, Ley de Gestión Ambiental.

En esta se dispone que el Ministerio del Ambiente, por su parte, deba coordinar con los organismos competentes sistemas de control para la verificación del cumplimiento de las normas de calidad ambiental referentes al aire, agua, suelo, ruido, desechos y agentes contaminantes. Por otro lado, se establece que las obras públicas, privadas o mixtas y los proyectos de inversión públicos o privados que puedan causar impactos ambientales, deben previamente a su ejecución ser calificados, por los organismos descentralizados de control, conforme el Sistema Único de Manejo Ambiental. (Ley Medioambiental, 2014)

### **Código orgánico de organización territorial, Autonomía y descentralización (COOTAD)**

Se toma con más referencia lo dispuesto en el TÍTULO V referido a la descentralización y sistema nacional de competencias. Manifestando en el Capítulo I, artículo 105 que la descentralización de la gestión del Estado consiste en la transferencia obligatoria, progresiva y definitiva de competencias, con los respectivos talentos humanos y recursos financieros, materiales y tecnológicos, desde el gobierno central hacia los gobiernos autónomos descentralizados.

Así como el artículo 106 a través del cual se analiza el tema de las Finalidades. A través de la descentralización se impulsará el desarrollo equitativo, solidario y equilibrado en todo el territorio nacional, a fin de garantizar la realización del buen vivir y la equidad interterritorial y niveles de calidad de vida similares en todos los sectores de la población, mediante el fortalecimiento de los gobiernos autónomos descentralizados y el ejercicio de los derechos de participación, acercando la administración a la

ciudadanía. (Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, 2014)

#### **1.4.2 Marco Conceptual**

##### **Accionista**

El propietario o acreedor legítimo de una o más acciones del capital de una o varias sociedades (mercantil, industrial o de otra clase) que confieren al titular dentro de la sociedad ciertos derechos y obligaciones de acuerdo a sus estatutos. (Martínez, 2008)

##### **Análisis financiero**

Es el estudio, interpretación y evaluación de la situación financiera de una empresa (situación presente y expectativa a futuro) en cuanto permite controlar y utilizar los flujos de fondos, productos y servicios, tanto internos como externos ante varias posibilidades alternas de financiamiento o inversión y en un momento si el caso lo requiere tomar las medidas correctivas necesarias. Preferentemente a partir de sus Estados Financieros o cualquier otro tipo de información que se estime importante, por ejemplo, empleando ratios, índices o coeficientes. (Martínez, 2008)

##### **Buscar Objetivo**

Permite calcular cual es el valor que debe tener una variable de entrada para que una variable de proceso o de salida tome un valor determinado que se considera como un objetivo a alcanzar. Esta herramienta debe tomar una variable específica para un resultado. (Sovad & Antonio, 2004)

##### **Calidad.**

Desde el punto de vista del productor la calidad se asocia al diseño y producción de bienes, productos y servicios para satisfacer las necesidades más exigentes de nuestros clientes sobre el que se aplican principios de eficiencia y eficacia. (Gerencie, 2014)

**Capital de Trabajo**

Según, Capital de trabajo lo considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente conocemos activo corriente. (Efectivo, inversiones a corto plazo, cartera e inventarios). (Capital De Trabajo, 2014)

**Control**

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. (Control Administrativo, 2014)

**Dirección**

Es un proceso continuo que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible. (Marchant, 2014)

**Economía**

Este indicador se relaciona a la capacidad de una institución, programa o intervención para administrar sus recursos financieros, generar ingresos propios para financiar sus actividades, recuperar préstamos Presupuesto ejecutado respecto al presupuesto programado. Porcentaje de recuperación de préstamos. Porcentaje de recursos generados en relación al gasto total para la producción del bien o servicio .cantidad apropiada y entrega oportuna, al mínimo costo posible.

**Eficiencia**

Se refiere a la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo; la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. (Gerencie, 2014)

**Eficacia**

Se refiere al grado en el cual una entidad o actividad logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la normatividad legal o fijados documentadamente por autoridad competente. Es la media en que se logran los objetivos, y la relación entre los resultados pretendidos y los resultados reales de una actividad. (Gerencie, 2014)

**Entrada**

En esta parte se debe cuantificar y codificar todas las variables del modelo. El detalle en el área de entrada debe atender a la necesidad y a la suficiencia que se pida. (Marchant, 2010)

**Escenarios**

Almacenar y recuperar varios valores en una celda de entrada, de manera que al elegir un escenario la celda tome el valor que le pertenece.

**Estrategia**

Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas para la empresa. (Administración)

**Equidad**

Se define como la acción de combinar la justicia con la ética empresarial a fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

**Funciones**

Son fórmulas que resuelven problemas generales y vienen incorporados al Excel. De manera rápida y sencilla ejecutan cálculos complejos.

Dentro de las funciones tenemos:

- Funciones Financieras: pago, VA, VF, Tasa, VNA, TIR.
- Funciones Lógicas

- Funciones Búsqueda

### **Herramienta**

Que herramienta dentro del ámbito económico, empresarial y financiero, herramienta se emplea esta palabra con el claro propósito de hacer mención a los instrumentos, tangibles o intangibles, que se poseen para poder llevar a cabo un proyecto y para conseguir unos resultados concretos. (Definición)

### **Índice**

Es el indicador de la tendencia central de un conjunto de elementos que se expresa en forma de porcentaje y que es utilizado para examinar comportamientos de ciertas variables en forma aproximada. (Martínez, 2008)

### **Inversión**

Dice que la inversión consiste en la aplicación de recursos financieros a la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa de la empresa. (Tarragó)

### **Modelo**

Un modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de éste o una abstracción de las propiedades dominantes del objeto. (Bermón)

### **Modelos Físicos**

Modelo Icónico: representan la unidad estudiada en cuanto a su apariencia y hasta cierto punto en cuanto a sus funciones.

Análogo: conjunto de propiedades para representar algún otro conjunto de propiedades. (McLeod, 2000)

### **Modelos Simbólicos**

- **Narrativo:** descripción por medio del lenguaje de las relaciones que existen en un proceso o en un sistema. (McLeod, 2000)
- **Matemático:** son rigurosos, se valen de variables cuantitativas para representar las partes de un proceso. (McLeod, 2000)
- **Administrativo:** influye variables de decisión y medidas de desempeño, contribuye a una mejor toma de decisiones para los administradores de la empresa. (McLeod, 2000)

### **Modelo de Gestión**

Descriptivos: se realiza una indagación cuyo resultado es un listado de objetivos a seguir, sin estudio de la relación causa-efecto ni análisis de viabilidad.

Deductivos: método de indagación de lo general a lo particular.

Inductivos: se basa en la matriz FODA, se identifica factores internos y externos.

Estos facilitan tanto la comprensión como la comunicación, y el modelo matemático también puede predecir el futuro.

### **Modelos financieros como enfoque de sistemas**

Para mejorar la efectividad en la construcción de modelos financieros se debe utilizar un enfoque sistémico.

### **Optimización**

Optimización es la acción y efecto de optimizar. Este verbo hace referencia a buscar la mejor manera de realizar una actividad. (Definición)

### **Organización**

Un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada,

ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines. (Thompson, 2007)

### **Planear**

Se orienta a fijar el curso concreto de acción que ha de seguir la empresa, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las definiciones de tiempo y de número de recursos necesarios para llevarlo a cabo; es decir es hacer que ocurran cosas que de otro modo no ocurrirían.

### **Procedimiento**

Se define como la secuencia para efectuar las actividades rutinarias o específicas, debiendo ser implementada de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase de producto y más factores.

### **Proceso**

Establece las relaciones entre las variables del modelo y dado que todas se han cuantificado, las relaciones serán matemáticas. En la hoja de cálculo será un área donde se ejecutan los cálculos para resolver el modelo, en los cuales deben estar escritos los parámetros y variables.

### **Proceso Administrativo**

Son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, entre otros, con los que cuenta la empresa. (Gestiopolis)

### **Presupuesto**

Es el instrumento de desarrollo anual de las empresas cuyos planes y programas se formulan por término de un año, o también definido como el plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista expresada en valores y términos financieros medida en tiempo y bajo ciertas condiciones previstas en el instrumento.

**Salida**

Son los resultados que arroja el modelo, los cuales deben ser medidos con el fin de apoyar la toma de decisiones, con gráficos que sirvan de base para la evaluación financiera de los resultados.

**Seguimiento**

Consiste básicamente en el análisis de la información generada en el proyecto, para la identificación temprana de riesgos y desviaciones respecto al plan. (Consultores)

**TIR**

La tasa interna de retorno (TIR) es una tasa de rendimiento utilizada en el presupuesto de capital para medir y comparar la rentabilidad de las inversiones. También se conoce como la tasa de flujo de efectivo descontado de retorno. En el contexto de ahorro y préstamos a la TIR también se le conoce como la tasa de interés efectiva. (Martínez, 2008)

**Toma de decisión**

Se la entiende como la definición específica de un curso de acción entre varias alternativas orientadas a generar el máximo beneficio para la empresa. (Trabajos)

**Unidad de mando**

Se refiere a la relación de direccionalidad que existe entre las unidades operativas de una empresa, identificándoselas de acuerdo al grado de jerarquía.

**VAN**

Es el método utilizado en la valoración de proyectos de inversión. Es la diferencia entre los cash-flow y los desembolsos de la inversión en cuestión. (Martínez, 2008)



## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS MACROECONÓMICO DE LA COMPAÑÍA SALAMEA SALINAS S.A**

#### **2.1. Problemática**

La Compañía de Transporte Pesado Salamea Salinas S.A ,tiene en el mercado ocho años de experiencia, tiempo en el cual ha desarrollado sus actividades en el Distrito Metropolitano De Quito, parroquia de Amaguaña, cuyo objetivo principal es el servicio de transporte de carga pesada por carretera, a lo largo de este periodo la empresa ha venido atravesando diversos cambios como : legales ,económicos ,financieros entre otros ,evidenciándose modificaciones que han causado que la compañía no posea información veraz y oportuna, lo que ocasiona que no se cuente con una estructura administrativa adecuada dando como resultado, que la misma no se ajuste a las necesidades del entorno, es por tal razón que la empresa se ha visto en la necesidad de diseñar una herramienta que ayude y facilite la gestión de la administración para lograr la optimización de recursos.

#### **2.1. Determinación del Problema**

La Compañía De Transporte Pesado Salamea Salinas S.A no posee una herramienta administrativa que facilite la toma de decisiones de manera oportuna y eficiente por parte de la gerencia y el directorio.

#### **2.2. Análisis del Entorno**

##### **2.2.1. Análisis Externo**

El ambiente externo es aquel en el cual interactúan fuerzas e instituciones fuera de la organización que pueden llegar a influir en su

desempeño (Robbins & Coulter, 2005). Es así que, aun cuando no podamos controlar las acciones que se dan en el entorno es de vital importancia que se analice todos los factores que inciden en la organización para tomar medidas y establecer estrategias para minimizar los impactos que pueden afectar a la empresa.

### **2.2.1.1 Macroambiente**

La Compañía De Transporte Pesado Salamea Salinas S.A, se encuentra inmersa en varios ambientes, y conocerlos va a permitir un desarrollo adecuado de las estrategias para aprovechar o superar las situaciones que se presentan al momento.

#### **2.2.1.1.1. Factor Político**

El Ecuador está atravesando un proceso de cambio liderado por el actual presidente de la República del Ecuador, lo cual tiene repercusión en la economía del país, como por ejemplo la transformación en las vías, la creación de nuevas reformas y leyes como la del código penal el mismo que señala las ordenanzas que deben cumplir los Choferes Profesionales del país y en si a todo el transporte del Ecuador.

En las nuevas reformas y resoluciones esta lo referente al permiso de pesas y medidas para los vehículos emitido por parte del Ministerio De Obras Publicas, resoluciones del SRI con respecto a tramites de exoneración entre otras; influyendo en todo el gremio del transporte pesado del Ecuador.

El ámbito político es manejado por sectores gubernamentales a cargo de la máxima autoridad el Presidente Constitucional De La República Del Ecuador el Señor Economista Rafael Correa Delgado, el mismo que ha ejecutado proyectos para mejorar el desarrollo del país, con el impulso y cooperación a las medianas y pequeñas empresas (PYMES).

La Compañía De Transporte Pesado Salamea Salinas S.A tendrá que irse adecuando a todas las normas, leyes y reglamentos que dicte el Gobierno Nacional y que se mantienen en control con la nombrada Federación Ecuatoriana de Transporte Terrestre FENATRAPE, ya que se mantiene una afiliación y contacto directo con la antes mencionada institución y por supuesto con el gran apoyo del presidente de la misma el Ing. JUAN CARLOS ANDRADE el mismo que se interesa por el porvenir de todas las filiales de su gremio, el transporte pesado.

#### **2.2.1.1.2 Factor Económico**

“Los factores económicos son actividades que tienden a incrementar la capacidad productiva de bienes y servicios de una economía, para satisfacer las necesidades socialmente humanas. Existen muchos factores económicos, estos están clasificados por su potencialidad en la economía de un país”. (Chávez, 2012)

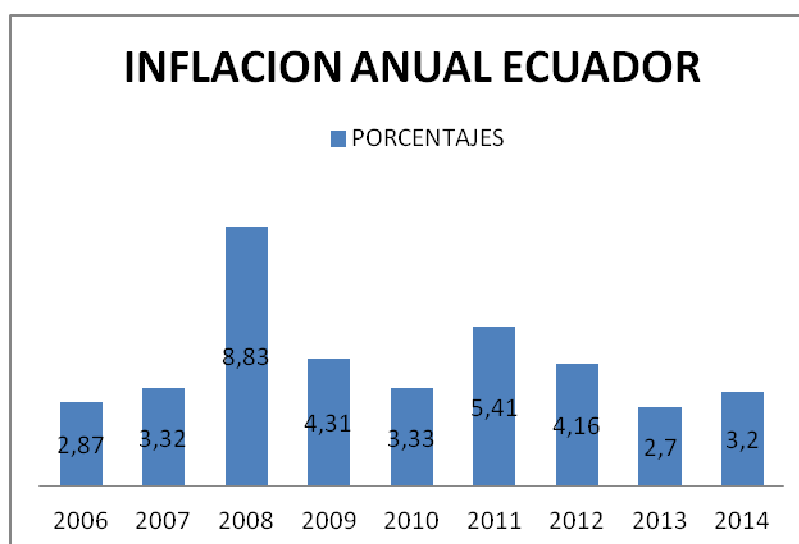
Los factores económicos son los que influyen considerablemente en la economía del país, los mismos que manejan variables macroeconómicas como la inflación, salario mínimo unificado, producto interno bruto, PIB per cápita, deuda externa entre otros, por tanto lo que hará La Compañía De Transporte Pesado Salamea Salinas S.A, es analizar las variables anteriormente mencionadas para conocer el aporte o la incidencia genera el transporte.

##### **2.2.1.1.2.1 Inflación**

La inflación está definida como un incremento generalizado a los que se sujetan los precios de los bienes y servicios con relación a una moneda, durante un intervalo de tiempo determinado (Samuelson & Nordhaus, 2005), por tanto la inflación distorsiona los precios relativos y es ahí cuando las economías de un país tienden a desestabilizarse.

En los últimos años si bien es cierto no ha existido un aumento en los fletes de transporte pesado desde el año 2011, por lo que la economía de los dueños de los vehículos se ha visto afectada debido al notable incremento en los precios de vehículos en los parques automotores, llantas, aceite y de mas complementos necesarios para el mantenimiento de los mismos.

A continuación, se presenta un gráfico de la inflación desde el año 2006 al 2014 en nuestro país, hay que acotar que la inflación del 2014 es una proyección.



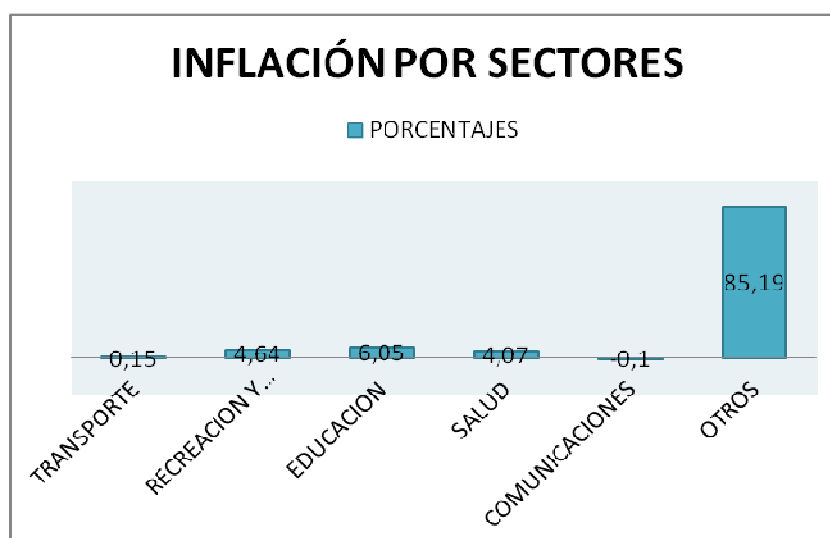
**Figura 1. Inflación Anual**

**Fuente: (BCE, 2014)**

Como se puede observar en el gráfico anterior en los años 2008,2011,2012,2014, se ha elevado la inflación en nuestro país lo que ha generado que los precios suban y esto incluye al sector del transporte ya que los precios de repuestos,matenimiento,adquisición de nuevos vehiculos automotores ha sido elevados notablemente, lo cual a perjudicado a los transportistas del Ecuador ya que su economía se ha visto afectada con relación a otros años ya que como es conomimiento de todos los precios por servicio de tranpporte no han sido mejorados sino que se han mantenido.

Si analizamos el 2008, que es el año que más se destaca por tener la inflación más elevada debido a la crisis financiera que estallo primero en EEUU y luego se regó al resto del mundo, debilitando a la economía mundial; además de los cambios políticos que se realizó en nuestro país, la nueva constitución, el incremento al impuesto de consumos especiales y otros, hacen que la relación del 2008 con respecto al año 2013 que posee la inflación más baja del periodo, se puede concluir que el índice inflacionario registra 0.69% de disminución; ahora bien para el 2014 podemos darnos cuenta que la inflación del país a disminuido en 0.63% en relación al año 2008, pero ha tenido un aumento de índice inflacionario de 0.18% con el 2013.

Se presenta un cuadro con estadísticas de la inflación de los sectores más representativos, referente al año 2013.



**Figura 2. Inflación Por Sectores**

**Fuente: (Boletín BCE , 2014)**

Actualmente en el Ecuador los precios de mantenimiento de un vehículo como repuestos, llantas, aceites, filtros, baterías entre otros si ha aumentado, en relación a otros sectores como la comunicación.

Y es así, como el transporte tan solo subsiste en este medio ya que hoy en día los precios para la compra de un vehículo nuevo se rige entre los 118.000 hasta 160.000 dólares, los mismos que son elevados para el ingreso mensual que se percibe de ellos, el mismo que parte de los 7000 a 8000 dólares mensuales.

#### **2.2.1.1.2.2 Tasa De Interés**

Es el precio del dinero en el mercado financiero, al igual que cualquier precio de un producto cuando hay más dinero baja y cuando hay escases sube la tasa.

La Compañía De Transporte Pesado Salamea Salinas S.A, está analizando la posibilidad de realizar un préstamo para obtener el recurso económico necesario para invertir en activos productivos ,los mismos que con el tiempo generen ganancias para la institución, para lo cual se buscara la mejor tasa de interés para PYMES en el mercado financiero; en caso de lograrse tal objetivo la compañía podrá hacer uso del dinero para realizar las respectivas actividades programadas para el crecimiento y cumplimientos de las metas que se han propuesto en la empresa.

Una de las actividades que requiere realizar de manera urgente la compañía es la compra de un terreno, el mismo que servirá para construir la sede de la organización en la que cada uno de sus accionistas puede hacer uso para su beneficio.

A continuación se presenta las tasas de interés que se han venido presentado para las PYMES.

**Tabla 1**  
**Tasa de Interés PYMES**

AÑO	TASA PRODUCTIVA	
	PROMEDIO	TASA MAXIMA
<b>2010</b>	11.31 %	11.83%
<b>2011</b>	11.25 %	11.83 %
<b>2012</b>	11.20 %	11.83 %
<b>2013</b>	11.20 %	11.83 %

En el cuadro de la tabla de interés para PYMES desde el año 2010 hasta el 2013, se puede observar de manera clara que este sector mantiene las tasas de interés más altas del mercado en comparación con otros sectores como el productivo empresarial o el comercial corporativo, mismos mantiene una tasa de interés más baja, pero también debemos recalcar que durante los años transcurridos estas tasas han ido disminuyendo, es así como en el año 2012 y 2013 llegamos a una tasa productiva Pymes del 11,20% , en comparación con el año 2010 que se cerró el año con una tasa de interés elevada al 11,30 % ; es decir que existe un 0.01% menos en la relación de las tasa de interés de los años 2010 y 2013.

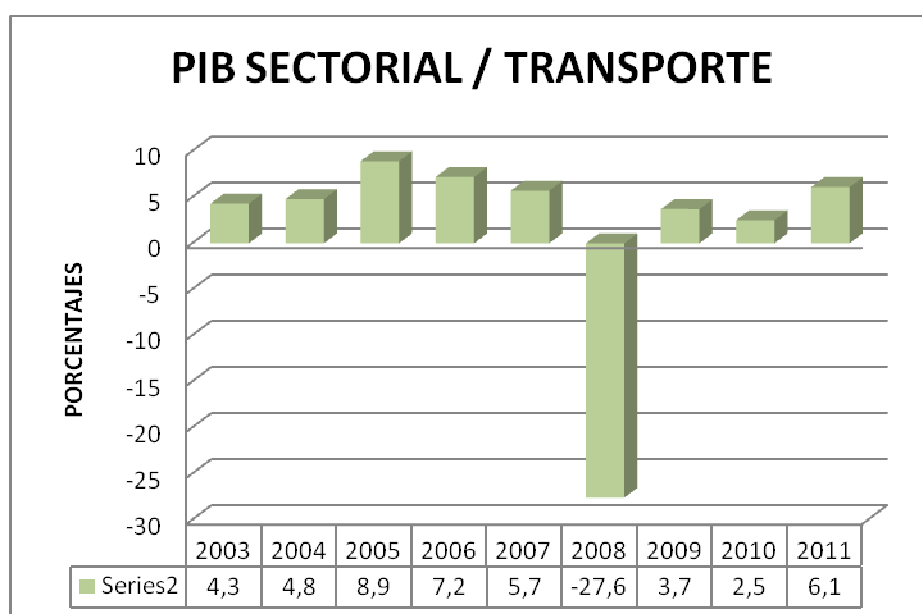
Es así como las oportunidades de ser una empresa PYMES se siguen ampliando, ya que con tasas de interés inferiores estas pequeñas y medianas empresas pueden tener un mejor progreso en el ámbito en el cual desarrollan.

#### **2.2.1.1.2.3 Producto Interno Bruto**

El producto interno bruto es la cantidad de bienes y servicios que se producen en un país durante un año.

El sector del transporte representa una parte considerable en desarrollo de la economía del Ecuador, es por tal razón que se va a presentar la información sobre el aporte que ha realizado este sector en los últimos nueve años.

En el siguiente gráfico se observa la aportación que realiza el sector del transporte, almacenamiento y telecomunicaciones al PIB, al analizar estas estadísticas, se encuentra que en el año 2005 este sector aportó en un 8,9% al crecimiento del PIB, además de encontrar una fluctuación de -27,6% en el año 2008, es decir que disminuyó la aportación del sector del transporte en 1,32%; es así como en el año 2011 se estabiliza la aportación que este sector genera al PIB creciendo en 1,44% en comparación con el año 2010 es por tal motivo que las actividades de consumo como las empresariales se expanden, generando mayor trabajo a los transportistas y llevando consigo a generar una mejor economía.



**Figura 3. Producto Interno Bruto**



#### **2.2.1.1.2.4 Riesgo País**

Es un índice que es expresado por puntos, el mismo que mide el grado de riesgo que posee un país para las inversiones extranjeras y la probabilidad que éste presenta de ser incapaz de responder a sus compromisos de pagar sus deudas en los términos acordados.

A continuación, se presenta una tabla en la que se podrá observar los puntos de riesgo país obtenidos en los últimos años, los mismos que han ocasionado preocupación e incertidumbre en los ecuatorianos debido a que nuestra puntuación es cada vez menor.

Al analizar la tabla con los puntos que obtiene el Ecuador en el EMBI, a simple vista podemos darnos cuenta las amplias fluctuaciones que se ha venido dando en los últimos años, lo que ha generado el incremento de la percepción de inseguridad sobre la economía ecuatoriana; en el año 2011, el EMBI fue de 846 puntos y para 2012 se redujo a 826 puntos es decir disminuyó en 20 puntos, durante el 2013 ha presentado ligeras fluctuaciones manteniendo una tendencia a la baja en 296 puntos disminuyendo 530 puntos, con lo cual en diciembre se registró un EMBI de 530 puntos y hasta mayo del 2014 registro 371 puntos, lo que no demuestra mejora alguna y trae como consecuencia que personas extranjeras no tengan la seguridad suficiente para colocar su capital a inversión en nuestro país.

**Tabla 2**  
**Riesgo País En El Ecuador**

<b>Años</b>	<b>Puntos</b>	<b>%</b>
<b>2010</b>	913	
<b>2011</b>	846	- 0.07
<b>2012</b>	826	- 0.02
<b>2013</b>	530	- 0.35
<b>2014(Hasta Mayo)</b>	371	- 0.30

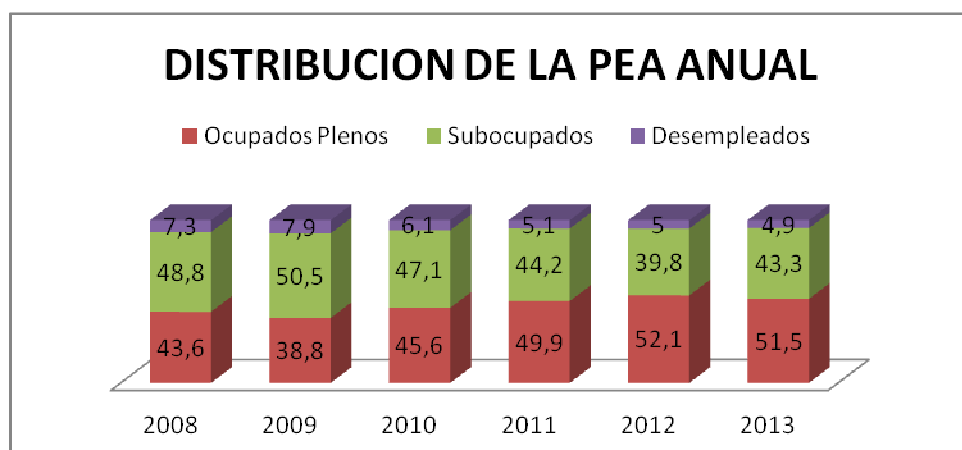
### **Factor Social**

El Factor Social hace referencia a lo social es decir, a todo aquello que ocurre en una sociedad.

#### **2.2.1.1.3.1 Empleo y Subempleo**

Es el trabajo realizado en virtud de un contrato ya sea este formal o de hecho, individual o colectivo a cambio de una remuneración o sueldo.

A continuación se presenta un cuadro con la Población Económicamente Activa del Ecuador, en el cual se indica los porcentajes de personas con empleo, subempleo y los desempleados desde el año 2008 hasta el año 2013; en donde se puede observar claramente que como país se ha mejorado el porcentaje de personas ocupadas plenamente y sub - ocupados , disminuyendo el porcentaje de desempleados y es así como el Ecuador ha ido mejorando hasta posicionarse en el país con las tasa más baja de desempleo dentro de América Latina .



**Figura 4. Distribución De la PEA**

**Fuente: (Boletín BCE , 2014)**

A continuación se presenta un cuadro con el porcentaje de empleo que aporta el sector del transporte referente al año 2013.



**Figura 5. PEA Por Sectores**

**Fuente: (Boletín BCE , 2014)**

Como se puede observar en el gráfico anterior el transporte anualmente en el año 2013 proporciono un 6.2 % de empleo para nuestro país situándose, el sector del transporte en el cuarto lugar en comparación con algunos sectores como la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, comercio, reparación entre otros; lo cual genera plazas de trabajo permanentes, para este sector que es de vital importancia para nuestro país el Ecuador.

#### **2.2.1.1.3.2 Salario Mínimo Vital**

El Salario Mínimo Vital es considerado como la menor remuneración que debe percibir en efectivo el trabajador sin cargas de familia a cambio de su jornada legal de trabajo, el mismo que debe asegurarle una vida sostenible en su diario vivir.

La Compañía De Transporte Salamea Salinas S.A, desde el año 2007 aproximadamente según lo implementado por el Ministerio De Relaciones Laborales, los conductores tenían que percibir su sueldo según las tablas salariales realizadas para cada sector, de lo cual la compañía acato y puso en ejecución lo antes mencionado, dando como resultado la fidelización de sus choferes manteniéndolos comprometidos con el trabajo que realizan. La compañía realiza anualmente reuniones con los dueños de los vehículos para informarles sobre las resoluciones existentes para el gremio del transporte pesado en la cual se da a conocer también los incrementos de la remuneración mínima, para que cada uno de ellos realice los respectivos incrementos en los salarios de los conductores para evitar cualquier inconveniente con la ley vigente.

A continuación, se presenta una tabla que contiene los salarios de los últimos años que han percibido los conductores según lo establece la ley; en la misma se puede observar los incrementos que ha existido año a año para este sector.

Tabla 3

**Incremento De Salarios Conductores**

	2012	%	2013	%	2014
<b>Tanquero</b>	456,28	6,43	485,64	5,5	512,35
<b>Tráiler</b>	456,28	6,43	485,64	5,5	512,35
<b>Volqueta</b>	456,28	6,43	485,64	5,5	512,35

Como se puede visualizar en la tabla de remuneración de conductores profesionales categoría de licencia tipo E, si ha existido incrementos en los salarios mínimos, los mismos que ha proporcionado a los trabajadores un mejor vivir, mejorado su calidad de vida de una manera paulatina.

Si se hace una breve análisis, podemos notar que del año 2013 al 2014 se incrementó las remuneraciones mínimas para este sector en un 5.5 % según acuerdo ministerial, para esto se realizaron estudios de factores como el índice de inflación, el precio de la canasta básica y otros.

El incremento a SBU ayuda al desarrollo de todos los ecuatorianos por que hay que recalcar que el incremento se realizo a cada uno de los sectores según sus actividades con porcentajes debidamente analizados para cada uno de ellos.

En nuestro sector la tabla salarial dictada por acuerdo ministerial con aumento para el año 2014, fue acatado por cada uno de nuestros accionistas como se lo ha hecho con años anteriores, cumpliendo con los derechos que tienen los choferes profesionales de nuestra entidad.

**2.2.1.1.4 Factor Tecnológico**

El Factor Tecnológico es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito, este recurso tecnológico pueden ser tangibles (computadora, una impresora u otra máquina) o intangibles sistema, una

aplicación virtual; en si este factor facilita al hombre para que pueda administrar de manera eficiente y eficaz, y lo más importante optimizando el recurso del tiempo.

En la actualidad, el uso de la TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) es una de las herramientas más importantes que se puede utilizar para generar un valor agregado tanto a los clientes como dentro de la organización.

La Compañía De Transporte Salamea Salinas S.A, actualmente maneja el software necesario para el manejo de contabilidad e inventarios los mismos que han sido de gran ayuda para la eficiente gestión administrativa de los mismos, ya que han facilitado la labor que tiene el ser humano en la realización de informes, también cuenta con sistema de alarma para asegurar la mercadería como llantas, aceites y todos los bienes que tiene la empresa en sus instalaciones, en lo referente a los vehículos un 45% de ellos tienen rastreo satelital con diferentes proveedores como Satrack, Raptor, Junter y otros , lo cual beneficia al accionista ya que en caso de robo los vehículos pueden ser localizados, estas empresas también prestan otra clase de servicio el cual es medir el consumo de diesel, ver si durante el viaje hubo llantas bajas, y monitorear al vehículo en tiempo real para observar la velocidad a la que el conductor maneja ; esta clase de servicio la compañía todavía está estudiando para ver si existe la posibilidad de implementarlo, debido a que se beneficiaría de manera adecuada al dueño del vehículo ya que tendría un mejor control de las actividades que realizan sus conductores durante el viaje, además de optimizar la parte económica y brindar un servicio de calidad a sus clientes ya que facilitaría el normal desarrollo de las actividades de trabajo.

Para un futuro la compañía tiene proyectado el poner en web una página con la información de la empresa para brindar un mejor servicio a sus clientes y proveedores; es así como la compañía cree que las nuevas

tecnologías brindan grandes oportunidades las mismas que ayudan a ser eficaces y eficientes al momento de realizar las actividades.

#### **2.2.1.1.5 Responsabilidad Social Empresarial**

En el Ecuador se crea la cámara de industrias y comercio Ecuatoriano Alemana (AHK) y junto con ello nace la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que según AHK “RSE es un modelo de gestión empresarial, a través de cuyas actividades las empresas pueden rendir su aporte para un mundo mejor y al mismo tiempo generar beneficios para sí mismo, las actividades de RSE se basan en la iniciativa y responsabilidad propia de las empresas y van más allá de sólo cumplir las leyes.” (AHK)

La Compañía De Transporte Salamea Salinas S.A se basara en los tres pilares que tiene el RSE y son la responsabilidad económica, social y ambiental.

Es razón por la cual los directivos de la compañía empezaran con el desarrollo de proyectos que ayuden a la comunidad y al medio ambiente con el fin de aplicar la RSE. Al aplicar la RSE, se contribuirá al desarrollo humano sostenible a través del compromiso que genera la compañía el cual vas más allá de lo exigido por la ley.

La gerencia y el directorio al analizar este nuevo tema a tratar próximamente como una ley, acuerdan que se exigirá la renovación de unidades vehiculares para aquellos accionistas que tengan vehículos demasiado viejos, con el fin de disminuir la contaminación ambiental con unidades obsoletas; además se planifica poner una cuota adicional a la mensualidad para colaborar en la plantación de árboles en el sector para que ayuden a purificar el aire, con lo referente a lo social se contribuirá realizando bonificaciones al párroco para que sea entregado a los más necesitados.

### **CAPÍTULO III**

## **DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO SALAMEA SALINAS S.A.**

### **3.1. Antecedentes**

La Compañía de Transportes SALAMEA SALINAS S.A fue fundada un 3 de Marzo del 2006 mediante acuerdo ministerial No. 1811 del 15 de junio del 2006 suscrito a la rama de Servicio Comercial para prestar servicios de transportación de materia prima y terminados dentro y fuera de la ciudad; iniciando operaciones con el RUC 1792046009001.

La empresa tiene como objetivo brindar a sus clientes y accionistas un servicio de calidad orientado a satisfacer las demanda, para lo cual ha dispuesto una flota de tráileres, camiones a partir de 3.5 toneladas, volquetas aptas para el desarrollo del transporte pesado en el Ecuador.

Compañía Salamea Salinas S.A. desde el inicio de sus operaciones buscó constituir su empresa tomando como base lo dispuesto en la Ley de Compañías, así como el Código Tributario Interno, esto con la finalidad de procurar la prestación de un servicio que se encuentre dentro de los parámetros de eficiencia y eficacia.

La compañía inicia actividad económica con 18 accionistas en el año 2006 pasando al año 2014 a contar con una nómina de 120 accionistas quienes son solidariamente responsables por el monto de sus aportaciones.

La Compañía Salamea Salinas S.A. realiza operaciones de transportación dentro y fuera de la ciudad mediante prestación de servicios para empresa como Danec S.A., Reybanpac S.A., con un promedio de



operaciones de 102 viajes anuales lo que implica un monto de facturación de \$ 861.046,85.

Producto de sus operaciones la Compañía Salamea Salinas S.A ha venido generando un promedio de 50 fuentes de empleo de forma indirecta y de manera directa 12, considerándose en este último concepto a los propietarios de los vehículos que facturan por medio de la misma.

### **3.1.1 Historia De Creación**

La Compañía de Transportes SALAMEA SALINAS S.A. fundada un 3 de Marzo del 2006 con la actividad de servicio de transporte pesado por carretera, tiene 8 años en el mercado y está ubicada en la Parroquia de Amaguaña considerada como una de las Rurales del Cantón Quito, sector Malinda lote # 81, esta empresa prácticamente familiar a su inicio empezó por el simple hecho de que las leyes que rigen este tipo de negocio obligaron a que todo transportista con los vehículos de clase pesados, tenían que afiliarse a una entidad para operar; por tanto personas naturales ya no podían trabajar sin el respectivo permiso de operación; es así como, la familia SALAMEA SALINAS se une y forma esta Compañía con amigos y familiares cercanos con el objetivo de brindar la facilidad necesaria para que los vehículos estén afiliados y puedan trabajar dentro de lo que establecía la ley, para el año 2011 los accionistas mayoritarios y fundadores deciden hacer crecer a la compañía y se empieza a recibir más accionistas llegando a integrar cerca de 120 accionistas, los mismos que prestan sus servicios a fabricas como Danec S.A ,Rey Leche ,Tiosa, Paraíso, entre otras quienes facturan durante todo el año y de forma parcial de acuerdo al convenio de trabajo.

Luego de 8 años de operación la Compañía Salamea Salinas S.A tiene en su base de accionistas a 120 integrantes de una base inicial de 18, los cuales contaban con un paquete accionario de sesenta acciones cada uno

formando un capital social de \$1080.00 dólares americanos, detalle que se presenta en la siguiente tabla.

**Tabla 4**

**Nómina De Accionistas Creadores De Salamea Salinas S.A.**

<b>N.-</b>	<b>NOMBRES</b>	<b>CEDULAS</b>
1	Carlos Manuel Salamea Salinas	0701819195
2	Ángel Juvenal Salamea Salinas	1707612535
3	Walter Antonio Chica Ruilova	0702465725
4	Federico Guillermo Narváez Guerrero	1710520360
5	Fausto De Jesús Sánchez Chica	1102657143
6	Luis Jacinto Salinas Valarezo	0701073017
7	Luis Mayer Chica Valarezo	1102974290
8	Holger Humberto Carvajal Lara	0200536118
9	Servio Rosalino Ortega Rojas	0701788648
10	Eddy Ovidio Torres Asanza	0702303413
11	Klebver Vinicio Mariño Toro	2100048624
12	Ángel Ronald Salamea Ramirez	1719967034
13	Dimas Abdón Solís Ocampo	0200799518
14	María Alexandra Salamea Salinas	0703989657
15	Jaime Humberto Salamea Salinas	0703085944
16	Sergio Germán Salamea Salinas	0702245317
17	Luis Fernando Flores Navarrete	1710114446
18	Víctor Andrés Ochoa López	1714131214

### **3.2. Estructura Organizacional**

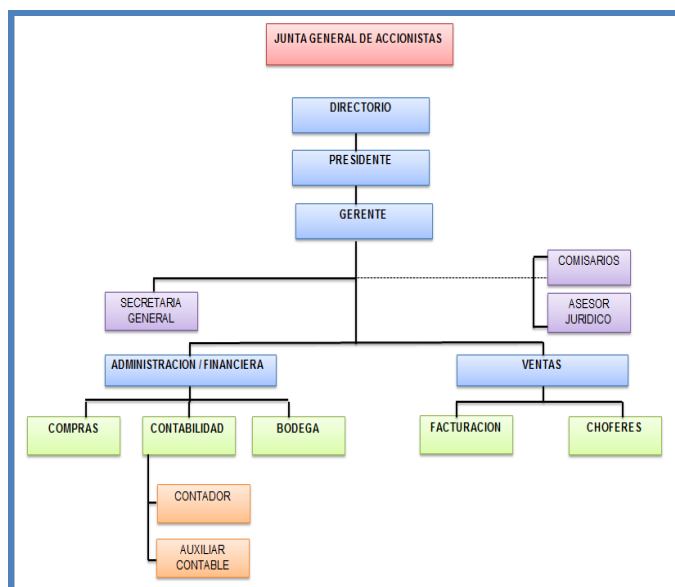
A fin de generar orden en el proceso de investigación, orientado a apoyar las actividades de re-estructura organizacional de la Compañía Salamea

Salinas S.A, se ha creído conveniente considera una de las definiciones más significativas sobre este tema. Para el efecto se cita a Chiavenato, para quien una estructura organizacional se la define como “los patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. (Chiavenato, 2009)

Desde esta visión y en contraste con lo que propone Enrique B. Franklin, la estructura de la Compañía Salamea Salinas S.A se la entiende al organigrama como una representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus aéreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. (Enrique, 2007)

Así, este organigrama propone a la Compañía una forma de organización administrativa que le permita dinamizar sus operaciones, las que se verán traducidas en disminución de costos y optimización de beneficios económicos.

A continuación se hace constar el organigrama actual con el que viene operando la Compañía Salamea Salinas S.A.



**Figura 6. Organigrama De La Compañía Salamea Salinas S.A**

### **3.2.1 Base legal**

La COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO “SALAMEA SALINAS S.A.” se encuentra domiciliada en la ciudad de Quito, constituida durante Escritura Pública celebrada en la Notaria Novena, a cargo del Dr. Juan Villacís Medina, el tres de Marzo del dos mil seis, Inscrita en el Registro Mercantil bajo el número 1811, tomo 137 Junio quince del dos mil seis, con un capital de \$ 1.080,00 Dólares Americanos.

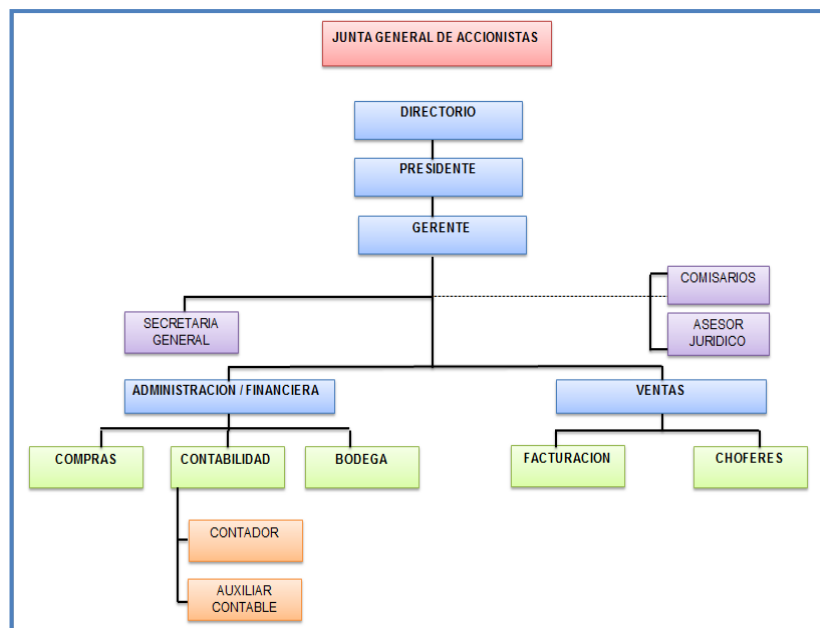
Dando cumplimiento a lo dispuesto en el Artículo Segundo de la Superintendencia de Compañías, en su Resolución número 06.Q.IJ. 2096 de 15 de Junio del 2006, tome nota de su aprobación al margen de la matriz de la escritura pública de la COMPAÑÍA DE TRANSPORTE SALAMEA SALINAS S.A. otorgada el 3 de Marzo del 2006 ante el Dr. Juan Villacís Medina. Notario Noveno del Cantón Quito. (Encargado) según oficio número nueve seis cuatro DDP guion MSG guion de cinco de agosto del dos mil tres. Quito, a 21 de Junio del 2006.

Para su aprobación y funcionamiento sus actividades las realizará bajo el RUC No.1792046009001.

### **3.2.2 Organigrama Estructural**

Un organigrama estructural se los define como “los organigramas que únicamente representan las diversas unidades que constituyen la empresa y las relaciones entre ellas. (Casani, Augusto, & Eduardo, 2007)

Desde esta perspectiva para el trabajo de investigación se acepta la idea de que, el organigrama estructural permite identificar las áreas, departamentos y niveles de jerarquía que existe dentro de la empresa a fin de organizar las actividades y funciones a cumplirse dentro de cada uno de éstos.



**Figura 7. Organigrama Estructural**

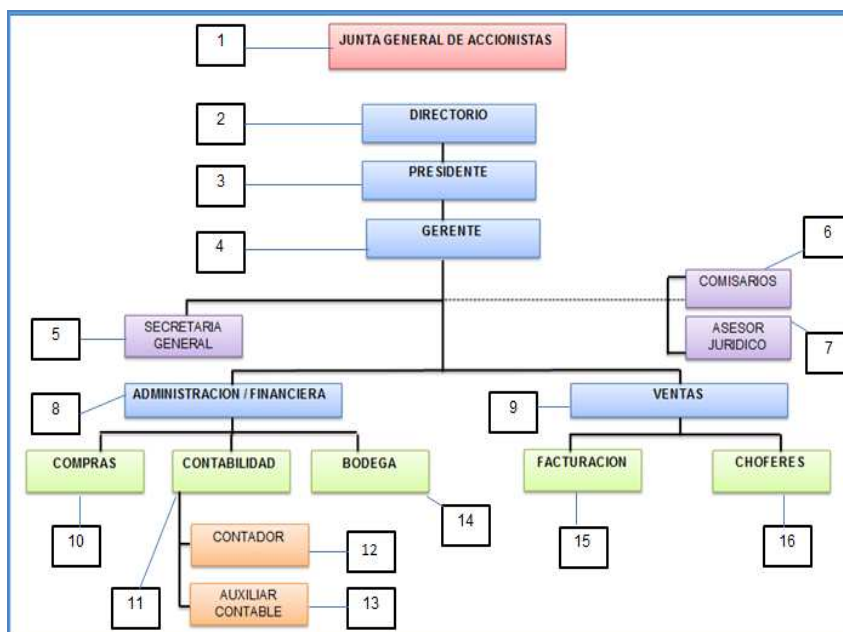
### 3.2.3 Organigrama Funcional

Para este mismo autor define al organigrama funcional en los siguientes términos “son los que representa las funciones que se ejercen en cada una de las entidades representadas” (Casani, Augusto, & Eduardo, 2007)

Desde este punto de vista, en la investigación se la considera, puesto que, lo que se busca es que una vez que se ha definido la estructura de la empresa, identificando departamentos, áreas y jerarquías; también se puede establecer y definir funciones propias de cada una de éstas. Esto se lo hace con la finalidad de dinamizar las operaciones de Salamea Salinas S.A., procurando evitar que varias tareas sean realizadas por dos o más unidades departamentales y que eso se traduzca en mayores costos operativos.

Es importante recalcar en esta parte de la investigación que, Salamea Salinas S.A. no cuenta con un manual de funciones, por lo tanto se realizó un levantamiento de las mismas de cada uno de los empleados que conforman la empresa.

A continuación se hace constar en detalle la forma como se encuentra organizada la compañía de forma funcional.



**Figura 8. Organigrama Funcional**

## **FUNCIONES.**

En esta parte de la investigación se presenta en detalle cada uno de los niveles jerárquicos de la compañía, así como las áreas funcionales y representantes de cada una de ellas. Esto con el fin de generar un marco dinámico de operaciones.

El análisis se lo realiza tomando en cuenta que la compañía se encuentra integrado por tres niveles de jerarquía: Nivel directivo, administrativo y operativo, de acuerdo al detalle siguiente.

## **NIVEL SUPERIOR**

### **1.- Junta General De Accionistas**

- Elegir a gerente y presidente.

- Aprobar o rechazar las resoluciones que tome el directorio para el manejo de la compañía.
- Aprobar balances anuales y presupuestos.

## **2.- Directorio**

- Revisar los Estados Financieros anuales
- Revisar informes presentados por el gerente general de la compañía
- Definir políticas generales a la que la empresa se regirá.

## **3.- Presidente**

- Dirigir las juntas generales de accionistas y las del directorio.

## **NIVEL MEDIO**

### **4.- Gerente General**

- Informar constantemente a la junta directiva las actividades que se realizan en la empresa.
- Supervisar y controlar de los procedimientos administrativos de la Compañía.
- Revisar diariamente el cumplimiento de las actividades y obligaciones que tiene la Empresa
- Realizar negociaciones de compra de producto fresco y de buena calidad para empacarlo y exportarlo.
- Establecer los costos, presupuestos de ventas del producto.
- Capacitar y motivar a todos los empleados que laboran en la empresa para que realicen correctamente su trabajo.

### **5.- Secretaria General**

- Recibir a los clientes con amabilidad, buen trato y compromiso empresarial.
- Manejar la información de la empresa con estricta confidencialidad y responsabilidad.
- Ser el nexo entre la Gerencia, Presidencia y demás unidades

operativas a fin de optimizar las actividades de la compañía.

- Recaudar el dinero de mensualidades aportado por los accionistas para el mantenimiento de las instalaciones.

## **NIVEL DE STAFF**

### **6.- Comisarios**

- Revisar y controlar que los recursos económicos de la empresa están siendo administrados de manera adecuada.
- Inspeccionar que libros de actas, facturas, comprobantes de ingreso y egresos estén en secuencia numérica y conforme lo estipulado a la ley de comprobantes.
- Realizar informes periódicos de la forma como se está llevando los documentos antes mencionados, para conocimiento de la junta general de accionistas.

### **7.- Asesoría Legal**

- Brindar asistencia legal en todo momento a la empresa.
- Realizar los contratos de trabajo y actas de finiquito del recurso humano que posee la empresa.
- Revisar la documentación legal que posee la empresa y asesorarla en caso de necesitarla.

## **NIVEL OPERATIVO**

### **8.- Departamento Administrativo / Financiero**

- Planificar, dirigir y controlar del área financiera y de recursos humanos que posee la empresa.
- Emitir informes sobre el manejo del departamento mensualmente al gerente general.
- Revisar y controlar la correcta aplicación de normas y reglamentos vigentes.



- Administrar, revisar y controlar el sistema contable y de reportes
- Verificar que exista en la empresa información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la Gerencia.

### **10.-Compras**

- Realizar las órdenes de compra de productos.
- Revisar la cartera de clientes para un oportuno pago.

### **11.- Contabilidad**

#### **12.-Contador.**

- Preparar mensualmente las declaraciones de impuesto a la renta e IVA y enviarlos al servicio de rentas internas.
- Elaborar balances financieros trimestrales que se le enviara a la gerencia para la toma de decisiones.
- Realizar pago a proveedores mediante la elaboración de cheques y con previa autorización para su emisión.
- Tener un archivo general de diarios generales, comprobantes de egreso, comprobante de retención, quío de remisión, liquidaciones de compra y demás documentación.

#### **13.- Auxiliar Contable**

- Realizar la contabilización diaria de las facturas de .proveedores y realizar el pago inmediatamente después de que la empresa contratista realice el depósito.
- Realizar la reposición de caja chica, previa revisión de documentación.
- Realizar los pagos mensuales al IESS conjuntamente con la elaboración de los Roles de Pago.
- Pagar los sueldos de los empleados generalmente de manera mensual.

**14.- Bodega**

- Recibir y despachar y ordenar la mercadería.
- Llevar y revisar de manera óptima los kárdex, y el inventario cada quince días política establecida por la administración.

**9.- Ventas**

- Verificar que el pedido corresponda a lo registrado en la guía de remisión.
- Notificar de las novedades registradas en cuanto se refiere a diferencias entre lo registrado en la guía de remisión y la verificación física.

**15.-Facturación**

- Realizar la facturación de viajes de todos los vehículos que prestan sus servicios de transporte.
- Preparar el informe contable a ser entregado a contabilidad para el registro en el sistema contable.
- Verificar que el valor de las facturas corresponda con el detalle de egresos.

**16.- Conductores Profesionales**

- Realizar el traslado de la mercadería de un lugar a otro según las guías de remisión.
- Brindar apoyo logístico para el despacho y traslado de la mercancía detallada en la guía de remisión.

**3.2.4 Organigrama Posicional**

Este tipo de organización se la define con el propósito de establecer el lugar o la posición que ocupa cada miembro dentro de la unidad de producción. Generalmente este tipo de organización se la establece con el propósito de establecer jerarquías y principios de subordinación y supra

ordinación.

En este sentido la relación la ubicación marca una pauta que direcciona la unidad de mando y el nivel de responsabilidad dentro de la compañía. Sin duda para el caso de Salamea Salinas esta es una necesidad prioritaria, puesto que desde sus inicios de operación la compañía se ha organizado por inercia antes que como resultado de un estudio profundo de administración y planificación.

De acuerdo a este antecedente se ha definido el organigrama posicional en los siguientes términos.

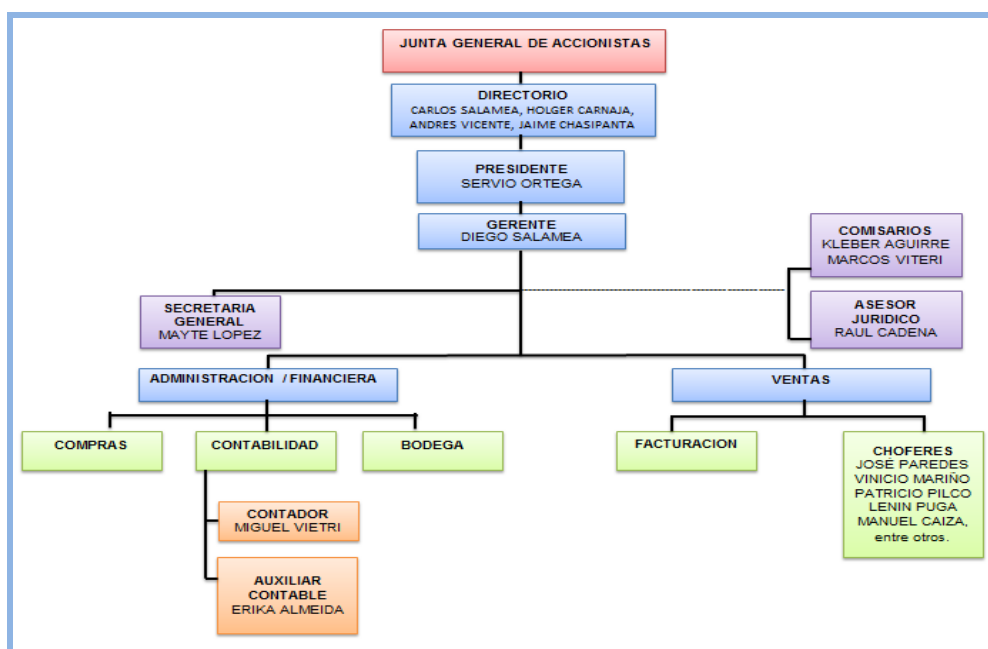


Figura 9. Organigrama Posicional

### 3.3 Análisis Interno

En todo Modelo Económico-Financiero se hace necesario efectuar un análisis de factores vinculados, tanto desde la perspectiva interna como externa. En este proceso se hace rigurosa la identificación de factores determinísticos que inciden de forma directa o indirecta sobre las

operaciones principales del negocio, y que pueden afectar de forma positiva o negativa, traduciéndose en costos o beneficios para la principal.

A decir de Adalberto Zambrano Barrios, los considera como “los factores endógenos que influyen favorable o desfavorablemente en el desempeño de la organización y que condicionan la posibilidad de que ésta pueda o no cumplir con su misión, visión, objetivos estratégicos y las metas dispuestas para los posteriores años” (Adalberto, 2007).

Tomando como base la definición citada en el párrafo anterior, el análisis interno para la Compañía de Transportes SALAMEA SALINAS S.A, se lo realizará de acuerdo a la siguiente metodología.

Se parte por identificar los factores internos tanto positivos como negativos que Salamea Salinas posee. Como segundo paso se agrupa dentro de una tabla de ponderación a fin de priorizar el grado de incidencia y necesidad de resolverlo. Con la información lograda hasta este paso se procede a ponderar su incidencia de forma integral desde el punto de vista interno. Los resultados logrados permitirán interpolarlos con los resultados alcanzados del análisis externo y serán presentados en el capítulo siguiente.

Este resultado permitirá colocar en contexto las potencialidades y debilidades con las que Salamea Salinas cuenta para participar en el mercado objeto de estudio. Así como para diseñar estrategias que le permitan alcanzar un mayor posicionamiento.

### **3.3.1 Microambiente**

Las fuerzas micro ambientales son aquellas que son diferentes e individuales, tales como clientes, productores, intermediarios de mercadotecnia, entidades públicas y la propia empresa.

Para el caso de estudio se lo hace tomando en cuenta la participación de los clientes, competidores, financiadores y organismos de control. Esto, se lo

hace con la finalidad de determinar el potencial impacto y medidas alternativas de solución frente a un comportamiento no planificado en el modelo de éstos por un lado; y por otro de generar una planificación previa que permite manejar de forma adecuada la eventualidad.

### 3.3.1.1 Clientes

Desde el punto de vista técnico se puede asumir que los clientes registrados en la base de datos de la Compañía de Transportes SALAMEA SALINAS S.A son pocos si se hace un análisis comparativo con otras empresas dedicada a operar bajo la misma denominación económica de las que destacan: Industrial Danec S.A, Empresa Paraíso, REYBANPAC Rey Banano del Pacífico S.A y QUALA, a quienes se les brinda el servicio de transporte pesado por carretera dentro del país.

Uno de los problemas más frecuentes es que desde sus inicios, la compañía no hace seguimiento a sus clientes, lo que de cierta forma ha ocasionado que éstos se desplacen hacia la competencia, lo que se ha traducido en varias ocasiones en pérdidas para la compañía, incrementando la posibilidad de perder definitivamente esa cuenta.

La empresa en sus inicios comenzó prestando servicios de transporte a la industrial Danec S.A. S.A, condición que para los posteriores años se vio mejorada por la calidad de éste, generando una base de datos más amplia y que actualmente se mantienen como clientes fijos, mismos que se los detalla a continuación.

**Tabla 5**

#### **Clientes De Salamea Salinas S.A.**

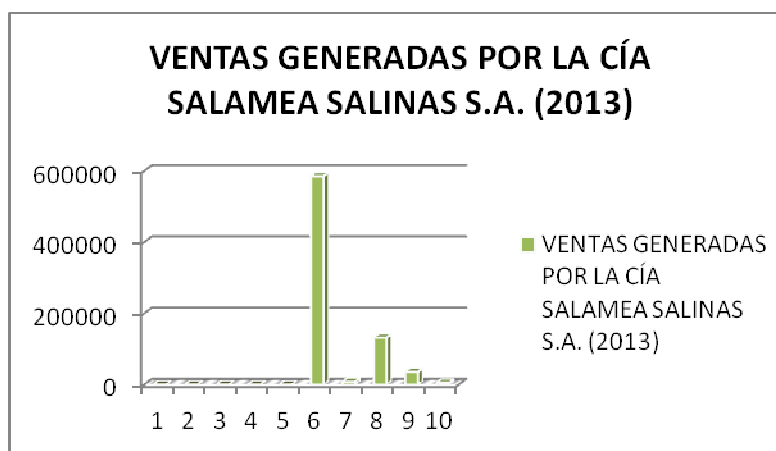
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>CIUDAD</b>
<b>DANEC S.A</b>	Industrial	Quito
<b>PARAISO</b>	Industrial	Quito
<b>REYBANPAC</b>	Industrial	Quito
<b>QUALA</b>	Industrial	Quito
<b>SERTECPECT SA</b>	Industrial	Quito

A continuación se muestra las ventas generadas para el año 2013 por la compañía y que permite establecer el nivel de participación y relación comercial que se tiene con cada uno de los clientes que tiene Compañía de Transporte Salamea Salinas S.A.

**Tabla 6**

**Monto De Ventas**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>MONTO DE VENTAS</b>	<b>DE VENTAS</b>
<b>DANEC S.A</b>	Industrial	585.419,98	76,49 %
<b>REYBANPAC</b>	Industrial	131.638,76	17,20 %
<b>QUALA</b>	Industrial	35.548,00	4,64 %
<b>PARAISO</b>	Industrial	7.613,00	0,99 %
<b>SERTECPECT SA</b>	Industrial	5.120,00	0,67 %
<b>TOTAL</b>			100,00%



**Figura 10. Ventas**

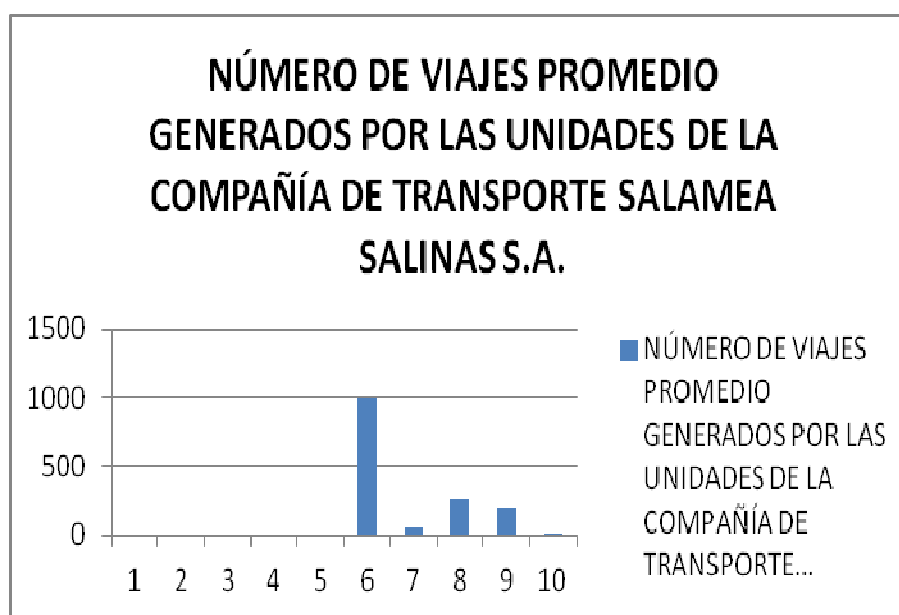
La información contenida en la tabla anterior evidencia que la Industrial Danec S.A. es la principal cartera de operaciones para la Compañía Salamea Salinas S.A con una participación de alrededor del 76,49%, seguida de Reybanpac con el 17,20%. Las tres restantes ocupan una cuarta parte de las ventas generadas por las primeras, sin que esto implique menor importancia financiera.

Otro dato importante a considerarse en el proceso de análisis son los temas de facturación y número de viajes realizados por las unidades que operan en la compañía; esto se lo hace con la finalidad de identificar la ubicación y recorrido generado en cada viaje.

**Tabla 7**

**Ingresos**

NOMBRE DE LA EMPRESA	ACTIVIDAD	MONTO DE VENTAS	NÚMERO DE VIAJES PROMEDIO/AÑO	MONTO DE VENTAS
DANEC S.A	Industrial	585.419,98	990	76,49 %
REYBANPAC	Industrial	131.638,76	267	17,20 %
QUALA	Industrial	35.548,00	195	4,64 %
PARAISO	Industrial	7.613,00	48	0,99 %
SERTECPECT SA	Industrial-Hidrocarburífera-Energética	5.120,00	5	0,67 %
<b>TOTAL</b>				<b>100,00%</b>



**Figura 11. Número De Viajes Promedio**

Los datos resumidos en la tabla anterior describen el comportamiento lineal que existe entre el número de operaciones generadas por año y el número de unidades que participan en el servicio. Así, se evidencia que Danec S.A. y Reybanpac son las empresas que mayor demanda tienen con la empresa con el 65,78% y 17,74% respectivamente. En el caso de Sertecpect S.A. el valor evidenciado es la consecuencia de que es un cliente ocasional.

### **3.3.1.2 Competidores**

La Compañía de Transportes SALAMEA SALINAS S.A, realizará un estudio de la competencia, para esto es necesario establecer quiénes son los competidores y la forma en que estos participan en el mercado objetivo a fin de identificar los servicios principales y complementarios que se están proponiendo.

Esta actividad se la ha realizado a fin de diseñar un conjunto de estrategias de tipo administrativo, operativo y financiero que le permitan a la compañía no solo mantenerse en el mercado, sino que en el tiempo se pueda ampliar la cuota de participación, lo que sin duda se verá traducido en mayores beneficios económicos.

En la tabla siguiente se hace contar las empresas que actualmente participan en el mercado objetivo.



Tabla 8

**Competencia Directa**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>	<b>TIPO DE SERVICIO OFERTADO</b>
<b>GRUPO NOROCCIDENTAL CÍA. LDTA.</b>	Comercial	Alquiler de Cabezales, guras
<b>TRANSPORTES COELLO</b>	Comercial	Alquiler de Cabezales, guras, brazos
<b>JARCARGO S.A.</b>	Comercial	Alquiler de Cabezales, guras, brazos
<b>TURBO TRANSPORTE S.A.</b>	Comercial	Servicios de transporte pesado por carretera
<b>LIDER SUR S.A.</b>	Comercial	Servicios de transporte pesado por carretera

En el listado de empresas que se incluyen en la tabla anterior se hace constar aquellas que de cierta forma brindan servicios similares a los propuestos por Salame Salinas S.A. en cuanto se refiere a servicios pesado de trasportación y alquiler de equipo pesado y que tienen una participación significativa en el mercado nacional y local.

Tabla 9

**Competencia Indirecta**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA</b>	<b>TIPO DE SERVICIO OFERTADO</b>
<b>COMPAÑÍA TRANSA LTDA</b>	Comercial	Servicio de encomiendas
<b>GUADARALES S.A</b>	Comercial	Servicios de transporte y encomiendas

**3.3.1.3 Financiadores**

En el estudio del microambiente también importante analizar la forma como participan los financiadores de las actividades propias de la empresa. Para este efecto se ha considerado analizar aspectos relacionados con la

participación de los accionistas con capital suscrito, se establecen la forma de participación en función al número de acciones.

En la tabla siguiente se muestra en detalle la nómina de accionistas mayoritarios y el monto de aportación generado por cada uno de ellos; así como su participación.

**Tabla 10**

**Accionistas Mayoritarios Y Aportación Mensual**

<b>N.-</b>	<b>NOMBRES</b>	<b>N° ACCIONES</b>	<b>APORTACION MENSUAL</b>
1	Ángel Juvenal Salamea Salinas	57	\$ 56.00
2	Ángel Ronald Salamea Ramirez	55	\$ 44.80
3	Bairon Vinicio Samaniego Tinoco	55	\$ 61.60
4	Carlos Manuel Salamea Salinas	52	\$ 50.4
5	Christian Andrés Vicente Salinas	56	\$ 56.00
6	Diego Alejandro Salamea Romero	133	\$ 95.20
7	Gustavo José Velásquez Carrera	52	\$ 50.40
8	Holger Humberto Carvajal Lara	47	\$ 50.4
9	Klebver Vinicio Mariño Toro	52	\$ 44.80
10	Luis Germánico Arias Jiménez	57	\$ 50.40
11	Manuel Eduardo Gualotuña	60	\$ 0.00
12	Marco Antonio Pullupaxi Trujillo	60	\$ 56.00

CONTINUA



<b>13</b>	Milton Misael Manotoa Pacheco	53	\$ 44.80
<b>14</b>	Segunda Josefina Chinlli Reino	60	\$ 50.40
<b>15</b>	Servio Rosalino Ortega Rojas	51	\$ 56.00
	MINORISTAS	180	
	TOTAL CAPITAL SOCIAL	1080.00	

### 3.3.1.4 Proveedores

Al estudiar este componente del análisis del microambiente se pretende identificar a los proveedores con quienes Salamea Salinas S.A. mantiene relaciones comerciales, a fin de resolver dos objetivos; el primero de ellos relacionado con la forma de participación de cada uno y segundo con el monto de ventas generadas para cada uno de los años de análisis y sus condiciones.

**Tabla 11**

#### Empresas Proveedoras

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>PRODUCTOS</b>
<b>FENATRAPE.</b>	Llantas
<b>INVERNEG S.A</b>	Filtros Aceite
<b>DIARIO LA HORA</b>	Publicaciones
<b>HCONSULT</b>	Programas contables.
<b>IMPRESA ARIES</b>	Libretines de facturas, comprobantes de ingreso, egreso, retenciones, recibos entre otros.
<b>REENCAUCHADORA DEL PACIFICO</b>	Reencauche de llantas
<b>PAPELERIA TIA TULA</b>	Suministros de oficina.

CONTINUA



<b>HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS</b>	Servicios Profesionales
<b>MOVISTAR</b>	Internet

Tabla 12

## Monto De Compras Realizadas A Proveedores

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>PRODUCTOS QUE PROVEEN</b>	<b>MONTO (DESDE ENE A DIC- 2013)</b>	<b>MONTO (DESDE ENE A SEP- 2014)</b>
<b>FENATRAPE. INVERNEG S.A</b>	Llantas	\$ 57908.59	\$ 39102.72
	Filtros	\$ 0.00	\$ 10954.83
	Aceite		
<b>PUBLICIDAD DIARIO LA HORA</b>	Publicaciones	\$ 243.60	\$ 65.52
<b>HCONSULT</b>	Programas contables.	\$ 336.00	\$ 0.00
<b>Imprenta ARIES</b>	Libretines de facturas, comprobantes de ingreso, egreso, retenciones, recibos entre otros.	\$220.00	\$135.00
<b>REENCAUCHADORA DEL PACIFICO (RENPACIF)</b>	Reencauche de llantas	\$ 0.00	\$ 3289.23
<b>PAPELERIA TIA TULA</b>	Suministros de oficina.	\$ 475.00	\$ 469.90
<b>TELEFONIA MOVISTAR</b>	Servicio de Internet	\$134.40	\$ 195.20
<b>HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS</b>	Servicios Profesionales	\$ 5454.40	\$ 4603.00

Como se puede evidenciar en la tabla anterior, en el año 2013 algunos de los rubros se mantienen en \$0.00 dólares y esto se debe a que en este año no teníamos estos proveedores, ejemplo de esto; son los proveedores como INVERNEG S.A, RENPACIF, en el caso de HCONSULT se mantiene la cuenta en cero por qué no se ha hecho más adquisición de programas contables.

### 3.3.1.5 Organismos de Control

Son entidades a las cuales se confía la constitución las funciones atinentes al control disciplinario, al control defensoría y al control fiscal.

A continuación se presentara los principales organismos que regulan la actividad del transporte pesado los cuales son:

- **Agencia Nacional De Regulación Y Control De Transporte Terrestre Transito Y Seguridad Vial:** Es una entidad autónoma de carácter público, la misma que se encarga de regular, planificar y controlar el servicio de transporte terrestre en todas sus modalidades a nivel nacional. Esta organización emite los contratos de operación, permisos por cuenta propia y permisos de operación, los mismos que son necesarios para que los vehículos puedan circular de manera normal en el territorio ecuatoriano ya sean estos de carga extra pesada, pesada, liviana y mixta, en el caso de los buses interprovinciales e intercantonales.

- **Superintendencia De Compañías:** Es una organización del sector público cuya función es la de controlar y vigilar las actividades, funcionamiento disolución y liquidación de las compañías según la ley que los rige, este ente es el encargado de recibir anualmente los balances para su posterior análisis, también facilita y actualiza la cesión de acciones realizadas por socios o accionistas de distintas compañías, manteniendo una base de datos óptima y adecuada.

- **Municipio Del Distrito Metropolitano De Quito:** El municipio es una entidad pública que está a cargo del Señor alcalde mismo que es la máxima autoridad y en el encargado de la administración de éste, una de las funciones que tiene el municipio es asumir la competencia del transporte urbano de buses, por tal razón la ANT ya no se encarga de este sector.

Por lo establecido en la ANT todo vehículo perteneciente al sector público tiene la obligación de cumplir con dos revisiones vehiculares al año, estas se tienen que realizar una cada seis meses, ésta revisión la realiza el municipio de cada distrito según corresponda; Salamea Salinas exige a sus accionistas pasar estas revisiones por seguridad, ya que de esta manera pueden verificar que los vehículos están en óptimas condiciones para cumplir con su trabajo.

- **Servicio De Rentas Internas:** Es un ente público, el cual ayuda a la construcción de una ciudadanía fiscal, por medio de la concientización a las obligaciones tributarias.

En lo que concierne al transporte terrestre, el SRI es el encargado de regular y evitar que personas que no tengan el respectivo permiso de operación o permiso por cuenta propia tengan acceso al RUC, con esto se ha minimizado en gran escala la existencia de personas que trabajan de manera ilegal, otra de las funciones que tiene esta entidad es la recaudación del impuesto verde, el impuesto fiscal y la exoneración para los vehículos que están cooperados.

- **Ministerio De Relaciones Laborales:** El MRL se ocupa de proteger los derechos del trabajador y de mantener una sana relación laborar entre empleado y empleador, haciendo cumplir las leyes que los protegen, tanto para el sector público como para el privado.

Salamea Salinas S.A mantiene a sus empleados afiliados y con todos los derechos que les otorga la ley, manteniendo una relación saludable con sus colaboradores; en caso de los conductores profesionales de los vehículos cada uno de ellos se encuentra afiliado por el dueño del vehículo según los montos establecidos por el MRL, por categoría de licencia.

- **Instituto De Seguridad Social:** El IESS es una institución gubernamental destinada a proporcionar prestaciones de salud y económica, esta organización basándose en la ley que tiene establecida, hoy en día, ya no solo obliga a tener asegurados a los empleados que tenga a cargo el empleador si no que, inspecciona a que se cumplimiento, es por tal motivo que en la CIA. Salamea Salinas S.A se revisa que todos los choferes que trabajan para los accionistas estén afiliados, información que es verificada por el mismo IESS y ANT debido a que en caso de no tener el aviso de entrada o afiliación no se puede dar trámite a los incrementos de cupo, cambio de unidad, entre otros que son realizados por la ANT.

### **3.4 Análisis de la Situación Financiera**

A continuación se presenta un estudio de la información contable de Salamea Salinas S.A, misma que nos permitirá observar la realidad económica y financiera, a través de la cual se podrá entender el comportamiento de los recursos con los que cuenta la empresa, para poder establecer estrategias y solucionar los problemas de manera adecuada.

#### **3.4.1 Análisis Vertical**

##### **a) Balance General de la Compañía de Transporte Pesado Salamea Salinas S.A.**

A través del análisis vertical, lo que se permite es analizar la participación o peso que cada cuenta de los estados financieros tiene dentro del total, debiéndose señalar que el análisis corresponde a lo ocurrido en un mismo año de actividad económica. A continuación se presenta el balance general del año 2012 y 2013 de la compañía Salamea Salinas S.A.

**Tabla 13**  
**Análisis Vertical - Balance General**

Nombre	VALOR 2013	%	VALOR 2012	%
<b>Activo</b>	<b>55.757,71</b>	<b>100,00%</b>	<b>52.803,62</b>	<b>100,00%</b>
Activo corriente	55.396,71	99,35%	52.062,62	98,60%
Efectivo y equivalentes al efectivo	30.980,24	55,56%	24.229,27	45,89%
Activos financieros	11.000,00	19,73%	8.586,06	16,26%
Documentos, cuentas por cobrar no relacionados (clientes)	11.000,00	19,73%	8.586,06	0,00%
Actividades ordinarias que no generan intereses	11.000,00	19,73%	0,00	0,00%
Inventarios	0,00	0,00%	10.017,05	18,97%
Servicios y otros pagos anticipados	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Activos por impuestos corrientes	13.416,47	24,06%	9.230,24	17,48%
Crédito tributario a favor de la empresa (y.r.)	13.416,47	24,06%	9.230,24	17,48%
Activo no corriente	361,00	0,65%	741,00	1,40%
Propiedades, planta y equipo	361,00	0,65%	741,00	1,40%
Equipo de computación	950,00	1,70%	950,00	1,80%
(-Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo)	-589,00	-1,06%	-209,00	-0,40%
Activos de exploración y explotación	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Propiedades de inversión	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Activos biológicos	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Activo intangible	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Activos financieros no corrientes	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Otros activos no corrientes	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Pasivo</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00%</b>	<b>11.830,92</b>	<b>100,00%</b>
Pasivo corriente	0,00	0,00%	11.830,92	100,00%
Cuentas y documentos por pagar	0,00	0,00%	10.387,09	88,00%
Obligaciones con instituciones financieras	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Provisiones	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Otras obligaciones corrientes	0,00	0,00%	1.443,83	12,00%
Porción corriente de provisiones por beneficios a empleados	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Pasivo no corriente	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Cuentas y documentos por pagar	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Obligaciones con instituciones financieras	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Cuentas por pagar diversas/relacionadas	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Provisiones por beneficios a empleados	0,00	0,00%	0,00	0,00%

CONTINÜA





<b>Pasivo diferido</b>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
	65.757,71	100,00%		76,33%
<b>Patrimonio neto</b>			40.972,70	
<b>Capital</b>	1.080,00	1,64%	1.080,00	2,64%
<b>Capital suscrito o asignado</b>	1.080,00	1,64%	1.080,00	2,64%
<b>Aportes de socios y accionistas para futura capitalización</b>	0,00	0,00%	9.700,00	23,67%
<b>Reservas</b>	2.076,57	3,16%	2.076,57	5,07%
<b>Reserva legal</b>	2.076,57	3,16%	2.076,57	5,07%
<b>Otros resultados integrales</b>	0,00	0,00%	-	0,00%
<b>Resultados acumulados</b>	58.009,76	73,01%	22.557,44	55,05%
<b>Ganancias acumuladas</b>	48.009,76	73,01%	22.557,44	55,05%
<b>Resultados del ejercicio</b>	4.591,38	6,98%	5.558,69	13,57%
<b>Ganancia neta del periodo</b>	4.591,38	6,98%	5.558,69	13,57%

Los datos descritos en el balance del año 2012 permiten apreciar que la Compañía de Transporte Pesado Salamea Salinas S.A., dispone de activos corrientes suficientes con una participación significativa del activo corriente en alrededor del 98,60%, mientras que para el año 2013 en 99,35% de los cuales el efectivo y equivalentes a efectivo representa cerca de 45,89% el primer año y de 55,56%, lo que permite evidenciar que la Compañía Salamea ha generado mayor nivel de liquidez. Otra de las evidencias es que los activos generados por impuestos corrientes pasaron de 17,48% a 24,06%, lo que evidencia la compañía está generando responsabilidad tributaria y producto de esta acción está generando activos que pasan a fortalecer su actividad económica.

Otro dato importante a tomarse en cuenta es que, los activos de exploración y explotación, así como los activos financieros tienen una menor participación dentro de la composición de activos, justificándose en el hecho que la empresa no trabaja con crédito en los dos años, así también, a que las ventas en su mayoría son efectuadas al contado, lo que no generan cuentas

por cobrar y tampoco responsabilidad financiera con terceros para los años de estudio.

Siguiendo esta línea de análisis y al considerarse la composición de los pasivos, es evidente entender que la Compañía no ha generado obligaciones con terceros para el año 2012 pero para el 2013 éstas crecen en alrededor del 88,00% por concepto de cuentas y documentos por pagar y del 12,00% por otras obligaciones corrientes; es decir de corto plazo, por cuanto ésta se encuentra trabajando con capital propio en el primera año y para el otro se generan obligaciones de corto plazo; esto deriva en que, Salamea Salinas S.A. no comprometa provisiones por beneficios a empleados para el año base, incrementándose en el 100% para el siguiente.

En este sentido, el ajuste del balance se lo efectúa considerando una fuerte presencia del patrimonio en la Compañía, el que se encuentra representado con alrededor del 76,33% para el 2012 y de 100,00% para el siguiente, lo que se observa en los resultados acumulados; entendiéndose que Salamea Salinas está capitalizando los excedentes generados para el primera año y que se está descapitalizando para el siguiente, lo que evidencia el interés de la compañía por pasar de una política de integración de capital a una más desconcentrada.

#### **b) Estado de resultados de la compañía de Transporte Pesado Salamea Salinas S.A.**

Para el caso del análisis del estado de resultados, se ha previsto aplicar similar criterio que en el caso del estado de situación financiera. La metodología considera conveniente hacerlo tomando como valores totales a las cuentas y como componentes a las sub-cuentas de ingresos, costos y gastos.

**Tabla 14**  
**Análisis Vertical - Estado De Resultados**

NOMBRE	2013		2012	
	VALOR	%	VALOR	%
<b>Ingresos de actividades ordinarias</b>	861.046,85	100,00%	546.941,16	100,00%
<b>Venta de bienes</b>	78.983,64	9,17%	12.178,32	2,34%
<b>Prestación de servicios</b>	782.063,21	90,83%	508.707,84	97,66%
<b>Regalías</b>	0,00	0,00%	24.315,00	4,67%
<b>Intereses</b>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Otros ingresos de actividades ordinarias</b>	0,00	0,00%	1.740,00	0,33%
<b>Ganancia bruta -&gt; subtotal a (41-51)</b>	809.135,45	93,97%	534.762,84	102,66%
<b>Otros ingresos</b>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Costos de ventas y producción</b>	51.911,40	6,03%	12.178,32	2,34%
<b>Materiales utilizados o productos vendidos</b>	51.911,40	6,03%	12.178,32	4,26%
<b>(+) Compras netas locales de bienes no producidos por la compañía</b>	51.911,40	6,03%	22.195,37	4,26%
<b>(-) Inventarios de bienes finales no producidos por la compañía</b>	0,00	0,00%	-10.017,05	-1,92%
<b>(+) Mano de obra directa</b>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>(+) Mano de obra indirecta</b>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>(+) Otros costos indirectos de fabricación</b>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Gastos</b>	799.499,71	92,85%	0,00	201,56%
<b>Gastos</b>	773.256,00	89,80%	525.137,34	0,15%
<b>Mantenimiento y reparaciones</b>	2.055,52	0,24%	387,05	0,07%
<b>Promoción y publicidad</b>	0,00	0,00%	387,05	0,07%
<b>Transporte</b>	771.200,48	89,57%	0,00	0,00%
<b>Depreciaciones</b>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Amortizaciones</b>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Gasto deterioro</b>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Gastos por cantidades anormales de utilización en el proceso de producción</b>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Gastos</b>	26.243,71	3,05%	524.750,29	5,06%
<b>Sueldos, salarios y demás remuneraciones</b>	10.820,00	1,26%	7.824,56	1,50%

CONTINUA



<b>Aportes a la seguridad social (incluido fondo de reserva)</b>	3.227,97	0,37%	1.662,77	0,32%
<b>Beneficios sociales e indemnizaciones</b>	1.537,67	0,18%	1.285,25	0,25%
<b>Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales</b>	5.790,40	0,67%	3.127,94	0,60%
<b>Mantenimiento y reparaciones</b>	328,44	0,04%	0,00	0,00%
<b>Combustibles</b>	0,00	0,00%	29.271,29	5,62%
<b>Transporte</b>	0,00	0,00%	465.108,69	89,29%
<b>Gastos de gestión (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes)</b>	0,00	0,00%	4.005,80	0,77%
<b>Agua, energía, luz y telecomunicaciones</b>	268,80	0,03%	0,00	0,00%
<b>Impuestos, contribuciones y otros</b>	2.435,00	0,28%	1.795,00	0,34%
<b>Depreciaciones</b>	380,00	0,04%	209,00	0,04%
<b>Propiedades, planta y equipo</b>	380,00	0,04%	209,00	0,04%
<b>Amortizaciones</b>	0,00	0,00%	9.307,00	1,79%
<b>Otros activos</b>	0,00	0,00%	9.307,00	930.70%
<b>Gasto deterioro</b>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Gastos por cantidades anormales de utilización en el proceso de producción</b>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Otros gastos</b>	1.455,43	0,17%	1.152,99	0,22%
<b>Gastos financieros</b>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Otros gastos</b>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Ganancia (perdida) antes del 15% a trabajadores e impuesto a la renta de operaciones continuadas -&gt; subtotal b (a+43-52)</b>	9.635,74	1,12%	9.625,50	1,85%
<b>15% participación trabajadores</b>	1.445,36	0,17%	1.443,83	0,28%
<b>Ganancia (perdida) antes de impuestos -&gt; subtotal c (b-61)</b>	8.190,38	0,95%	8.181,67	1,57%
<b>Impuesto a la renta causado</b>	3.599,00	0,42%	2.622,98	0,50%
<b>Ganancia (pérdida) de operaciones continuadas antes del impuesto diferido -&gt; subtotal d (c-63)</b>	4.591,38	0,53%	5.558,69	1,07%

CONTINUA



<b>Ganancia (pérdida) antes de 15% a trabajadores e impuesto a la renta de operaciones continuadas - &gt; subtotal e (7172)</b>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Ganancia (pérdida) antes de impuesto de operaciones discontinuadas - &gt; subtotal f (e-74)</b>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Ganancia (pérdida) de operaciones discontinuadas -&gt; subtotal g (f-76)</b>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Ganancia (pérdida) neta del periodo -&gt; subtotal h (d+g)</b>	4.591,38	0,53%	5.558,69	1,07%
<b>Componentes del otro resultado integral</b>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Resultado integral total del año -&gt; subtotal i (h+81)</b>	4.591,38	0,53%	5.558,69	1,07%
<b>Ganancia por acción (solo empresas que cotizan en bolsa)</b>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Ganancia por acción básica</b>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Ganancia por acción diluida</b>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Incremento neto (disminución) en efectivo y equivalentes al efectivo, antes del efecto de los cambios en la tasa de cambio</b>	6.750,97	7,98%	24.229,27	13,95%
<b>Flujos de efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de operación</b>	6.750,97	0,78%	14.529,27	2,79%
<b>Clases de cobros por actividades de operación</b>	861.968,33	100,11%	500.727,53	95,23%
<b>Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestaciones de servicios</b>	861.046,35	100,00%	496.054,97	95,23%
<b>Otros ingresos de actividades ordinarias</b>	0,00	0,00%	4.672,56	0,90%
<b>Otros cobros por actividades de operación</b>	921,98	0,11%	0,00	0,00%
<b>Clases de pagos por actividades de operación</b>	-851.031,11	-98,84%	-486.198,26	-93,34%

CONTINÜA



<b>Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios</b>	-823.111,88	-95,59%	-475.526,07	-91,29%
<b>Pagos a y por cuenta de los empleados</b>	-15.585,64	-1,81%	-10.672,19	-2,05%
<b>Otros pagos por actividades de operación</b>	-12.333,59	-1,43%	0,00	0,00%
<b>Impuestos a las ganancias pagados</b>	-4.186,25	-0,49%	0,00	0,00%
<b>Flujos de efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de inversión</b>	0,00	0,00%	9.700,00	1,86%
<b>Efectivo procedente de la venta de acciones en subsidiarias y otros negocios</b>	0,00	0,00%	9.700,00	970000,00%
<b>Flujos de efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de financiación</b>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Efectos en la variación en la tasa de cambios sobre el efectivo y equivalentes al efectivo</b>	0,00	0,00%	0,00	0,00%
<b>Incremento (disminución) neto de efectivo y equivalentes al efectivo</b>	6.750,97	0,78%	24.229,27	4,65%
<b>Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del periodo</b>	24.229,27	2,81%	0,00	0,00%
<b>Efectivo y equivalentes al efectivo al final del periodo</b>	30.980,24	3,60%	24.229,27	4,65%
<b>Ganancia (perdida) antes del 15% de trabajadores e impuesto a la renta</b>	9.635,74	1,12%	9.625,50	1,85%
<b>Ajuste por partidas distintas al efectivo</b>	0,00	0,00%	2.471,62	0,47%
<b>Ajustes por gastos de depreciación y amortización</b>	0,00	0,00%	209,00	0,04%
<b>Ajustes por gastos en provisiones (incremento disminución en cuentas por cobrar)</b>	0,00	0,00%	2.262,62	0,43%
<b>Cambios en activos y pasivos</b>	-2.884,77	0,45%	2.432,15	3,26%

CONTINUA



<b>Clientes</b>		0,00	0,00%	2.432,15	0,47%
<b>Incremento (disminución) en beneficios empleados</b>		-1.445,36	-0,17%	0,00	0,00%
<b>Incremento (disminución) en anticipos de clientes</b>		-1.439,41	-0,17%	0,00	0,00%
<b>Flujos en efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de operación</b>		6.750,97	0,78%	14.529,27	2,79%

A través de éste análisis se puede establecer que Salamea Salinas SA., generó para el año 2012 una utilidad de 14.529,27 lo que significa cerca del 2,79% sobre el capital invertido y de 0,78% para el siguiente año, lo que desde el punto de vista económico se lo interpreta como una ganancia y una significativa disminución de recursos monetarios, pero que desde el punto de vista de los objetivos empresariales y de los accionistas representa ineficiencia operativa.

La tendencia descrita en el párrafo anterior, se justifica en razón de que Salamea Salinas S.A. generó para el 2013 un ingreso por prestación de servicios por alrededor de 90,83% frente a 97,66% que obtuvo para el año anterior. La contrapartida a estos ingresos se encuentran representados para el año 2012 y 2013 respectivamente por los gastos de mantenimiento y reparaciones de las unidades, registrando un crecimiento sostenido de alrededor del 100,00%.

Desde esta perspectiva Salamea Salinas S.A. evidencia no ser capaz de diseñar y aplicar un sistema de administración contable y de gestión que le permita generar mayores niveles de eficiencia operativo. En este sentido el objetivo de la Compañía para el siguiente y los siguientes años debería ser diseñar y aplicar un sistema de control de gastos, el que le permitirá una seguimiento más directo y con ello la posibilidad de generar mayor beneficio

económico, traduciéndose en niveles más significativos de utilidades para los accionistas como para aquellos involucrados de forma directa e indirecta en la compañía.

Una de las razones que justifica esta realidad es que de acuerdo a resolución de los socios mayoritarios se ha previsto que se cargue a los costos de ventas y producción rubros que permitan disminuir la base imponible para las utilidades a los trabajadores e impuestos.

Otro de los justificativos es que el incremento (disminución) neto de efectivo y equivalentes al efectivo pasó de 0,00 a alrededor de \$24.229,27, lo que significa un incremento del 100,00% con respecto al año anterior.

### **3.4.2 Análisis Horizontal**

#### **a) Estado de situación financiera de la Compañía de Transporte Pesado Salame Salinas S.A.**

Por su parte el Análisis Horizontal busca hacer comparaciones de una misma cuenta pero a través del tiempo, la idea de este es ver el comportamiento en distintos períodos de una cuenta, intentando identificar si la tendencia es creciente, decreciente, fluctuante y analizar el porqué de su comportamiento. Para el caso de estudio se lo hace de acuerdo al siguiente detalle, las variaciones en negativo de las cuentas se entienden como disminución financiera, y las variaciones porcentuales por encima del 100% se entienden como incrementos superiores a su capacidad máxima.



Tabla 15

## Análisis Horizontal - Balance General

NOMBRE	2013	2012	Tasa
	VALOR	VALOR	Crecimiento
<b>Activo</b>	55.757,71	52.803,62	5,59%
<b>Activo corriente</b>	55.396,71	52.062,62	6,40%
Efectivo y equivalentes al efectivo	30.980,24	24.229,27	27,86%
Activos financieros	11.000,00	8.586,06	28,11%
Documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados	11.000,00	8.586,06	28,11%
Actividades ordinarias que no generan intereses	11.000,00	0,00	0,00%
Inventarios	0,00	10.017,05	- 100,00%
Servicios y otros pagos anticipados	0,00	0,00	0,00%
Activos por impuestos corrientes	13.416,47	9.230,24	45,35%
Crédito tributario a favor de la empresa (y.r.)	13.416,47	9.230,24	45,35%
<b>Activo no corriente</b>	361,00	741,00	-51,28%
Propiedades, planta y equipo	361,00	741,00	-51,28%
Equipo de computación	950,00	950,00	0,00%
(-Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo)	-589,00	-209,00	-181,82
Activos de exploración y explotación	0,00	0,00	0,00%
Propiedades de inversión	0,00	0,00	0,00%
Activos biológicos	0,00	0,00	0,00%
Activo intangible	0,00	0,00	0,00%
Activos financieros no corrientes	0,00	0,00	0,00%
Otros activos no corrientes	0,00	0,00	0,00%
<b>Pasivo</b>	0,00	11.830,92	- 100,00%
<b>Pasivo corriente</b>	0,00	11.830,92	- 100,00%
Cuentas y documentos por pagar	0,00	10.387,09	- 100,00%
Obligaciones con instituciones financieras	0,00	0,00	0,00%
Provisiones	0,00	0,00	0,00%
Otras obligaciones corrientes	0,00	1.443,83	- 100,00%
Porción corriente de provisiones por beneficios a empleados	0,00	0,00	0,00%
<b>Pasivo no corriente</b>	0,00	0,00	0,00%
Cuentas y documentos por pagar	0,00	0,00	0,00%
Obligaciones con instituciones financieras	0,00	0,00	0,00%
Cuentas por pagar diversas/relacionadas	0,00	0,00	0,00%
Provisiones por beneficios a empleados	0,00	0,00	0,00%
<b>Pasivo diferido</b>	0,00	0,00	0,00%

CONTINUA



<b>Patrimonio neto</b>	65.757,71	40.972,70	60,49%
<b>Capital</b>	1.080,00	1.080,00	0,00%
<b>Capital suscrito o asignado</b>	1.080,00	1.080,00	0,00%
<b>Aportes de socios y accionistas para futura capitalización</b>	0,00	9.700,00	- 100,00%
<b>Reservas</b>	2.076,57	2.076,57	0,00%
<b>Reserva legal</b>	2.076,57	2.076,57	0,00%
<b>Otros resultados integrales</b>	0,00	-	0,00%
<b>Resultados acumulados</b>	58.009,76	22.557,44	157,16%
<b>Ganancias acumuladas</b>	48.009,76	22.557,44	112,83%
<b>Resultados del ejercicio</b>	4.591,38	5.558,69	-17,40%
<b>Ganancia neta del periodo</b>	4.591,38	5.558,69	-17,40%

Los datos resumidos a través de los balances para los años 2012 y 2013 permiten hacer las siguientes puntualizaciones en cuanto tiene que ver con la operatividad de Salamea Salinas reflejado a través del rendimiento financiero

Una de las primeros efectos a observarse es que, la empresa aumentó el rendimiento de su actividad económica, lo que se ve traducido en un incremento de alrededor del 27,86% en la cuenta de efectivo y equivalentes al mismo, así como los activos financieros en alrededor del 28,11% variación que se justifica por el cambio dispuesto en las políticas de venta, puesto que ahora se trabaja con ventas a crédito de corto plazo.

En cuanto tiene que ver con el tema de los inventarios se puede observar que la compañía registra una disminución del 100% lo que se explica como el efecto de haber cambiado la figura de los inventarios de los servicios y otros pagos anticipados a pagos de corta duración y a plazo.

Desde el punto de vista que, Salamea Salinas es una compañía que trabaja con capital propio y ahora lo hace con pasivos corrientes representada por cuentas y documentos por pagar, refleja el interés de los asociados por generar mayor movilidad del capital generándose un incremento de alrededor del 100% en esta cuenta, lo que significa un registro contable de alrededor de \$11.830,92 para el año 2013.

Estas políticas implementadas por la compañía han provocado que ésta tenga que generar cuentas por concepto de aportes de socios y accionistas para futura capitalización, condición que permite definir el sistema contable de ajuste. Esta acción se define como la posibilidad que sea mayor la participación de los accionistas sobre las utilidades, y como unido a ello un mayor nivel de capitalización.

En términos sintéticos se puede ver que la compañía Salamea Salinas S.A. es una institución con importante rentabilidad y variabilidad en su contabilidad, lo que se ha visto alimentada por capacidad de ventas y mermada por el manejo de compromisos con terceros, condición que se espera se vea mejorada a través de la implementación del sistema de gestión.

Al analizar el estado de resultados de la compañía se puede efectuar las siguientes consideraciones de los resultados más relevantes. Primero que la compañía ha sido capaz de generar alrededor del 54,57%, esto se da en vista que las ventas al ser efectuadas a crédito de alguna manera producen incrementos en los valores estimados a obtenerse.

Bajo esta lógica se observa que los costos de ventas y producción y de materiales utilizados o productos vendidos han registrado una disminución importante, en gran parte debido a que las unidades deben de forma

permanente efectuar los chequeos de rigor, así como que operativamente justifiquen la disponibilidad del recurso.

Otro estado donde se evidencian los cambios positivos generados en el año 2013 se relaciona con la cuenta COMBUSTIBLES, justificándose el hecho de que esta se relaciona directamente con el costo operativo.

La amortización y la depreciación es otra variable que puede ser tomada en cuenta a fin de identificar con mayor precisión los flujos reales generados y asociados directamente a la compañía Salamea Salinas, valor que se ve incrementado debido a las ventas que se han ido generando a lo largo del ejercicio fiscal.

**Tabla 16**  
**Análisis Horizontal - Estado De Resultados**

	2013	2012	
<b>Ingresos de actividades ordinarias</b>	861.046,85	546.941,16	57,43%
<b>Venta de bienes</b>	78.983,64	12.178,32	548,56%
<b>Prestación de servicios</b>	782.063,21	508.707,84	53,74%
<b>Regalías</b>	0,00	24.315,00	-
			100,00%
<b>Intereses</b>	0,00	0,00	0,00%
<b>Otros ingresos de actividades ordinarias</b>	0,00	1.740,00	-
			100,00%
<b>Ganancia bruta -&gt; subtotal a (41-51)</b>	809.135,45	534.762,84	51,31%
<b>Otros ingresos</b>	0,00	0,00	0,00%
<b>Costos de ventas y producción</b>	51.911,40	12.178,32	326,26%
<b>Materiales utilizados o productos vendidos</b>	51.911,40	12.178,32	326,26%
<b>(+) Compras netas locales de bienes no producidos por la compañía</b>	51.911,40	22.195,37	133,88%

CONTINUA



<b>(-) Inventarios de bienes finales no producidos por la compañía</b>	0,00	-10.017,05	100,00%
<b>(+) Mano de obra directa</b>	0,00	0,00	0,00%
<b>(+) Mano de obra indirecta</b>	0,00	0,00	0,00%
<b>(+) Otros costos indirectos de fabricación</b>	0,00	0,00	0,00%
<b>Gastos</b>	799.499,71	0,00	0,00%
<b>Gastos</b>	773.256,00	525.137,34	47,25%
<b>Mantenimiento y reparaciones</b>	2.055,52	387,05	431,07%
<b>Promoción y publicidad</b>	0,00	387,05	- 100,00%
<b>Transporte</b>	771.200,48	0,00	0,00%
<b>Depreciaciones</b>	0,00	0,00	0,00%
<b>Amortizaciones</b>	0,00	0,00	0,00%
<b>Gasto deterioro</b>	0,00	0,00	0,00%
<b>Gastos por cantidades anormales de utilización en el proceso de producción</b>	0,00	0,00	0,00%
<b>Gastos</b>	26.243,71	524.750,29	-95,00%
<b>Sueldos, salarios y demás remuneraciones</b>	10.820,00	7.824,56	38,28%
<b>Aportes a la seguridad social (incluido fondo de reserva)</b>	3.227,97	1.662,77	94,13%
<b>Beneficios sociales e indemnizaciones</b>	1.537,67	1.285,25	19,64%
<b>Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales</b>	5.790,40	3.127,94	85,12%
<b>Mantenimiento y reparaciones</b>	328,44	0,00	0,00%
<b>Combustibles</b>	0,00	29.271,29	- 100,00%
<b>Transporte</b>	0,00	465.108,69	- 100,00%
<b>Gastos de gestión (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes)</b>	0,00	4.005,80	- 100,00%
<b>Agua, energía, luz y telecomunicaciones</b>	268,80	0,00	0,00%
<b>Impuestos, contribuciones y otros</b>	2.435,00	1.795,00	35,65%

CONTINUA



Depreciaciones	380,00	209,00	81,82%
Propiedades, planta y equipo	380,00	209,00	81,82%
Amortizaciones	0,00	9.307,00	- 100,00%
Otros activos	0,00	9.307,00	- 100,00%
Gasto deterioro	0,00	0,00	0,00%
Gastos por cantidades anormales de utilización en el proceso de producción	0,00	0,00	0,00%
Otros gastos	1.455,43	1.152,99	26,23%
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00%
Otros gastos	0,00	0,00	0,00%
Ganancia (perdida) antes del 15% a trabajadores e impuesto a la renta de operaciones continuadas -> subtotal b (a+43-52)	9.635,74	9.625,50	0,11%
15% participación trabajadores	1.445,36	1.443,83	0,11%
Ganancia (perdida) antes de impuestos -> subtotal c (b-61)	8.190,38	8.181,67	0,11%
Impuesto a la renta causado	3.599,00	2.622,98	37,21%
Ganancia (pérdida) de operaciones continuadas antes del impuesto diferido -> subtotal d (c-63)	4.591,38	5.558,69	-17,40%
<b>Ganancia (pérdida) antes de 15% a trabajadores e impuesto a la renta de operaciones continuadas -&gt; subtotal e (7172)</b>	0,00	0,00	0,00%
Ganancia (pérdida) antes de impuesto de operaciones discontinuadas -> subtotal f (e-74)	0,00	0,00	0,00%
Ganancia (pérdida) de operaciones discontinuadas -> subtotal g (f-76)	0,00	0,00	0,00%
Ganancia (pérdida) neta del periodo -> subtotal h (d+g)	4.591,38	5.558,69	-17,40%
Componentes del otro resultado integral	0,00	0,00	0,00%
Resultado integral total del año -> subtotal i (h+81)	4.591,38	5.558,69	-17,40%
Ganancia por acción (solo empresas que cotizan en bolsa)	0,00	0,00	0,00%
Ganancia por acción básica	0,00	0,00	0,00%
Ganancia por acción diluida	0,00	0,00	0,00%

CONTINÜA



<b>Incremento neto (disminución) en efectivo y equivalentes al efectivo, antes del efecto de los cambios en la tasa de cambio</b>	6.750,97	24.229,27	-72,14%
<b>Flujos de efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de operación</b>	6.750,97	14.529,27	-53,54%
<b>Clases de cobros por actividades de operación</b>	861.968,33	500.727,53	72,14%
<b>Cobros procedentes de las ventas de bienes y prestaciones de servicios</b>	861.046,35	496.054,97	73,58%
<b>Otros ingresos de actividades ordinarias</b>	0,00	4.672,56	-100,00%
<b>Otros cobros por actividades de operación</b>	921,98	0,00	0,00%
<b>Clases de pagos por actividades de operación</b>	-851.031,11	-486.198,26	-75,04%
<b>Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios</b>	-823.111,88	-475.526,07	-73,10%
<b>Pagos a y por cuenta de los empleados</b>	-15.585,64	-10.672,19	-46,04%
<b>Otros pagos por actividades de operación</b>	-12.333,59	0,00	-100,00%
<b>Impuestos a las ganancias pagados</b>	-4.186,25	0,00	-100,00%
<b>Flujos de efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de inversión</b>	0,00	9.700,00	-100,00%
<b>Efectivo procedente de la venta de acciones en subsidiarias y otros negocios</b>	0,00	9.700,00	-100,00%
<b>Flujos de efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de financiación</b>	0,00	0,00	0,00%
<b>Efectos en la variación en la tasa de cambios sobre el efectivo y equivalentes al efectivo</b>	0,00	0,00	0,00%
<b>Incremento (disminución) neto de efectivo y equivalentes al efectivo</b>	6.750,97	24.229,27	-72,14%
<b>Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del periodo</b>	24.229,27	0,00	0,00%
<b>Efectivo y equivalentes al efectivo al final del periodo</b>	30.980,24	24.229,27	27,86%
<b>Ganancia (perdida) antes del 15% de</b>	9.635,74	9.625,50	0,11%

CONTINUA



<b>trabajadores e impuesto a la renta</b>				
<b>Ajuste por partidas distintas al efectivo</b>	0,00	2.471,62	-	100,00%
<b>Ajustes por gastos de depreciación y amortización</b>	0,00	209,00	-	100,00%
<b>Ajustes por gastos en provisiones (incremento disminución en cuentas por cobrar)</b>	0,00	2.262,62	-	100,00%
<b>Cambios en activos y pasivos</b>	-2.884,77	2.432,15	-	218,61%
<b>Clientes</b>	0,00	2.432,15	-	100,00%
<b>Incremento (disminución) en beneficios empleados</b>	-1.445,36	0,00	100,00%	
<b>Incremento (disminución) en anticipos de clientes</b>	-1.439,41	0,00	100,00%	
<b>Flujos en efectivo procedentes de (utilizados en) actividades de operación</b>	6.750,97	14.529,27	-53,54%	

Al analizar el estado de resultados los cambios evidenciados a través de la propuesta resulta ser negativos o desfavorable para los fines del proyecto, puesto que el objetivo principal de toda empresa es generar beneficios económicos, lo que se traduce a través de las utilidades que la empresa en su conjunto es capaz de realizar, y que de acuerdo a los resultados los alcances son divergentes.

Entre los puntos más relevantes evidenciados a través del análisis horizontal; es decir intentando comparar una misma cuenta con diferentes períodos contables, se puede destacar que, si bien la empresa ha sido capaz de generar un incremento en ventas de aproximadamente la mitad de las que estaba generando mediante el trabajo tradicional, por otro lado ésta no ha sido capaz de hacerlo mediante el control de costos.

Esta tendencia permite ver que Salamea Salinas es una compañía con una importante presencia en el mercado pero que las políticas implementadas al interior de la compañía no han sabido generar los



resultados esperados por una parte; y por otra a que las asignaciones no se están enmarcando dentro de lo que establece la norma jurídica, sino que están siendo adaptadas a los intereses personales de los asociados.

Otro comportamiento importante a tenerse en cuenta es que la compañía ha generado una mayor asignación de recursos a lo que tiene que ver con los pagos efectuados a proveedores por el suministro de bienes y servicios, este comportamiento se explica en vista que la compañía ha registrado crecimientos permanentes generándose con ello la necesidad de efectuar mayores desembolsos, condición que es ajustada a través de la cuenta denominada ajustes por gastos en provisiones (incremento - disminución en cuentas por cobrar.

En general se puede decir que la compañía Salamea se encuentra en una situación financiera poco deseable desde el punto de vista del rendimiento financiero, puesto que está cubriendo un mayor espacio en el mercado pero, lo está haciendo con base en el manejo de costos unitarios más altos, lo que de cierta forma desde la óptica financiera deriva en problemas de eficiencia y efectividad, ratificándose la necesidad de que Salamea salinas diseñe e implemente un modelo de Gestión Administrativa y financiera a través de la que se puede manejar responsable y oportunamente la parte contable.

### **3.5 Índices Financieros**

- **Liquidez**

#### **Capital de trabajo**

El capital de trabajo se lo considera como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar. En este sentido el capital de trabajo es lo que comúnmente se conoce como activo corriente (efectivo, inversiones a corto

plazo, cartera e inventarios). “En otras palabras la empresa para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc.” (Veltran, 2011)

Está generalizado por la mayoría de los especialistas y literatura especializada el criterio de que Capital de Trabajo no es más que la diferencia entre Activo Circulante y Pasivo Circulante.

$$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} = \text{Capital de trabajo}$$

$$55.396,71 - 0 = \text{Capital de trabajo}$$

$$55.396,71 = \text{Capital de trabajo}$$

El valor obtenido a través de este indicador permite ver que la empresa ha trabajado con capital propio sin comprometer sus activos, por lo que se establece que la empresa tiene liquidez de capital.

### **Liquidez corriente**

El grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes es la medida de su liquidez a corto plazo. La liquidez implica, por tanto, la capacidad de obtener disponible para hacer frente a los vencimientos a corto plazo. Algunos autores se refieren a este concepto de liquidez con “el término de solvencia, definiéndola como la capacidad que posee una empresa para hacer frente a sus compromisos de pago.” (Guerrero, 2003)

La fórmula aplicada para el cálculo de liquidez corriente es la siguiente:

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Al mantener un pasivo en valor cero en el balance del año 2013 sujeto análisis, se aclara que la compañía no mantiene deudas ni a corto ni a largo plazo y en caso de los empleados no se tiene las respectivas provisiones debido a que el personal cobraba por medio de facturación que corresponde a los gastos de honorarios profesionales.

Pues bien desde el punto de vista financiero se entiende que la Compañía Salamea Salinas tiene una liquidez absoluta, puesto que no tiene comprometido los pasivos para atender operaciones del activo.

### **Prueba Ácida**

La prueba del ácido es la prueba de liquidez y es un índice financiero, que nos indica o mide la capacidad inmediata que tenemos para pagar las deudas u obligaciones a corto plazo. Se calcula tomando todo el activo corriente o circulante excepto los inventarios y dividiéndolo dentro del pasivo corriente o circulante, la siguiente es la fórmula aplicada:

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Caja Bancos} - \text{Inv. Temporal} + \text{Ctas por Cobrar}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Este índice no será calculado, debido a que no tenemos valor en el pasivo.

### **Liquidez Inmediata**

“Se refiere a existencias en caja y bancos y otras partidas de Activo fácilmente convertibles a efectivo, no asignadas a fines específicos diferentes al pago de una partida de Pasivo circulante, o una Inversión fácilmente realizable. Este concepto es menos restrictivo que el Activo Disponible, y también mucho más restrictivo que Activos Realizables.” (Echeberría, 2008)

La fórmula aplicable al cálculo de la liquidez inmediata es la siguiente:

$$\text{Liquidez Inmediata} = \frac{\text{Caja Bancos} - \text{Inv. Temporal}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Este índice no será objeto de cálculo, por la razón antes mencionada.

- **De actividad**

### **Rotación de cuentas por cobrar**

Es la proporción entre el total de ventas anuales a crédito y el promedio de cuentas pendientes de cobro. Se obtiene de dividir el importe de las ventas netas entre el saldo a cargo de clientes. De esta forma, se determina el número de veces que los saldos de clientes se han recuperado durante el ejercicio. Dividiendo 360 entre el índice determinado se obtiene el número de días que tardamos en cobrar las cuentas de clientes. (Flores, 2012).

$$\text{Rotación Ctas por cobrar} = \frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Rotación Ctas por cobrar} = \frac{0,00}{11.000,00}$$

$$\text{Rotación Ctas por cobrar} = 0,00$$

El valor obtenido a través del indicador evidencia que la empresa ha realizado la totalidad de sus ventas al contado siendo esta una política establecida por la administración, razón por la que no se registran saldos en la cuenta ventas a crédito. El valor que aparece en cuentas por cobrar no será analizado debido a que este valor corresponde específicamente a las aportaciones de los socios que aún no han cancelado, mas no de las cuentas de la mercadería que se ha vendido.

### Periodo Promedio De Cobro

El período promedio de cobro indica el número promedio de días que las cuentas por cobrar están en circulación, es decir, el tiempo promedio que tardan en convertirse en efectivo. El cálculo pertinente se lo realiza de la siguiente manera:

$$\textit{Periodo promedio de cobro} = \frac{360}{\textit{Rotación cuentas por cobrar}}$$

$$\textit{Periodo promedio de cobro} = \frac{360}{0,00}$$

La indeterminación generada a través de la evaluación del indicador se entiende como que, la recuperación del recurso es inmediata dando cumplimiento a la política dicha anteriormente.

### Rotación Del Activo Fijo

La rotación de activos es uno de los indicadores financieros que le dicen a la empresa que tan eficiente está siendo con la administración y gestión de sus activos. La rotación de activos se da en días, es decir que la rotación de los activos está diciendo cada cuántos días los activos de la empresa se están convirtiendo en efectivo. (Caamaño, 2010). La fórmula es la siguiente:

$$\textit{Rotación del activo fijo} = \frac{\textit{Ventas}}{\textit{Total activo fijo}}$$

$$\textit{Rotación del activo fijo} = \frac{78.983,64}{361,00}$$

$$\textit{Rotación del activo fijo} = 218,79$$

El valor logrado a través de este indicador manifiesta que los activos fijos son capaces de generar una rotación de 218,79 veces con respecto a las ventas generadas. De acuerdo al criterio de evaluación se evidencia que los flujos tiene una buena rotación.

### Rotación Del Activo Total

“Mide el número de veces que los ingresos por ventas cubren las inversiones (activo total) de la empresa, o lo que es lo mismo el rendimiento que proporcionan los activos totales (ventas que se producen con la inversión realizada)”. (Velazco, 2010)

$$\text{Rotación del activo total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

$$\text{Rotación del activo total} = \frac{78.983,64}{55.757,71}$$

$$\text{Rotación del activo total} = 1,42$$

El valor logrado a través de este indicador manifiesta que los activos totales son capaces de generar una rotación de 1,42 veces con respecto a las ventas generadas para el período. De acuerdo al criterio de evaluación se evidencia que los flujos tiene una buena rotación.

- **Endeudamiento**

### Apalancamiento Financiero

“Es el efecto que introduce el endeudamiento sobre la rentabilidad de los capitales propios. La variación resulta más que proporcional que la que se produce en la rentabilidad de las inversiones. La condición necesaria para que se produzca el apalancamiento amplificador es que la rentabilidad de las inversiones sea mayor que el tipo de interés de las deudas.” (Durán, 2006). La fórmula aplicada es la siguiente:

$$\text{Apalancamiento financiero} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Apalancamiento financiero} = \frac{0,00}{55.757,71}$$

$$\text{Apalancamiento financiero} = 0,00$$

De acuerdo al valor generado a través de este indicador se observa que la empresa cuenta con un patrimonio significativo, lo que permite aseverar que no existe endeudamiento, por lo que se estima una posición económicamente favorable para la Compañía.

### **Endeudamiento Total**

“La definición del endeudamiento total ayuda a determinar la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones de corto y largo plazo. Es importante conocer la discriminación del pasivo total. Una empresa puede tener un endeudamiento alto, pero si la mayor parte de éste es a largo plazo puede estar en mejor situación que otra empresa que tenga un menor índice pero con alto endeudamiento corriente.” (Castro, 2003) Se calcula de la siguiente manera.

$$\text{Endeudamiento total} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Endeudamiento total} = \frac{0,00}{55.751,71}$$

$$\text{Endeudamiento total} = 0,00$$

El endeudamiento total generado por la empresa es equivalente al 0,00%, lo que evidencia que la empresa dispone de recursos líquidos suficientes para atender los posteriores compromisos generados con terceros. En general la compañía no registra endeudamiento.

### **Financiamiento Propio**

Es aquel que proviene de los recursos propios de la empresa, como: aportaciones de los socios o propietarios, la creación de reservas de pasivo

y de capital, es decir, retención de utilidades, la diferencia en tiempo entre la recepción de materiales y mercancías compradas y la fecha de pago de las mismas. (Rojas, 2005)

$$\textit{Financiamiento} = \frac{\textit{Patrimonio}}{\textit{Activo Total}}$$

$$\textit{Financiamiento} = \frac{55.757,71}{55.757,71}$$

$$\textit{Financiamiento} = 1,00\%$$

Los datos logrados evidencian que la empresa tiene cubierto su patrimonio en el 100% por los activos totales que dispone para el desarrollo de la actividad económica. En suma lo que se entiende es que el 100% del patrimonio se encuentra alimentado por los activos que dispone la compañía. De acuerdo al criterio de evaluación es favorable financieramente.

### **Endeudamiento A Corto Plazo**

Mide la relación entre fondos a corto plazo aportados por los acreedores y los recursos aportados por la propia empresa. Indica la relación entre el pasivo corriente (es decir las deudas menores a un año) y los recursos propios de la empresa. Se lo representa y calcula:

$$\textit{Endeudamiento a corto plazo} = \frac{\textit{Pasivo circulante}}{\textit{Activo Total}}$$

$$\textit{Endeudamiento a corto plazo} = \frac{0,00}{55.757,71}$$

$$\textit{Endeudamiento a corto plazo} = 0,00\%$$

El valor de 0,00% generado a través de la evaluación del indicador evidencia que la empresa dispone de recursos suficientes para atender la



totalidad de los pasivos circulantes a través del activo total. En otras palabras el activo total es suficiente para cubrir los requerimientos de pasivos de corto plazo.

### **Endeudamiento A Largo Plazo**

Mide la relación entre los fondos a largo plazo proporcionados por los acreedores, y los recursos aportados por la propia empresa. Indica la relación entre los pasivos o deudas en un periodo mayor a un año y los recursos de la empresa, que también deben gestionarse en periodos mayores a un año.

$$\textit{Endeudamiento a largo plazo} = \frac{\textit{Pasivo largo plazo}}{\textit{Activo Total}}$$

$$\textit{Endeudamiento a largo plazo} = \frac{0,00}{55.757,71}$$

$$\textit{Endeudamiento a largo plazo} = 0,00$$

El valor de 0,00% generado a través de la evaluación del indicador, evidencia que la empresa dispone de recursos suficientes para atender al pasivo de largo plazo a través del activo total. En otras palabras el activo total es suficiente para cubrir los requerimientos de pasivos de largo plazo.

- **Rentabilidad**

### **Rendimiento de activo total**

El rendimiento sobre activos totales, a menudo denominado retorno sobre activos o ROA, es un indicador de rentabilidad que mide cuán eficiente es una compañía en el uso de sus activos para generar ingresos. Muestra la cantidad de dinero que una compañía está generando por cada dólar de activos. Una compañía con un retorno sobre activos más alto que el de sus

competidores indica una administración eficiente de los recursos. (Hambo, 2011)

$$\text{Rendimiento del activo total} = \frac{\text{Unidad neta}}{\text{Activo Promedio}}$$

$$\text{Rendimiento del activo total} = \frac{4.591,98}{154,88}$$

$$\text{Rendimiento del activo total} = 29,64\%$$

Se observa que los activos de los que dispone la Compañía Salamea Salinas en promedio están generando alrededor de 29,64% de utilidades netas. Lo que desde el punto de vista financiero resulta favorable para los objetivos expansionistas de la compañía.

#### **Rendimiento Del Patrimonio**

Este indicador señala, como su nombre lo indica, la tasa de rendimiento que obtienen los propietarios de la empresa, respecto de su inversión representada en el patrimonio registrado contablemente:

$$\text{Rendimiento del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{patrimonio promedio}}$$

$$\text{Rendimiento del patrimonio} = \frac{4.591,98}{154,88}$$

$$\text{Rendimiento del patrimonio} = 29,64\%$$

El resultado logrado se entiende como que, el patrimonio que dispone la Compañía Salamea Salinas en promedio está generando alrededor de 29,64% de utilidades netas, esto ocurre por cuanto no existen pasivos de corto o largo plazo. Lo que desde el punto de vista financiero resulta favorable para los objetivos expansionistas de la compañía.

### **Rendimiento Del Capital**

Totalidad de utilidades o contraprestaciones (dinerarias o en especie), que provengan directa o indirectamente de los elementos patrimoniales de los que es titular el sujeto pasivo, y que no estén afectos a actividades empresariales o profesionales.

$$\text{Rendimiento del capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital social promedio}}$$

$$\text{Rendimiento del capital} = \frac{4,591,98}{3,00}$$

$$\text{Rendimiento del capital} = 1,530,46$$

El valor logrado a través de este indicador manifiesta que la Compañía Salamea Salinas es capaz de generar utilidades netas con relación al uso del capital social promedio en alrededor del 1.530%; es decir que por cada unidad de uso de capital social anual, la compañía generará alrededor del 1,5% de dicha utilidad.

### **Margen De Utilidad Bruta**

Revela el beneficio que resulta de las operaciones después de que todos los costos variables se hayan restado de las utilidades. Se lo utiliza para determinar la eficacia del desempeño de una compañía porque este demuestra la eficacia de producción.

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos de ventas}}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{78.983,64 - 51.911,40}{78.983,64}$$

$$\text{Margen de utilidad bruta} = 0,34$$

Una vez efectuado el cálculo del margen de utilidad bruta, se puede observar que la Compañía Salamea Salinas es capaz de lograr a través de sus ventas cerca del 34% de utilidad bruta. Desde el punto de vista financiero se observa que el indicador es positivo.

### **Margen De Utilidad Neta**

Es la ganancia que se obtiene después de realizar los descuentos correspondientes. Se trata de la utilidad concreta, que el sujeto o la empresa recibe en mano, además no hace uso ni de los gastos generales ni tampoco de los costos financieros, como pueden ser los pagos de intereses establecidos sobre deudas o bien los impuestos.

$$\textit{Margen de utilidad neta} = \frac{\textit{Utilidad neta}}{\textit{Ventas}}$$

$$\textit{Margen de utilidad neta} = \frac{4.591,38}{78.983,64}$$

$$\textit{Margen de utilidad neta} = 0,06$$

De igual forma al calcular el margen de utilidad neta, se puede observar que la Compañía Salamea Salinas es capaz de generar a través del total de ventas alrededor del 6%de utilidad neta. Desde el punto de vista financiero se observa que el indicador es positivo pero se encuentra un tanto por debajo de los promedios.

## **CAPÍTULO IV**

### **IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS**

#### **4.1. Análisis FODA**

El análisis FODA es un proceso que identifica factores internos y externos que pueden limitar o apoyar el accionar que tiene la compañía; en caso de ser negativos se conocen como debilidades o amenazas, y si su enfoque es positivo para la unidad productiva estas pueden ser fortalezas u oportunidades.

Bajo esta definición conceptual el proyecto de investigación se orienta a emplear la herramienta para diagnosticar y colocar en contexto la problemática acaecida con la Compañía de Transporte Salame Salinas S.A., tomando en cuenta para aquello el diseño de un modelo económico-financiero a fin de potencializar las actividades operativas de la compañía.

En el proceso de análisis se ha previsto aplicar una metodología que parte desde el diagnóstico de las potencialidades y debilidades a nivel interno y externo; insumos que serán empleados para ponderarlos a través de una matriz de aprovechabilidad y vulnerabilidad. Esta información permitirá proveerse de un insumo significativo para plantear la construcción del modelo.

Los resultados logrados de este proceso se los extrapolará a través de una calificación de incidencia a fin de establecer niveles altos, medios y bajos de la forma como se generan los factores analizados, procurando así las mejores potencialidades a fin de minimizar los aspectos negativos de la forma más eficiente.

#### **4.1.1 Evaluación variables externas: Oportunidades y Amenazas**

Para el efecto se ha tomado como punto de partida el criterio financiero y económico al que se encuentran ligadas las compañías de transporte en el país; así como, la forma de operación, mercados y cuotas de participación generadas sobre éstas. Esto se lo hace con la finalidad de identificar a los actores que participan del estudio.

##### **Oportunidades**

- Apertura de mercados por acuerdos comerciales con empresas importantes en el país.
- Mayores flujos de comercialización local y del exterior.
- Implementación de sistemas de tecnología de información y comunicación para reducción de costos.
- Altos costos de entrada para nuevos competidores.

##### **Amenazas**

- Limitado acceso a créditos por el costo financiero.
- Fortalecimiento de las compañías de transporte pesado.
- Costos elevados para insumos del sector transportista
- Posibilidad de incrementar los costos de transporte.
- Restricción a importaciones.

#### **4.1.1 Evaluación variables internas: Fortalezas y Debilidades**

Con la finalidad de que el diagnóstico se oriente hacia los objetivos de la investigación, se hace necesario citar aquellos factores que se encuentran ligados a las áreas, administrativa y financiera de la Compañía.

##### **Fortalezas**

- Amplia trayectoria en el mercado del transporte pesado
- Flota de vehículos plenamente operativa
- Transporte pesado altamente demandado en el traslado de mercancías a nivel nacional.
- Documentación y permisos de operación actualizados y autorizados
- Estudios para la implementación de procesos de mejora continua

##### **Debilidades**

- Limitado monitoreo y control de los recursos económicos
- Escasa base financiera para la toma de decisiones
- Inexistencia de un plan de contingencia financiera
- Disminución de márgenes de participación financiera para accionistas
- Falta de control de los gastos operativos
- Falta de una estructura administrativa y financiera

### 4.1.3 Identificación de la Matriz FODA

A través de esta se identifican los factores internos y externos, tanto desde el punto de vista de una incidencia positiva como una negativa.

**Tabla 17**

#### **Análisis FODA**

<b>ANÁLISIS FODA</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Apertura de mercados por acuerdos comerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Limitado acceso a créditos por el costo financiero</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Mayores flujos de comercialización nacional y extranjera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fortalecimiento de las compañías de transporte pesado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Implementación de sistemas de tecnología de información y comunicación para reducción de costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Costos elevados para insumos del sector transportista</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Altos costos de entrada para nuevos competidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Posibilidad de incrementar los costos de transporte.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Restricción a importaciones</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Amplia trayectoria en el mercado del transporte pesado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Limitado monitoreo y control de los recursos económicos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Flota de vehículos plenamente operativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Escasa base financiera para la toma de decisiones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Transporte pesado altamente demandado en el traslado de mercancías a nivel nacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Inexistencia de un plan de contingencia financiera</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Documentación y permisos de operación actualizados y autorizados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Disminución de márgenes de participación financiera para accionistas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Estudios para la implementación de procesos de mejora continua</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Falta de control de los gastos operativos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Falta de una estructura administrativa y financiera</li> </ul>



A través del cuadro, lo que se ha hecho es presentar en detalle aquella lista de factores que desde su óptica inciden de forma positiva o negativa sobre el objeto de investigación y que se convierten en el insumo de la planificación y posterior diseño del modelo Económico - Financiero a implementarse en la Compañía Salamea Salinas S.A.

#### 4.1.3.1 Análisis de factores externos

A través de esta matriz lo que se busca es colocar en contexto los factores tanto positivos como negativos que indiquen de forma externa o sobre los que no se tiene control, y que de acuerdo a la forma como se presentan pueden incidir significativamente en las operaciones de la compañía. A continuación se presentan los resultados de la evaluación.

**Tabla 18**

#### **Ponderación Factores Externos**

##### **CUADRO DE PONDERACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS**

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	0	1	2	3	4
<b>Oportunidad</b>	Nula	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
<b>Amenaza</b>	Alta	Muy Representativa	Representativa	Poco Representativa	Nula

Tabla 19

## Matriz De Factores Externos

## MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Oportunidades	PONDERACIÓN DEL FACTOR		
	PUNTO	PESO	VALOR PONDERADO
· Apertura de mercados por acuerdos comerciales	3	25%	0,75
· Mayores flujos de comercialización nacional y extranjera	3	20%	0,60
· Implementación de sistemas de tecnología de información y comunicación para reducción de costos.	3	40%	1,20
· Altos costos de entrada para nuevos competidores	4	15%	0,60
<b>PONDERACIÓN DEL FACTOR (OPOTUNIDAD)</b>		<b>100%</b>	<b>3,15</b>
Amenazas	PONDERACIÓN DEL FACTOR		
	PUNTO	PESO	VALOR PONDERADO
· Limitado acceso a créditos por el costo financiero	3	5%	0,15
· Fortalecimiento de las compañías de transporte pesado	0	20%	-
· Costos elevados para insumos del sector transportista	1	30%	0,30
· Posibilidad de incrementar los costos de transporte, debido a incremento de combustible.	1	25%	0,25
· Restricción a importaciones	0	20%	-
<b>PONDERACIÓN DEL FACTOR (AMENAZAS)</b>		<b>100%</b>	<b>0,70</b>
<b>PONDERACIÓN DE LA RELACIÓN (OPORTUNIDAD Y AMENAZAS)</b>			<b>0,82</b>

Cálculo del impacto de oportunidades – amenazas

$$\%I_o = \frac{\textit{Oportunidad registradas}}{\textit{Total Oportunidad}}$$

$$\%I_o = \frac{3,15}{4}$$

$$\%I_o = 78,75\%$$

$$\%I_A = \frac{\textit{Amenaza registradas}}{\textit{Total Amenaza}}$$

$$\%I_A = \frac{0,70}{4}$$

$$\%I_A = 18,00\%$$

$$\%I_{O^A} = \frac{\frac{\text{Oportunidad registradas}}{\text{Total oportunidad}}}{\sum_{i=1}^n \text{Oportunidad} \wedge \text{Amenaza}}$$

$$\%I_{OA} = \frac{0,7875}{0,9675}$$

$$\%I_{OA} = 82,00\%$$

Los resultados expresados a través de esta matriz permiten evidenciar que la Compañía Salamea Salinas S.A., dedicada a la prestación de servicios de transporte pesado posee oportunidades en el 78,75% frente a las amenazas que representan cerca del 18,00%. Al hacer un análisis de fuerzas se puede ver con facilidad que la compañía posee recursos suficientes para hacer frente a las posibles amenazas que pudiesen presentar en el mercado.

Producto de esta relación se estima que las potencialidades superan significativamente a las amenazas en alrededor de 4 veces a éstas. Esto sin duda permite entender que Salamea Salinas S.A. es una compañía con fuerte presencia en el mercado.

#### **4.1.3.2 Análisis de factores internos**

A través de esta matriz se identificara y se conocerá la estructura de aquellos factores sobre los cuales la compañía Salamea Salinas tiene algún tipo de control y que sirve de herramienta para formular alternativas adecuadas de solución estratégica. Para el caso de estudio se lo hace de acuerdo a la siguiente descripción.

Tabla 20

## Ponderación De Factores Internos

## CUADRO DE PONDERACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

FACTORES INTERNOS	0	1	2	3	4
<b>Fortaleza</b>	Nula	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
<b>Debilidad</b>	Alta	Muy Representativa	Representativa	Poco Representativa	Nula

Tabla 21

## Matriz De Factores Internos

## MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Fortalezas	PONDERACIÓN DEL FACTOR		
	PUNTO	PESO	VALOR PONDERADO
· Amplia trayectoria en el mercado del transporte pesado	4	20%	0,80
· Flota de vehículos plenamente operativa	4	25%	1,00
· Transporte pesado altamente demandado en el traslado de mercancías a nivel nacional.	2	10%	0,20
· Documentación y permisos de operación actualizados y autorizados	4	30%	1,20
· Estudios para la implementación de procesos de mejora continua	3	15%	0,45
<b>PONDERACIÓN DEL FACTOR (FORTALEZAS)</b>		<b>100%</b>	<b>3,65</b>
Debilidades	PONDERACIÓN DEL FACTOR		
	PUNTO	PESO	VALOR PONDERADO
· Limitado monitoreo y control de los recursos económicos	1	18%	0,18
· Escasa base financiera para la toma de decisiones	0	11%	-
· Inexistencia de un plan de contingencia financiera	0	15%	-
· Disminución de márgenes de participación financiera para accionistas	2	10%	0,20
· Falta de control de los gastos operativos	3	25%	0,75
· Falta de una estructura administrativa y financiera	0	21%	-
<b>PONDERACIÓN DEL FACTOR (DEBILIDADES)</b>		<b>100%</b>	<b>1,13</b>
<b>PONDERACIÓN DE LA RELACIÓN (FORTALEZA Y AMENAZAS)</b>			<b>0,77</b>

Cálculo del impacto de Fortalezas – Debilidades

$$\%I_F = \frac{\textit{Fortalezas registradas}}{\textit{Total Fortalezas}}$$

$$\%I_F = \frac{3,65}{4}$$

$$\%I_F = 91,25 \%$$

$$\%I_D = \frac{\textit{Debilidad registradas}}{\textit{Total Debilidad}}$$

$$\%I_D = \frac{1,13}{4}$$

$$\%I_D = 28,00\%$$

$$\%I_{F \wedge D} = \frac{\frac{\textit{Fortalezas registradas}}{\textit{Total Fortalezas}}}{\sum_{i=1}^n \textit{Fortalezas} \wedge \textit{Debilidades}}$$

$$\%I_{F \wedge D} = \frac{0,9125}{1,1900}$$

$$\%I_{F \wedge D} = 77,00\%$$

Una vez ponderadas las cifras se ha podido observar que Salamea Salinas posee alrededor del 77,00% de control de las debilidades, condición que de cierta forma representa una ventaja para los fines expansionistas de la compañía. Es importante mencionar que a medida que existe un mayor control sobre los factores internos, también se incrementa la posibilidad de que se den sobre los externos.

## 4.2 Matriz de evaluación de factores

A través de este proceso lo que se busca es analizar de forma integral el comportamiento de los factores y la manera como estos inciden directamente sobre el problema identificado en la Compañía Salamea Salinas S.A. Para el efecto el análisis se lo divide en dos partes, por un lado

se identificar y ponderan los factores internos y externos; y por otro se establece el peso de forma integral a través de las matrices de aprovechabilidad y vulnerabilidad.

A fin de generar una estructura adecuada de evaluación se ha considerado conveniente hacerlo mediante la definición conceptual y valorativa de cada puntuación, categorizándolo en los siguientes términos.

#### **4.2.1 Matriz de Aprovechabilidad**

A través de esta matriz lo que se busca es identificar aquellos factores tanto internos como externos que de cierta forma representan valoraciones positivas para el proceso. Esto se lo hace con la finalidad de ponderar el peso que adquiere en su conjunto para posteriormente confrontarlo con los negativos, buscando así el diseño de una estrategia que se ajuste a las condiciones de la compañía y del mercado en la que ésta participa. Para el caso de estudio se lo hace en los siguientes términos.

Tabla 22

## Matriz De Aprovechabilidad

## MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

Oportunidades	PONDERACIÓN DEL FACTOR VALOR PONDERADO		
	PUNTO	PESO	PONDERADO
- Apertura de mercados por acuerdos comerciales	3	40%	1,20
- Mayores flujos de comercialización nacional y extranjera	3	20%	0,60
- Implementación de sistemas de tecnología de información y comunicación para reducción de costos.	3	25%	0,75
- Altos costos de entrada para nuevos competidores	4	15%	0,60
<b>PONDERACIÓN DEL FACTOR (OPOTUNIDAD)</b>		<b>100%</b>	<b>3,15</b>
Fortalezas	PONDERACIÓN DEL FACTOR VALOR PONDERADO		
	PUNTO	PESO	PONDERADO
- Amplia trayectoria en el mercado del transporte pesado	4	20%	0,80
- Flota de vehículos plenamente operativa	4	25%	1,00
- Transporte pesado altamente demandado en el traslado de mercancías a nivel nacional.	2	10%	0,20
- Documentación y permisos de operación actualizados y autorizados	4	30%	1,20
- Estudios para la implementación de procesos de mejora continua	3	15%	0,45
<b>PONDERACIÓN DEL FACTOR (FORTALEZAS)</b>		<b>100%</b>	<b>3,65</b>
<b>PONDERACIÓN DE FACTORES (OPORTUNIDADES Y FORTALEZAS)</b>			<b>6,80</b>

Los resultados logrados a través de esta matriz permiten evidenciar que Salamea Salinas S.A. es una compañía que participa en un mercado bastante competitivo y organizado, condición que le ha llevado a que de forma permanente busque mejoras continuas para ésta. Esto se lo puede evidenciar, puesto que el mercado se ha caracterizado en los últimos años por incluir capitalizar sus operaciones y la búsqueda permanente de nuevos nichos, promoviendo a que la empresa se proyecte a esta nueva visión.

Al analizar los resultados se observa que los aspectos positivos que posee Salamea Salinas se ubican en alrededor del 85% del total posible. Sin duda esta posición le permitirá implementar mejores pronósticos de

eficiencia, estrategias competitivas que le permitan una mejor participación en el sector.

#### 4.2.2 Matriz de vulnerabilidad

Es una matriz complementaria a la de aprovechabilidad, a través de esta lo que se pretende es colocar en contexto la realidad de un problema, tomando como punto de partida los aspectos que afectan al estudio o compañía de forma negativa. En este sentido se ha considerado conveniente emplear los resultados logrados a través del análisis FODA.

**Tabla 23**  
**Matriz De Vulnerabilidad**

<b>MATRIZ DE VULNERABILIDAD</b>			
Debilidades	PONDERACIÓN DEL FACTOR		
	PUNTO	PESO	VALOR PONDERADO
• Limitado monitoreo y control de los recursos económicos	1	18%	0,18
• Escasa base financiera para la toma de decisiones	0	23%	-
• Inexistencia de un plan de contingencia financiera	0	15%	-
• Disminución de márgenes de participación financiera para accionistas	2	10%	0,20
• Falta de control de los gastos operativos	3	13%	0,39
• Falta de una estructura administrativa y financiera	0	21%	-
<b>PONDERACIÓN DEL FACTOR (DEBILIDADES)</b>			<b>100% 0,77</b>
Amenazas	PONDERACIÓN DEL FACTOR		
	PUNTO	PESO	VALOR PONDERADO
• Limitado acceso a créditos por el costo financiero	3	5%	0,15
• Fortalecimiento de las compañías de transporte pesado	0	20%	-
• Costos elevados para insumos del sector transportista	1	35%	0,35
• Posibilidad de incrementar los costos de transporte.	1	30%	0,30
• Restricción a importaciones	0	10%	-
<b>PONDERACIÓN DEL FACTOR (AMENAZAS)</b>			<b>100% 0,80</b>
<b>PONDERACIÓN DE LA RELACIÓN (DEBILIDADES - AMENAZAS)</b>			<b>1,57</b>



Bajo la línea de análisis que se ha implementado para colocar en contexto la realidad del problema y dimensionar su espectro, se hace necesario analizar los aspectos negativos identificados en la evaluación del mercado, esto con la finalidad de formular alternativas de manejo de estas eventualidades.

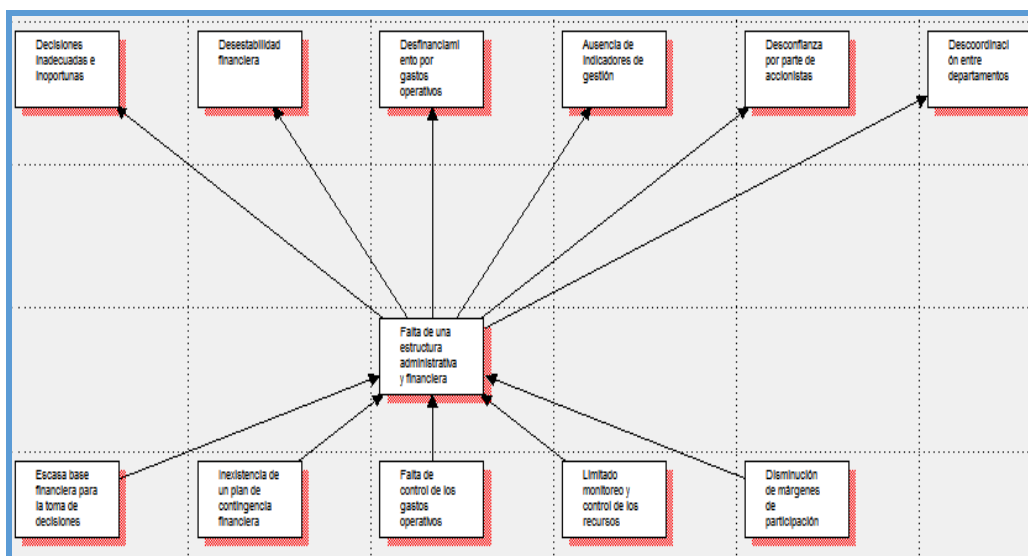
Los resultados logrados a través de la matriz de vulnerabilidad permiten entender que frente a los objetivos de expansión y posicionamiento que Salamea Salinas S,A, busca, existen problemas tanto internos como externos que de no ser resuelto oportunamente significarán retroceso para éstos.

En este sentido, los de mayor peso e inmediatez para Salamea Salinas deberán ser los relacionados con el diseño de estrategias financieras y administrativas, las que de acuerdo a los resultados de evaluación son las más relevantes. Es importante mencionar adicionalmente que la compañía a su vez deberá tomar en cuenta el efecto externo, esto con la finalidad de procurar posibles efectos negativos. El impacto causado en el diagnóstico de forma integral es de 19,63%, valor poco significativo frente a su contraparte.

#### **4.4.2 Árbol de problemas**

En esta parte de la investigación se hacen constar por un lado el problema central y las causas y efectos que las han originado. Para el caso se aplica la metodología dispuesta por Hernández.

El diseño se lo ha realizado empleado en el programa informático TeamUp.



**Figura 12. Árbol De Problemas**

**Fuente: (TeamUp)**

Los datos mostrados en la gráfica anterior identifican al problema central como la falta de una estructura administrativa financiera para la Compañía de Transporte Pesado Salamea Salinas S.A., que es el objeto sobre el que se fundamenta la propuesta de mejora.

Desde esta perspectiva lo que se busca es implementar un modelo económico financiero que permita la toma de decisiones de forma oportuna y eficiente. Esto con la finalidad de mejorar la situación actual de la empresa.

### **4.3. Análisis de alternativas**

A través de este proceso lo que se pretende es que, a partir de la identificación de los problemas, considerando en este las causas y los posibles efectos, se puedan formular un conjunto de alternativas originadas sobre dicha base, y que se orienten hacia la consecución de objetivos.

El insumo empleado para el análisis de alternativas es el árbol de problemas y la forma en que estos inciden sobre el principal.

Tabla 24

**Análisis De Alternativas**

PROBLEMAS	ALTERNATIVAS
Limitado monitoreo y control de los recursos económicos	Diseñar herramientas administrativas y financieras.
Escasa base financiera para la toma de decisiones	Implementar un software ERM
Inexistencia de un plan de contingencia financiera	Establecer un fondo mínimo financiero para solventar problemas
Disminución de márgenes de participación financiera para accionistas	Estrategias para reducción de costos Políticas de rendimiento efectivo de los operativos
Falta de control de los gastos operativos	Implementar guías de costos de operación
Falta de una estructura administrativa y financiera	Diseñar una estructura administrativa y financiera de la compañía de transportes

El diseño de las alternativas permite evidenciar una fuerte presencia de las fortalezas y oportunidades existentes en el mercado objetivo para Salamea Salinas S.A. como de las potencialidades que la empresa ha adquirido durante sus años de participación en el mercado.

Esto de cierta forma permite ir delineando la necesidad de formular un modelo de gestión administrativa y financiera sobre la base de lo ya actuado por la empresa y tomar como herramienta de expansión los logros generados en cada unidad operativa, dicho modelo debe ir incorporado a un buen software. Entre estos se puede citar a las políticas, estructura operativa y sistemas de registro contable y financiero.

#### 4.4. Priorización de problemas

Para la valoración de cada uno de los problemas encontrados se utilizará una matriz de ponderación que considera seis elementos: magnitud, tendencia, gravedad, capacidad de intervención técnica, capacidad de intervención financiera y capacidad de intervención política; en donde:

- 1: Muy leve
- 2: Leve
- 3: Indiferente
- 4: Grave
- 5: Muy grave

**Tabla 25**  
**Priorización De Problemas**

Problema	Categoría	Grado del problema				
		1	2	3	4	5
Limitado monitoreo y control de los recursos económicos	Magnitud				X	
	Tendencia		X			
	Gravedad			X		
	Capacidad de intervención técnica				X	
	Capacidad de intervención Financiera				X	
	Capacidad de intervención política			X		
<b>SUB TOTAL (24)</b>			2	6	12	0
<b>PONDERACIÓN: 24 / 6 = 4.00</b>						
Escasa base financiera para la toma de decisiones	Magnitud				X	
	Tendencia					X
	Gravedad				X	
	Capacidad de intervención técnica				X	
	Capacidad de intervención Financiera					X
	Capacidad de intervención política				X	
<b>SUB TOTAL (26)</b>		0	0	0	16	10
<b>PONDERACIÓN: 26 / 6 = 4.33</b>						
Inexistencia de un plan de contingencia financiera	Magnitud		X			
	Tendencia		X			
	Gravedad		X			
	Capacidad de intervención técnica				X	
	Capacidad de intervención Financiera		X			
	Capacidad de intervención política			X		
<b>SUB TOTAL</b>		0	8	3	4	0
<b>PONDERACIÓN: 15 / 6 = 2.50</b>						
Disminución de márgenes de participación financiera	Magnitud				X	
	Tendencia					X
	Gravedad					X
	Capacidad de intervención técnica				X	
	Capacidad de intervención Financiera		X			
	Capacidad de intervención política				X	
<b>SUB TOTAL (24)</b>		0	2	0	12	10
<b>PONDERACIÓN: 24 / 6 = 4.00</b>						
Falta de control de los gastos operativos	Magnitud		X			
	Tendencia			X		
	Gravedad			X		
	Capacidad de intervención técnica				X	
	Capacidad de intervención Financiera				X	
	Capacidad de intervención política		X			
<b>SUB TOTAL (18)</b>		0	4	6	8	
<b>PONDERACIÓN: 18 / 6 = 3.00</b>						
Falta de una estructura administrativa y financiera	Magnitud				X	
	Tendencia					X
	Gravedad					X
	Capacidad de intervención técnica					X
	Capacidad de intervención Financiera					X
	Capacidad de intervención política					X
<b>SUB TOTAL (29)</b>		0	0	0	4	25

Se pudo establecer que son varios los problemas existentes en la compañía desde el punto de vista Administrativo y Financiero; generándose mayor incidencia en cuanto tiene que ver con la inexistencia de una base y

estructura financiera que permitan orientar la toma de decisiones; lo que se ve reflejado en una disminución económica en la participación de los accionistas.

Otros problemas de menor impacto pero no de importancia tienen que ver con la falta de un plan de contingencia financiera y un sistema de control de gastos. Los que ligados al anterior pueden significar problemas insostenibles al largo plazo.

Según la matriz de ponderación de problemas, las circunstancias más peligrosas para la compañía de transportes son:

**Tabla 26**

**Resumen De Priorización De Problemas**

PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS		NIVEL DE PRIORIDAD
1.	Falta de una estructura administrativa y financiera	Grave
2.	Escasa base financiera para la toma de decisiones	Indiferente
3.	Disminución de márgenes de participación financiera para accionistas	Indiferente
4.	Limitado monitoreo y control de los recursos económicos	Muy Grave
5.	Falta de control de los gastos operativos	Muy Grave

Como se puede visualizar en la tabla anterior se obtiene un resumen claro de la prioridad de los problemas que atraviesa Salamea Salinas S.A, teniendo como resultado la inexistencia de una estructura administrativa y financiera lo cual genera un limitado monitoreo y control de recursos económicos.

#### **4.5. Análisis de involucrados**

En esta matriz lo que se busca es analizar la forma en que participarán cada uno de los involucrados en el estudio y la propuesta de investigación. Con este fin se ha considerado conveniente hacerlo tomando en cuenta la participación directa e indirecta de siete involucrados, de acuerdo al siguiente detalle.

**Tabla 27**  
**Análisis de Involucrados**

Actores	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos	Interés en el proyecto	Conflictos y alianzas
Directivos	Optimizar los recursos financieros de la compañía de transportes	Deficientes herramientas de gestión administrativa y financiera	Son quienes implementan las políticas de la compañía	Tienen un amplio interés en optimizar los recursos administrativos y financieros de la compañía de transportes	Conflicto con choferes
Personal operativo	Mantener su estabilidad laboral y cargas de trabajo	Elevados gastos de operación	Capacidad de generar pérdidas económicas por mal uso de recursos de la compañía	Apoyan siempre que no se limite sus logros como trabajadores	Conflicto con directivos Conflicto con clientes
Clientes	Recibir su carga a tiempo y sin ningún problema	Demora en entrega de cargas	Demorar los acuerdos de pago por cargas	A pesar que les puede afectar, no se muestran interesados	Conflictos con la empresa Pueden buscar otra compañía de transportes
Proveedores	Ampliar la cartera de proveedores	Entrega parcial de pedidos efectuados por parte de la compañía.	Reglamentos de operaciones. Facturas de pedidos	Mejoramiento del sistema de facturación para mejorar el sistema de abasto.	Conflictos con la empresa proveedora. Extensión a través de notas de crédito.

CONTINUA





Actores	Intereses	Problemas percibidos	Recursos y mandatos	Interés en el proyecto	Conflictos y alianzas
Superintendencia de compañías	Recibir información adecuada sobre los procesos.	No poseen sistemas adeuados de información y seguimiento.	Humanos Técnicos Tecnológicos Económicos  Proveer información oportuna a los emprendedores y operadores de compañías.	Generar mayor vínculo entre la Compañía y el ente.	Técnicos especializados en la validación de información.
Servicio de Rentas Internas	Recibir información adecuada sobre los procesos de trámite referente a los vehículos.	No poseen sistemas adeuados de información y seguimiento.	Humanos Técnicos Tecnológicos Económicos  Proveer información oportuna a los sujetos objeto de retención.	Generar mayor vínculo entre la Compañía y el SRI	Personal capacitado en la validación de información.
Agencia Nacional de Tránsito	Recibir información adecuada sobre los procesos de trámite referente a los vehículos.	No poseen sistemas adeuados de información y seguimiento.	Humanos Técnicos Tecnológicos Económicos  Proveer información oportuna a los sujetos objeto de retención.	Implementación de TIC's en los procesos	Técnicos especialistas capacitados en procesos.

## **CAPÍTULO V**

### **DISEÑO DEL MODELO ECONÓMICO FINANCIERO**

#### **5.1. Aspectos Generales**

##### **5.1.1 Importancia**

Luego de realizar los análisis pertinentes en esta investigación, se puede concluir lo trascendental que es tener un modelo de gestión financiera que nos ayude a optimizar el tiempo pero sobre todo a obtener resultados concretos sobre la información que se ingresa, la cual permitirá resolver problemas. Otro beneficio que proporciona el tener esta clase de modelo, es la asistencia que brinda a los administradores debido a que éstos pueden monitorear y controlar de manera adecuada los recursos económicos, con la finalidad de tomar decisiones óptimas para el desarrollo y crecimiento de la compañía.

Para la compañía de transporte Salamea Salinas S.A., poner en marcha este modelo Económico – Financiero será un gran avance dentro de la misma, en lo referente a que ésta será el inicio de una acción que puede dar paso a nuevas oportunidades en el mercado, debido a que la compañía será más competitiva dentro de su industria .

##### **5.1.2 Objetivo de la Propuesta**

El diseño de un modelo Económico - Financiero para Salamea Salinas S.A, tiene como finalidad mejorar la gestión financiera de la misma, para lograr una toma de decisiones oportunas y efectiva, las mismas que se reflejaran en los resultados que emita la compañía.

#### **5.2. Direccionamiento Estratégico**

Cada área que conforma, la Compañía De Transporte Salamea Salinas S.A deberá trabajar en equipo, es decir que cada departamento debe interrelacionarse y mantener la comunicación necesaria con el propósito de que se alcancen los objetivos propuestos por la administración, tomando

con base o cimiento la visión, misión, estrategias, políticas y valores que rige a la empresa, llevando consigo a una mejora continua.

### 5.2.1 Visión

La Compañía De Transporte Salamea Salinas S.A, para el año 2020 mediante el apoyo de la tecnología adecuada, capital humano, recursos necesarios y una flota vehicular en óptimas condiciones, estará posicionada como una de las empresas de transporte pesado por carretera, más competitiva a nivel nacional e internacionalmente.

### 5.2.2 Misión

La Compañía De Transporte Salamea Salinas S.A, tiene como misión la prestación de servicio de transporte pesado por carretera, en el territorio nacional.

### 5.2.3 Objetivos / Estrategias

**Tabla 28**

#### **Objetivos / Estrategias**

<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>
<b>Disponer de una infraestructura adecuada tanto en equipos como en instalaciones.</b>	Generar un ahorro que permita realizar una inversión en un sistema automatizado que ayude a gestionar de manera adecuada los recursos con los que cuenta la empresa.
<b>Satisfacer las necesidades de nuestros clientes cubriendo sus expectativas y deseos.</b>	Atender de manera oportuna y eficiente las peticiones de los clientes.
<b>Garantizar a los clientes, que la mercancía que nos confían llegue a su destino en perfectas condiciones.</b>	Implementar medidas de seguridad como lo es un seguro de carga y rastreo satelital.
<b>Establecer nuevas expectativas en cuanto a la rentabilidad (entre 30% - 40% más).</b>	Establecer políticas dirigidas a crear lineamientos que tienen que ser observados por los accionistas para alcanzar la rentabilidad deseada.
<b>Contratar y mantener personal que se encuentre apto para administrar la empresa.</b>	Capacitar y motivar periódicamente al personal.
<b>Implantar un tablero de mando para monitorear y controlar los recursos de la compañía.</b>	Definir indicadores que permitan medir la eficiencia y eficacia de la empresa.

#### 5.2.4 Políticas

Las políticas son las pautas que sirven para la toma de decisiones, las mismas que ayudan al logro de los objetivos y facilitan el camino para poder implementar estrategias.

- Revisar de manera periódica los objetivos de la compañía y el alcance de los mismos.
- Incentivar a los clientes con descuentos y promociones.
- Incluir un compromiso de prevención de la contaminación.
- Capacitar a los clientes, con respecto a los beneficios que tienen como accionistas de la compañía.
- Ser creativos e innovadores, con el fin de dar un valor agregado a las actividades que se realizan a diario en la compañía.

#### 5.2.5 Valores

Son la base para vivir en conjunto y relacionarnos con las demás personas, permitiéndonos orientar nuestro comportamiento y así obtener el bienestar colectivo o grupal.

- **Honestidad:** Todo el personal de la compañía, deberá actuar con respeto a las conductas que son consideradas como apropiadas a la moral.
- **Solidaridad:** Deberá existir apoyo mutuo entre accionistas, directivos y empleados de la compañía.
- **Transparencia:** Todos quienes conforman Salamea Salinas S.A, deberán actuar con la verdad, ante cualquier suceso que se presente dentro y fuera de la misma.
- **Puntualidad:** Todo el personal perteneciente a Salamea Salinas S.A deberá mantener la disciplina de estar a tiempo en la empresa, para cumplir con las obligaciones que tienen a su cargo.
- **Responsabilidad Social:** Quienes forman parte de Salamea Salinas S.A, deberán conservar un compromiso colectivo para con la sociedad y ser responsables con las actividades y decisiones tomadas.

### **5.3 Administración de Recursos**

Consiste en el manejo adecuado y eficiente de éstos ya sean tangibles o intangibles; en este caso hablaremos de los recursos económicos que tiene la entidad, los mismos que deben ser gestionados de una buena manera ya que con esto contribuirá al buen funcionamiento, llevando consigo a que se cumpla los intereses que se tienen como empresa de transporte.

La Cia. Salamea Salinas S.A, realiza sus presupuesto anuales los mismos que son analizados y refutados por el directorio para posteriormente ser aprobados por junta general, de esta manera los recursos económicos de la entidad se mantienen controlados y fiscalizados por el comisario y el directorio.

#### **5.3.1 Control de Recursos**

La Cia. Salamea Salinas S.A, controla y administra cada uno de sus recursos ya sean estos humanos, materiales, financieros, de activos fijos y tecnológicos, cada rubro es analizado por el directorio de la empresa y gestionado de acuerdo a lo asignado en el presupuesto anual, por tanto se presenta el presupuesto necesario para diseñar el modelo económico – financiero .

#### **5.3.2 Presupuesto de Recursos**

Para poder administrar el modelo financiero que se va a implantar en Salamea Salinas S.A, es necesario realizar un presupuesto de todo lo necesario para gestionar este software de manera apropiada.

**Tabla 29**  
**Presupuesto**

<b>CARGO</b>		<b>MENSUAL</b>	<b>IESS</b>	<b>ANUAL</b>
<b>Gerente</b>		\$ 770.00	\$ 165.55	\$ 11226.60
<b>Asistente Gerencia</b>		\$ 450.00	\$ 96.75	\$ 6561.00
<b>Proveedor Software</b>	<b>de</b>	\$ 416.67	\$ 0.00	\$ 5000.00
<b>Equipos Computo</b>	<b>de</b>	\$ 50.00	\$ 0.00	\$ 600.00
<b>Suministros Oficina</b>	<b>de</b>	\$ 65.00	\$0.00	\$ 780.00
<b>Suministros Limpieza</b>	<b>de</b>	\$ 15.00	\$0.00	\$ 180.00
<b>Activos Fijos</b>		\$ 400.000	\$0.00	\$ 4'800.000
<b>TOTAL</b>		\$ 1766.67	\$ 262.30	\$ 24347.60

Como se puede observar en la tabla anterior, se ha elaborado un presupuesto con la finalidad que sirva de referencia de los gastos en que debe incurrir Salamea Salinas S. A para el diseño de un modelo que facilite la gestión de los recursos económicos que posee, para esto se ha tomado en cuenta los sueldos de gerente y asistente de gerencia quienes se encargaran de la administración y alimentación del modelo financiero respectivamente, también es necesario presupuestar los equipos de computo necesarios para el manejo óptimo del modelo a implantar así como los materiales y suministros que ayudaran al desarrollo de las actividades financieras y administrativas de Salamea Salinas S.A, cada uno de estos rubros fueron adoptados tomando en cuenta como referencia el presupuesto anual del 2014 el mismo que fue aprobado por junta general de accionistas de la compañía. También es necesario enfatizar que esta institución cuenta con un buffer o colchón financiero para los aumentos inesperados que surgen por efecto de incremento en las variables como la inflación, canasta básica entre otras, las mismas que afectan los valores designados en el presupuesto, esta política fue adoptada por parte de la administración ya que

ellos son los encargados de analizar y asignar los valores para el presupuesto los mismos que son aprobados por junta general de accionistas.

En el caso de los activos fijos cabe recalcar que estos no están totalizados en el presupuesto debido a que esta cantidad es tomada como una garantía en caso de tener alguna eventualidad. Como se puede visualizar se cuenta con activos mensuales alrededor de \$ 400.000 dólares alcanzando al año la cantidad de \$4800.000 dólares para este cálculo se ha tomado un promedio de valor comercial de los vehículos de \$ 40.000 dólares, vale la pena aclarar que los vehículos están matriculados y cuentan como patrimonio de cada accionista, pero se lo presenta en esta tabla debido a que también forman parte de Salamea Salinas S.A, por tanto los accionistas y la compañía son solidariamente responsables en caso de siniestros, préstamos bancarios entre otras.

#### **5.4. Informes e Indicadores Financieros**

Un informe se considera una representación escrita u oral, la misma que da a conocer las situaciones y características por la que atraviesa un evento.

##### **5.4.1 Informes Financieros**

En el capítulo dos se realizó la presentación de los informes de balances e indicadores financieros que se gestionan en Salamea Salinas S.A, a través de los cuales nos permitieron conocer de manera certera la estabilidad, capacidad de endeudamiento, rendimiento y utilidad de la compañía, datos que posteriormente serán usados para la toma de decisiones y establecimiento de estrategias necesarias para evitar posibles problemas que pueda ocurrir en esta entidad, la facilidad que presenta el modelo económico – financiero es que estos mismos datos se puede obtener de una manera más sencilla y certera es por tal razón que a continuación doy a conocer los tipos de informes que se obtendrá con el modelo económico –

financiero, con la finalidad de mejorar la gestión que viene realizando Salamea Salinas S.A en sus recursos económicos.

Es importante recalcar que con el modelo económico – financiero se podrá mantener de manera apropiada datos eficaces para toma de decisiones ya sean estas de carácter, financiero, operativas o de inversión y optimizando el factor tiempo.

Los informes adicionales que se pueden obtener como producto del diseño de un modelo económico – financiero se los menciona a continuación estos informes serán presentados por Gerencia

- **Informes de Flujos de Efectivo proyectados:**

Los flujos de efectivo proyectados, permiten visualizar el plan de ingresos y egresos de efectivo proyectado, con la finalidad de tomar decisiones oportunas y efectivas que contribuyan al progreso de la empresa.

- **Informes de Rentabilidad / Perdida futura:**

En este informe se podrá conocer si la empresa puede tener ganancias & perdidas en los próximos años como consecuencia de lo proyectado, además permitirá al directorio de Salamea Salinas S. A, tomar decisiones y plantear estrategias.

- **Informes de recuperación de la inversión realizada:**

Se conocerá en que tiempo se recuperará la inversión inicial y la rentabilidad que generará la misma.

#### **5.4.2 Análisis de la Gestión Financiera**

Consiste en administrar los recursos de manera apropiada para que se pueda cubrir los gastos que posee la empresa.

La administración de este modelo económico - financiero estará a cargo del Sr. Gerente de la Cia. De Transporte Pesado Salamea Salinas S.A,



quien esta académicamente preparado para poder descifrar los datos que arroje como resultado dicho modelo, la alimentación del mismo será por parte de la asistente de gerencia la cual será la encargada de actualizar el modelo y realizar las operaciones que le sean pedidas por sus superiores.

A continuación detallo las funciones que deben cumplir:

**Gerente.-**

- Administrar de manera adecuada el modelo económico – financiero a implantarse.
- Interpretar los resultados expresados por el modelo.
- Dar a conocer al directorio de la compañía los datos que emita el modelo para una posterior toma de decisiones.

**Asistente de Gerencia.-**

- Actualizar y alimentar al modelo económico - financiero
- Guardar estricta confidencialidad con los datos que proporciona Contabilidad.
- Preparar y elaborar los informes, producto de los datos que sean ingresados al modelo.

**5.5. Diseño del Modelo**

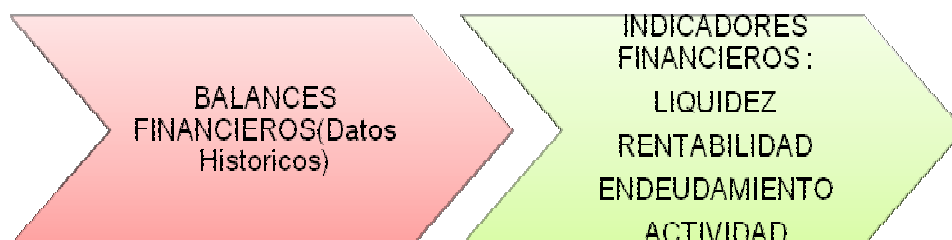
Para la elaboración del modelo Económico – Financiero se tomara como base el modelo de proyecciones que parte de los datos historicos obtenidos de los balances el mismo que para el caso de estudio se lo denominara (modelo # 1 ) y otro propuesto por (COURT, 2012), en donde plantea cuatro escenarios como el normal ,auge, recesión y depresión llamado (modelo # 2 ); se realizará la alaboracion de dos modelos con el objetivo de determinar cual es el que se ajusta de una mejor manera a la realidad de la compañía Salamea Salinas S.A.

Es importante recalcar que estos modelos se realizaran con la herramienta informatica del EXCEL.

### 5.5.1 Entradas

Las variables que se tomara en cuenta para la realización de estos modelos son las siguientes:

- Balances año anterior ( modelo #1 y modelo # 2 )
- Punto de Equilibrio ( solo para el modelo # 2 )



### 5.5.2 Proceso

#### Modelo # 1

Las variables que se van a utilizar en el proceso de este modelo son:

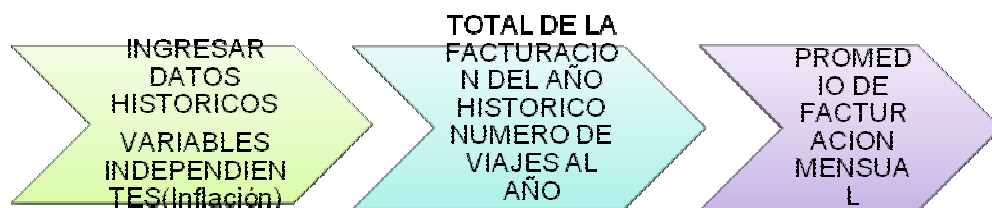
- Balances año anterior. (Ingresar Datos)
- Ingresar precios para la proyección (Según datos históricos de estadísticas)



#### Modelo # 2

En el caso de este modelo de COURT se ingresaran las variables como:

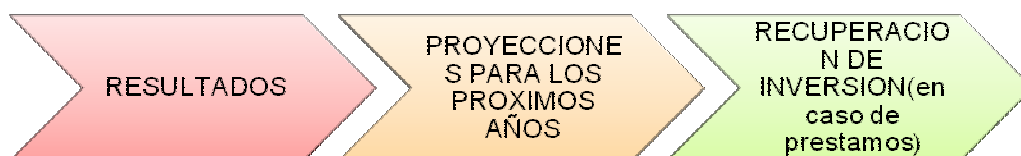
- Facturación del año
- Número de viajes
- Promedio de facturación mensual y diaria por vehículo.



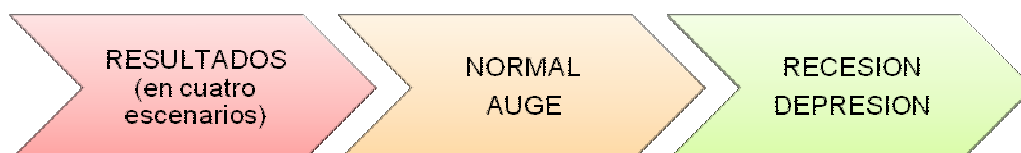
### 5.5.3 Salidas

#### Modelo #1

Para este modelo # 1, tendremos como resultado las proyecciones emitidas según los porcentajes de incremento y el tiempo estimado en el cual se recupera la inversión.



#### Modelo # 2



## CAPÍTULO VI

### APLICABILIDAD DEL MODELO

#### 6.1. Demostración Del Modelo Económico Financiero

A continuación se presenta el modelo Económico-Financiero para Salamea Salinas S.A, basado en proyecciones, el mismo que nos permitirá observar el comportamiento de la empresa durante los próximos años.

##### **Modelo # 1**

**Proyecciones Financieras.-** Es un instrumento más simple, orientado primordialmente a la determinación del flujo de efectivo y en algunos casos al menos, una previsión más realista de lo que puede ocurrir en el futuro con el negocio. (Martel, Bautista, & Marín, 2007)

##### **Modelo # 1**

**Objetivo.-**Incrementar los ingresos operacionales de la CIA. SALAMEA SALINAS S.A en los próximos años en relación a los precios que se van a reajustar en función a los servicios adicionales que se ofrezca a los clientes.

##### **Estrategias.-**

Con la finalidad de alcanzar el objetivo planteado se fijaran estrategias, las mismas que son:

**Precios:** negociar con los clientes para llegar a un acuerdo en el aumento de precios de los fletes con el propósito de llegar a cubrir los costos operativos.

**Clientes:** Ofrecer el servicio de transporte mediante un portal web creado con el nombre de la compañía.

**Viajes:** Incrementar el número de viaje mensual, mediante acuerdo con los clientes.

A continuación, se presenta los dos tipos de modelos financieros que se desarrollará para una mejor gestión de recursos económicos de la empresa Salamea Salinas S.A.

Como todo modelo económico, esta herramienta cuenta con las instrucciones, en las que están citadas todos los puntos relevantes de cómo se desarrolló el modelo y lo que hay que tomar en cuenta, para mejor comprensión del mismo.

**El modelo debe tener en cuenta los siguientes supuestos:**

- 1.El precio del producto tiene la opción de ingresar hasta el año 5
2. Las ventas en unidades están sujetas a una tasa de crecimiento desde el año 2.
3. Los costos y gastos deberán ser indexados.
4. Los gastos deberán pueden constantes o incrementados de acuerdo a la tasa de crecimiento de los gastos desde el año 2
5. El impuesto al valor agregado según el país se puede colocar el porcentaje
6. Los impuestos sobre la renta se aplican directamente sobre la utilidad antes de impuestos.
7. Si la empresa no obtiene utilidades en un período el impuesto debe ser cero.
8. El precio de venta incluye el impuesto al valor agregado.

**NOTA: EN LAS CELDAS EXISTEN  
COMENTARIOS PARA MAYOR ENTENDIBILIDAD  
DEL MODELO  
LOS CUADROS DE COLOR AMARILLO DEBEN  
SER LLENADOS**

Figura 13. Instrucciones Modelo # 1

Tabla 30

Raking Empresarial 2012-2013 Según Revista EKOS

	2013				2012			
	Empresas	% Participación	Ingresos (Millones)	%Ingresos	Empresas	% Participación	Ingresos (Millones)	%Ingresos
<b>SIERRA</b>	549	55%	42.450,55	55,52%	546	55%	33.998,45	49,60%
<b>COSTA</b>	445	45%	31.325,63	40,97%	448	45%	29.337,37	42,80%
<b>ORIENTE</b>	6	1%	2.683,74	3,51%	6	1%	5.209,44	7,60%
<b>TOTAL</b>	1000	100%	76.459,93	100%	1000	100%	68.545,26	100%

Fuente : (Ranking Empresarial, 2014)

**Tabla 31**  
**Crecimiento De Las Compañías**

	<b>2014</b>		<b>2013</b>		<b>Incremento</b>
<b>SIERRA</b>	30.819	42%	32.426	49%	-7%
<b>COSTA</b>	41.173	56%	31.764	48%	8%
<b>ORIENTE</b>	1.827	2%	1.324	2%	0%
<b>INSULAR</b>	299	0%	288	0%	0%
<b>TOTAL EMPRESAS</b>	74.118	100%	66.175	99%	12%

**Fuente: (Raking Empresarial, 2014)**

Con el gráfico de Raking Empresarial y el Crecimiento de las compañías se proporcionaran los porcentajes de incremento de clientes por regiones para la CIA. SALAMEA SALINAS S.A, tanto para el modelo financiero #1 como para el modelo financiero # 2.

**Tabla 32**  
**Incremento De Viajes**

<b>SIERRA</b>	2%
<b>COSTA</b>	1%
<b>% QUE SE DESEA ALCANZAR LA CIA</b>	5%
<b>INCREMENTO DE VIAJES</b>	4%

Con la finalidad de obtener un incremento en la facturación anual, para los años que se van a proyectar se obtiene el 4% del promedio entre lo que se desea alcanzar como empresa y el incremento por clientes.

**Tabla 33**  
**Inflación**

<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
4,16%	2,70%	3,67%	3,90%	3,65%	3,15%	3,10%	3,03%

La inflación se tomara en cuenta para incrementar el precio de los viajes para los años que se van a proyectar.

**Tabla 34**  
**Precio Promedio**

<b>PROMEDIO POR FACTURACION</b>	\$ 782.063,21
<b>Número de viajes</b>	1.264
<b>Viaje oriente</b>	\$ 800,00
<b>Viaje costa- san Lorenzo</b>	\$ 600,00
<b>Viaje costa – Quinindé</b>	\$ 500,00
<b>Total precio promedio</b>	\$ 633,33



Para la obtención del precio promedio por viaje, se tomara en cuenta el precio por viaje de cada ruta, y se obtiene un promedio de precio, con el cual se proyectara para los próximos viajes.

**Tabla 35**

**Número De Viajes**

<b>EMPRESAS</b>	<b># VEHICULOS</b>	<b>VIAJES (AÑO)</b>
<b>DANEC</b>	10	841
<b>REYBANPAC S.A</b>	3	181
<b>QUALA S.A</b>	3	189
<b>PARAISO S.A</b>	1	48
<b>SERTECPECT S.A</b>	1	5
	18	1.264

Con la información recaudada del departamento contable, se puede identificar el número de vueltas que realiza cada uno de los vehículos, a las empresas mencionadas en la tabla anterior.

**Tabla 36**

**Modelo # 1 Datos**

<b>1.- INVERSION INICIAL</b>		<b>VALOR \$</b>	
<b>Activos Fijos</b>		\$	
<b>Activos diferidos</b>		\$	
<b>Capital</b>			\$1.080,00
<b>TOTAL INVERSION INICIAL</b>			\$1.080,00
<b>2.- FINANCIAMIENTO DE INVERSION INICIAL</b>			
<b>Aporte Accionistas</b>		USD	% Participación
		\$20.000,00	50
<b>Préstamo</b>		\$20.000,00	50
<b>Total inversión</b>		\$40.000,00	100

CONTINUA



<b>APORTE</b>	<b>USD</b>	<b>% Participación</b>
<b>Accionistas</b>	\$20.000,00	50
<b>Prestamos</b>	\$20.000,00	50
<b>Total inversión</b>	\$40.000,00	100
<b>Valor del préstamo</b>	\$20.000,00	Valor monetario
<b>Tasa de interés anual</b>	11,18%	Porcentaje
<b>Plazo</b>	5	Años
<b>Ventas año base :</b>	\$782.063,21	Valor monetario
<b>Año 1</b>		Unidades
<b>Año 2 (incremento)</b>	0%	Porcentaje
<b>Año 3</b>	4%	Porcentaje
<b>Año 4</b>		Porcentaje
<b>Año 5</b>		Porcentaje
<b>Prestación de servicios esperados(viajes al año)</b>	1264	Vueltas/ unidades
<b>Precio</b>		
<b>Año 1</b>	\$656,58	Valor monetario
<b>Año 2</b>	\$682,18	Valor monetario
<b>Año 3</b>	\$707,08	Valor monetario
<b>Año 4</b>	\$729,36	Valor monetario
<b>Año 5</b>	\$729,36	Valor monetario
<b>Costo de ventas</b>	\$771.200,48	Valor monetario
<b>Total gastos</b>	\$28.299,23	Valor monetario
<b>Gastos sueldos, honorarios y dietas</b>	\$16.610,40	Valor monetario
<b>Gastos servicios básicos</b>	\$268,80	Valor monetario
<b>Gasto arriendo</b>	\$1.764,00	Valor monetario

CONTINUA



<b>Gasto suministro oficina</b>	\$980,04	Valor monetario
<b>Gasto suministros limpieza</b>	\$96,00	Valor monetario
<b>Impuestos y contribuciones</b>	\$2.435,00	Valor monetario
<b>Gasto mantenimiento</b>	\$2.055,52	Valor monetario
<b>Gastos de publicidad</b>	\$280,00	Valor monetario
<b>Movilización gerente</b>	\$2.055,52	Valor monetario
<b>Otros gastos</b>	\$1.753,95	Valor monetario
<b>Incremento de gastos</b>	3,90%	Porcentaje
<b>(-) Pagos realizados a los socios</b>	\$ -	Valor monetario
<b>Otros ingresos</b>	\$ -	Valor monetario
<b>Participación trabajadores</b>	a 15%	Porcentaje
<b>Impuesto a la renta</b>	22%	Porcentaje

Cada una de estas plantillas deben ser llenadas de manera obligatoria, con la finalidad de obtener todos y cada uno de los datos históricos con los que se trabajará.

Tabla 37

## Tabla De Amortización

<b>Valor del préstamo</b>		\$20.000,00		
<b>Tasa de interés anual</b>		11,18%		
<b>Periodos</b>		5	AÑOS	
<b>Renta</b>		\$ 5.436		
<b>PERIODOS</b>	<b>DIVIDENDO</b>	<b>INTERES</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>SALDO</b>
<b>0</b>				\$20.000,00
<b>1</b>	\$ 5.436	2236,00	\$3.199,93	\$16.800,07
<b>2</b>	\$ 5.436	1878,25	\$3.557,68	\$13.242,39
<b>3</b>	\$ 5.436	1480,50	\$3.955,43	\$ 9.286,96
<b>4</b>	\$ 5.436	1038,28	\$4.397,65	\$ 4.889,31
<b>5</b>	\$ 5.436	546,62	\$4.889,31	(\$ 0,00)

Como se puede observar en la tabla anterior tenemos los valores a pagar anualmente del préstamo que se desea obtener; con estos datos los accionistas podrán tomar decisiones sobre aceptar o no el préstamo; se menciona que la tasa de interés anual es tomada del BCE para PYMES, es considerada una PYMES debido a que la empresa sujeta a estudio no registra un valor bruto en ventas de hasta cinco millones de dólares y tiene menos de doscientos trabajadores además que no sobre pasa de los cuatro millones de dólares en activos. (Elizalde, 2011)

**Tabla 38**  
**Presupuesto De Ventas**

			0%	4%	0,00%	0,00%
	DICIEMBRE	1er año	2do año	3er año	4to año	5to año
<b>Ventas anuales</b>	\$ 782.063,21					
<b>Unidades/ # viajes</b>		1264	1264	1314	1314	1314
<b>Precio</b>		\$ 656,58	\$ 682,18	\$ 707,08	\$ 729,36	\$ 729,36
<b>Total de ventas recuperadas al año</b>		\$ 829.912,91	\$ 862.279,51	\$ 928.886,91	\$ 958.146,85	\$ 958.146,85

En esta tabla podemos observar como las cifras van creciendo de acuerdo a los porcentajes insertados en la plantilla de DATOS, la misma que nos emite como resultado el valor de facturación proyectado para los próximos cinco años.

**Tabla 39**  
**Presupuesto De Costos**

		0%	4%		
CONCEPTO	1	2	3	4	5
<b>Total Costo De Ventas</b>	\$ 771.200,48	\$ 771.200,48	\$ 801.517,04	\$ 801.517,04	\$ 801.517,04

En esta tabla se observa como los costos también incrementan de acuerdo a las proyecciones realizadas, de los ingresos.

**Tabla 40**  
**Estado De Resultados Integrales**

<b>Años</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ventas</b>	\$ 829.912,91	\$ 862.279,51	\$ 928.886,91	\$ 958.146,85	\$ 958.146,85
<b>(-)Costo de ventas</b>	\$ 771.200,48	\$ 771.200,48	\$ 801.517,04	\$ 801.517,04	\$ 801.517,04
<b>(=)Utilidad bruta en ventas</b>	\$ 58.712,43	\$ 91.079,03	\$ 127.369,87	\$ 156.629,80	\$ 156.629,80
<b>(- )Gastos de operación</b>	\$ 52.508,99	\$ 54.461,88	\$ 58.599,10	\$ 65.429,91	\$ 75.424,21
<b>Gastos administrativos</b>	\$ 50.453,47	\$ 52.326,19	\$ 56.293,59	\$ 62.843,99	\$ 72.410,67
<b>Gastos sueldos</b>	\$ 28.299,23	\$ 29.402,90	\$ 31.741,05	\$ 35.601,47	\$ 41.488,73
<b>Gastos servicios básicos</b>	\$ 16.610,40	\$ 17.258,21	\$ 18.630,60	\$ 20.896,49	\$ 24.352,05
<b>Gasto arriendo</b>	\$ 268,80	\$ 279,28	\$ 301,49	\$ 338,16	\$ 338,16
<b>Gasto suministro oficina</b>	\$ 1.764,00	\$ 1.832,80	\$ 1.978,54	\$ 2.219,18	\$ 2.219,18
<b>Gasto suministros limpieza</b>	\$ 980,04	\$ 1.018,26	\$ 1.099,23	\$ 1.232,93	\$ 1.436,81
<b>Gastos seguros</b>	\$ 96,00	\$ 99,74	\$ 107,68	\$ 120,77	\$ 140,74
<b>Gasto mantenimiento</b>	\$ 2.435,00	\$ 2.435,00	\$ 2.435,00	\$ 2.435,00	\$ 2.435,00

CONTINUA



<b>Gastos de ventas</b>		\$	\$	\$	\$	\$
		2.055,52	2.135,69	2.305,52	2.585,92	3.013,54
<b>Gasto publicidad</b>		\$	\$	\$	\$	\$
		2.055,52	2.135,69	2.305,52	2.585,92	3.013,54
<b>(=) Utilidad de operación</b>		\$	\$	\$	\$	\$
		6.203,44	36.617,15	68.770,76	91.199,89	81.205,60
<b>(+) Otros ingresos</b>		\$	\$	\$	\$	\$
		-	-	-	-	-
<b>(-)Otros egresos</b>		\$	\$	\$	\$	\$
		2.236,00	1.672,41	1.312,05	915,66	479,63
<b>Gastos financieros</b>		\$	\$	\$	\$	\$
		2.236,00	1.672,41	1.312,05	915,66	479,63
<b>(=) Utilidad antes imp. Y part</b>		\$	\$	\$	\$	\$
		3.967,44	34.944,75	67.458,71	90.284,23	80.725,96
<b>(-)Participación trabajadores</b>	15%	\$	\$	\$	\$	\$
		595,12	5.241,71	10.118,81	13.542,63	12.108,89
<b>(=) Utilidad antes de imp.</b>		\$	\$	\$	\$	\$
		3.372,32	29.703,04	57.339,90	76.741,60	68.617,07
<b>(-) Impuesto a la renta</b>	22%	\$	\$	\$	\$	\$
		741,91	6.534,67	12.614,78	16.883,15	15.095,76
<b>(=) Utilidad neta</b>		\$	\$	\$	\$	\$
		2.630,41	23.168,37	44.725,13	59.858,44	53.521,31

En el Estado De Resultados Integrales se puede observar, como en el primer año la utilidad es muy baja \$ 2.630,41 pero al segundo año ya se recupera notablemente y esto se debe a que el precio de viaje también aumenta, por tal razón obtenemos un incremento de \$23.168,37 y así esta se sigue incrementando para los próximos tres años.

**Tabla 41**  
**Flujo De Fondo**

	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Utilidad neta</b>		2.630,41	\$23.168,37	\$44.725,13	\$59.858,44	\$53.521,31
<b>(+) Recursos que no representan salidas de efectivo</b>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Depreciación</b>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Amortización</b>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Prov.ctas.incobrables</b>						
<b>(=) Recursos provenientes del giro del negocio</b>		2.630,41	\$23.168,37	\$44.725,13	\$59.858,44	\$53.521,31
<b>(-)Pago de capital presto</b>		\$3.199,93	\$ 3.557,68	\$ 3.955,43	\$ 4.397,65	\$ 4.889,31
<b>(-)Nuevas inversiones</b>	\$ (40.000,00)					
<b>(+) Crédito bancario</b>	\$ 20.000,00					
<b>(+) Venta activo</b>						\$ -
<b>(+) Recuperación capital de trabajo</b>						\$ 1.080,00
<b>(=) Flujo neto de fondos</b>	\$ (20.000,00)	(569,52)	\$19.610,69	\$40.769,69	\$55.460,80	\$49.712,01

Con el flujo de fondos se obtiene información apropiada a la gerencia, para que esta pueda medir sus políticas de contabilidad y tomar decisiones que ayuden al desarrollo de la empresa, como se puede observar en la tabla anterior se obtiene como resultado la manera como la administración genera y utiliza el efectivo.



Tabla 42

## Tasa Mínima Aceptable De Rendimiento

## VALOR ACTUAL NETO

FINANCIAMIENTO	% PARTICIPACION	TMAR	TMAR PONDERADA
APORTE SOCIOS	50	7,07%	3,54
CREDITO	50	8,13%	4,07
<b>TOTAL</b>			<b>7,60</b>
<b>TASA PASIVA LIBRE DE RIESGO + % PREMIO AL RIESGO</b>			
<b>TMAR ACCIONISTA=</b>	5,11%+2%	7,07%	
<b>TASA ACTIVA</b>			
<b>TMAR INVERSIONISTA(CREDITO)=</b>		8,13%	

Para el cálculo de la tasa mínima aceptable de rendimiento para el accionista (TMAR) se ha tomado en cuenta, la tasa pasiva más el porcentaje que está dispuesta la empresa asumir como riesgo y para la del inversionista se toma en cuenta la tasa activa referencial.

Tabla 43

## Valor Actual Neto

## VAN

	\$ 569,52	\$19.610,69	\$40.769,69	\$55.460,80	\$49.712,01	\$20.000,00
	1,076	1,157776	1,245766976	1,340445266	1,442319106	
<b>VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS NETOS</b>	\$124.977,15					
<b>VAN=</b>	\$104.977,15					

En esta tabla se puede observar que una vez recuperada la inversión inicial el proyecto deja una utilidad en este caso es de \$104.977,15; hay que tomar en cuenta que para obtener el VAN se suma todos los flujos de todos los años y se resta la inversión inicial, razón por la cual en la tabla aparece los \$ 20.000,00 dólares que deben ser restados por ser un desembolso, quedándonos la utilidad antes mencionada.

Tabla 44

## Tasa Interna De Retorno

TIR.- 81,76%

	TASA DE DESCUENTO		
<b>FLUJOS</b>	<b>24 %</b>	<b>29,85%</b>	<b>29,99%</b>
	618,9565699	5609,745483	5603,546722
<b>767,51</b>			
	12754,08825	5017,819019	5006,73578
<b>19.610,69</b>			
	21383,18522	5104,52021	5087,617439
<b>40.769,69</b>			
	23458,45237	3881,836457	3864,70718
<b>55.460,80</b>			
	16957,1507	5386,078832	5356,386478
<b>49.712,01</b>			
<b>TOTAL</b>	<b>75171,83311</b>	<b>25000</b>	<b>24918,9936</b>
<b>VAN</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
	54.093,59	5.000,00	4.918,99

Como se puede observar la TIR, es calculada por interpolación lo cual nos genera un resultado de 81.76 %, factor que indica que el proyecto a desarrollarse es factible.

Tabla 45

## Razón Beneficio / Costo

**\$ 124.977,15 (Valor Presente Flujos Netos Fondos) / \$20.000,00 (Inversión Inicial Neta)**      **\$6,25**

En esta tabla se puede observar, que por cada dólar invertido tenemos \$ 5,25 centavos de ganancia.

**Tabla 46**  
**Método Estadístico**

<b>AÑOS</b>	<b>FLUJOS NETOS DE FONDOS</b>	<b>FLUJOS ACUMULADOS</b>
<b>1</b>	\$ (569,52)	\$ (569.52)
<b>2</b>	\$ 19.610,69	\$ 19.041,17
<b>3</b>	\$ 40.769,69	\$ 59.810,86
<b>4</b>	\$ 55.460,80	\$115.271,66
<b>5</b>	\$ 49.712,01	\$164.983,66
<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>NETA</b>	\$ 20.000,00
<b>20.000,00 – 59.810,86</b>		\$ 39.810,86
<b>FLUJO AÑO 2</b>		\$ 19.041,69
<b>PROPORCIONALIDAD PERIODO DE</b>	0,48	
		<b>2 AÑOS 1 MES</b>

Como se puede observar, bajo el método estadístico genera un resultado de recuperación de la inversión en un año once meses, lo cual es un resultado favorable para la empresa.

### **Modelo # 2**

Se presenta el modelo Económico- Financiero para la compañía de transporte, el mismo que revelara los cuatro escenarios por los que la compañía puede atravesar según la economía del país, los cuales son la base para la toma de decisiones de los accionistas.

Para poder implementar el modelo # 2 en la Cia. Salamea Salinas S.A es necesario conocer algunas terminologías que ayudaran a descifrar los datos que se revelan en el modelo.

- **Normal:** Es el tiempo que transcurre desde que la empresa invierte dinero en su proceso productivo (sea industrial, comercial o de servicio) hasta que lo recupera por el cobro a clientes, por el bien transferido o el servicio prestado. (Muñoz & De La Cuesta, 2010)

- **Auge:** Se caracteriza por las grandes inversiones, pleno empleo, subidas de los precios y de los salarios, alto nivel de bienestar económico y social, etc. (Casani, Augusto, & Eduardo, 2007)

- **Recesión:** Etapa en la que la tasa de variación del PIB es negativa o nula. Se considera que un país se encuentra en recesión cuando durante dos trimestres consecutivos la tasa de variación del PIB es negativa. (Leiceaga, Francisco, & Angel, 2008)

- **Depresión:** Se caracteriza, principalmente, por una intensa disminución de la actividad económica, lo cual provoca una reducción de la producción, ralentización persistente del consumo y elevado nivel de paro. (Casani, Augusto, & Eduardo, 2007)

A continuación se presentan los objetivos y estrategias que se realizaron en cada uno de los modelos para lograr el cumplimiento de objetivos planteados para Salamea Salinas S. A.

#### **OBJETIVO.-**

Lograr que la CIA. Salamea Salinas S.A, incremente sus ingresos anuales, con el fin de cubrir sus gastos ordinarios e incrementar sus ganancias.

## ESTRATEGIAS.-

### 1.-CONSERVAR A CLIENTES ACTUALES.- (NORMAL)

En la actualidad la compañía opera con una flota vehicular en óptimo estado, razón por la cual nuestros clientes se encuentran satisfechos con el servicio prestado, para conservarlos en la compañía se debería incrementar servicios, que acojan los pedidos y sugerencias de los clientes con el único objetivo de satisfacer las necesidades de los mismos.

Para alcanzar este propósito se prepara un documento de sugerencias con la finalidad que nuestros clientes comenten sus necesidades.



### BUZON DE SUGERENCIAS CIA. TRANSPORTES SALAMEA SALINAS S.A

Empresa	<input type="checkbox"/>	Persona Natural	<input type="checkbox"/>
Nombre del Cliente:	<input type="text"/>		
Tipo de servicio ofrecido:	<input type="text"/>		
Comentario:	<input type="text"/>		
<p>Toda la información recaudada mediante este buzón de sugerencias es de carácter confidencial.</p> <p style="text-align: center;"><b>Gracias Por Su Colaboración.</b></p>			

Esta herramienta ayudará a que la administración de Salamea Salinas S. A, mejore sus estrategias y planes de acción para conservar a los que considera sus clientes estratégicos.

## **2.-INCREMENTAR CLIENTES (NORMAL)**

El incremento de los clientes, se lo realizara tomando como base el número de empresas de transporte que se encuentran en el sector y tomando en cuenta a cuantos clientes más puede atender Salamea Salinas S.A al año.

Para aumentar clientes, se ha considerado necesario aumentar a nuestro servicio de transporte pesado por carretera un servicio adicional como es el de servicio de rastreo satelital, con este nuevo servicio facilitaremos a nuestros clientes la ubicación de los vehículos y como un plus tendrán su carga segura.

## **3.-INCREMENTAR VIAJES AL AÑO (AUGE)**

El número de viajes anuales se incrementaran debido al porcentaje de aumento de clientes que tendremos, razón por la cual también incrementamos los viajes e ingresos de la compañía, (se toman datos del ranking empresarial).

## **4.- INCREMENTAR CLIENTES Y VIAJES (AUGE)**

Esta estrategia es la unión de incrementar tanto clientes como viajes dándonos como resultado que la compañía genere mayor rentabilidad, lo cual ayuda a la sostenibilidad de la misma.

## 5.- DISMINUCION DE CLIENTES Y VIAJES (RECESION)

En caso de que en nuestro país atravesase la situación de inicios del 2014 que sería la disminución de importaciones, perjudica a los del sector del transporte debido a que no se generan viajes y ocasiona pérdida.

## 6.- CIERRE DE LA COMPAÑÍA (DEPRESION)

En este escenario la compañía entra a una etapa de cierre, ya sea por las condiciones económicas, por el bajo crecimiento económico nacional, o a menudo por una recesión o la misma depresión.

Otra razón para la liquidación de esta compañía es la incapacidad de generar suficientes ingresos, que ayuden a cubrir los gastos propios del negocio.

<b>INSTRUCCIONES</b>						
<p><b>El modelo debe tener en cuenta los siguientes supuestos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Para la elaboración de este modelo se tomo en cuenta las características que tiene el servicio de transporte pesado en el Ecuador.</li> <li>2.- Para mejor comprensión de este modelo financiero se debe tomar en cuenta los datos o bases que se toma para cada cálculo (hoja de estrategias)</li> <li>3.- Las siglas MSC, son los meses trabajados</li> <li>4.- las siglas MNC , son meses sin trabajar</li> <li>5.- Para la tasa de crecimiento de viajes y precios, se tomo del ranking empresarial de las empresas</li> <li>6.- En el caso de porcentaje de restricción de importaciones fue tomado de datos del BCE.</li> </ol> <p><b><u>NOTA: EN LAS CELDAS EXISTEN COMENTARIOS PARA MAYOR ENTENDIBILIDAD DEL MODELO</u></b>  <b>LOS CUADROS DE COLOR AMARILLO DEBEN SER LLENADOS OBLIGATORIAMENTE.</b></p> <p><b>TODOS Y CADA UNO DE LOS DATOS DE ESTE MODELO SON TOMADOS DE ESTADISTICAS E INFORMACION FINANCIERA DEL BCE</b></p>						

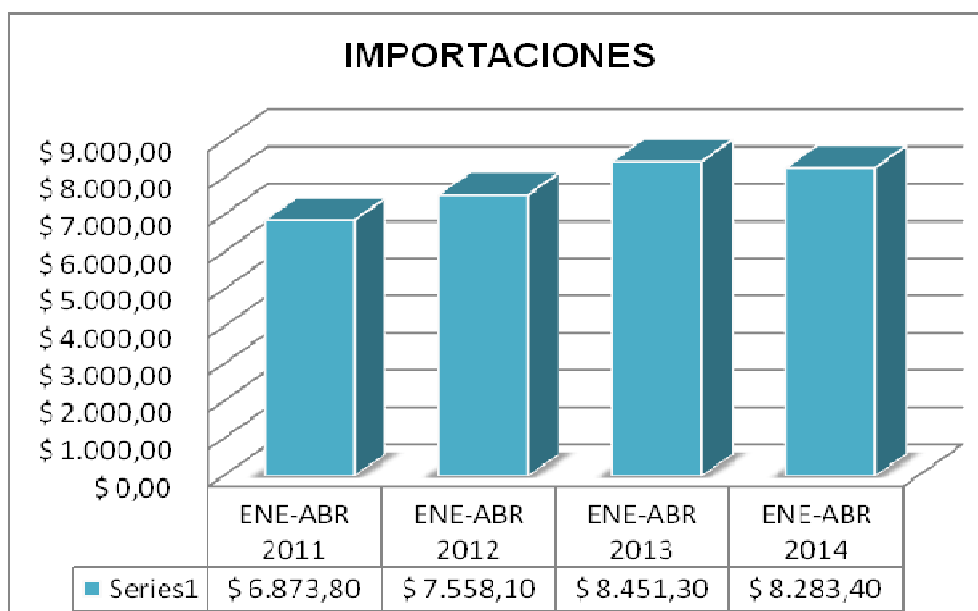
**Figura 14. Instrucciones Modelo # 2**



**Tabla 47**  
**Incremento De Clientes Por Regiones**

<b>% DE CRECIMIENTO PARA CLIENTES</b>		
<b>SIERRA</b>	2%	Porcentajes para crecimiento de clientes
<b>COSTA</b>	1%	
<b>ORIENTE</b>	0,33%	

Como se pudo observar en la tabla anterior, se obtiene los porcentajes que se van a utilizar en el modelo financiero para el escenario de Auge, dichos porcentajes son tomados de estadísticas relacionadas con este sector, basados en el crecimiento de compañías y Raking empresarial.



**Figura 15. Restricción De Importaciones**

**Fuente: (BCE, 2014)**

En este gráfico se obtiene la información necesaria, para el escenario de Recesión , el mismo que indica la disminución de importaciones por las restricciones existentes en nuestro país, para nuestro estudio hemos tomado en cuenta las importaciones de Enero –Abril de los años 2011 al 2014, debido a que en este periodo las importaciones tienen una tendencia de disminución, por tanto se tomara en cuenta para este escenario; tomando el supuesto de que este acontecimiento vuelva a suceder.

**Tabla 48 Inflación**  
**Inflación**

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
4,16%	2,70%	3,67%	3,90%	3,65%	3,15%	3,10%	3,03%

Como se puede observar, en la tabla anterior tenemos datos históricos y proyectados de la inflación de nuestro país hasta el año 2019 según datos del BCE, mismos que nos serán utilizados para la proyección de gastos y costos.

**Tabla 49**  
**Porcentajes De Crecimiento**

<b>Sueldos</b>	\$	\$	4,12%
	340,00	14,00	
	\$		
	354,00		
<b>Luz eléctrica</b>	10%		11%
	12%		

Para obtener los datos que se observan en la tabla de porcentajes de crecimiento, se ha realizado una indagación sobre datos históricos de salarios básicos unificados y el servicio de luz eléctrica con la finalidad de obtener los porcentajes de incremento para estos ítems, para posteriormente utilizarlos en el modelo financiero.

**Tabla 50****Modelo # 2 Datos**

Ventas año base :	\$	782.063,21	Valor monetario
Costo de ventas	\$	771.200,48	Valor monetario
Total gastos	\$	28.299,23	Valor monetario
Gastos sueldos, honorarios y dietas	\$	16.610,40	Valor monetario
Gastos servicios básicos	\$	268,80	Valor monetario
Gasto arriendo	\$	1.764,00	Valor monetario
Gasto suministro oficina	\$	980,04	Valor monetario
Gasto suministros limpieza	\$	96,00	Valor monetario
Impuestos y contribuciones	\$	2.435,00	Valor monetario
Gasto mantenimiento	\$	2.055,52	Valor monetario
Gastos de publicidad	\$	280,00	Valor monetario
Movilización gerente	\$	2.055,52	Valor monetario
Otros gastos	\$	1.753,95	Valor monetario
Incremento de viajes/clientes	2%		Porcentaje
Promedio de viajes al año	1264		# De viajes
Días de prestación del servicio	110		# De días trabajados

El modelo financiero presenta una plantilla de datos, misma que debe ser llenada para el correcto funcionamiento de esta herramienta financiera.

Tabla 51

## Número De Viajes Y Precio Promedio

EMPRESAS	N° VEHICULOS	VIAJES (AÑO)	TOTAL FACT	PROM DIA VUELTAS	PROM FACT VUELTA
<b>DANEC</b>	10	841	585.419,98	2,6	696,0998573
<b>REYBANPAC S.A</b>	3	181	131.638,76	0,6	727,2859669
<b>QUALA S.A</b>	3	189	35.548,00	0,6	188,0846561
<b>PARAISO S.A</b>	1	48	7.613,00	0,1	158,6041667
<b>SERTECPECT S.A</b>	1	5	5.120,00	0,0	1024
<b>5</b>	18	1.264	765.340	4	558,8149294

Con la información recaudada del departamento de contabilidad de la compañía Salamea Salinas S.A, se pudo obtener datos relevantes para la elaboración del modelo financiero, como es el número de viajes al año y el precio promedio por viaje.

**Tabla 52**  
**Promedio De Viajes Por Región**

<b>Promedio viajes al año por vehículo sierra</b>	81
<b>Mensual</b>	7
<b>Promedio viajes al año por vehículo costa</b>	62
<b>Mensual</b>	5
<b>Promedio viajes al año por vehículo oriente</b>	5
<b>Mensual</b>	0

Como se puede observar en la tabla antes mencionada, tenemos el promedio de viajes por vehículo anual y mensual, en cada región del país Sierra, Costa y oriente.

Con estos datos obtenidos se tendrá la información necesaria para la elaboración de los escenarios financieros.

**Tabla 53**  
**Datos Para El Punto De Equilibrio**

<b>VEHICULOS</b>	<b>VALOR</b>
<b>Mínimo (accionistas)</b>	16
<b>Promedio año 2013</b>	18
<b>Actual año 2014</b>	18
<b>Promedio accionistas 2015</b>	24
<b>Punto de equilibrio</b>	
<b>Clientes (viajes)</b>	18
<b>Días de servicios transporte año</b>	110
<b>(%) Porcentaje de incremento</b>	2%
<b>Numero de vueltas al año</b>	1.264
<b>Días de servicios transporte año</b>	112
<b>Precio promedio por viaje</b>	559
<b>(%) Porcentaje de incremento</b>	2%
<b>Incremento precio</b>	11
<b>Precio servicio</b>	570
<b>Fact anual por el numero vueltas</b>	1.128.583
<b>Fact anual por el precio</b>	1.128.583

Esta plantilla de punto de equilibrio es llenada, con la información de la plantilla de datos, la cual nos servirá para realizar la proyección en función al año 2013.

**Tabla 54**

**Punto De Equilibrio**

	<b>ACTUAL</b>	<b>PTO. EQ 1 (VUELTAS)</b>	<b>PTO. EQ 2 (PRECIO)</b>
<b>PRESTACION DE SERVICIO TRANSPORTE PESADO</b>			
<b>INGRESOS</b>	\$ 782.063,21	\$ 1.128.582,63	\$ 1.128.582,63
<b>INGRESO MENSUAL</b>	\$ 65.171,93	\$ 94.048,55	\$ 94.048,55
<b>COSTOS / GASTOS AÑO</b>			
<b>COSTOS</b>	\$ 771.200,48	\$ 831.480,78	\$ 831.480,78
<b>GASTOS</b>	\$ 28.299,23	\$ 27.635,78	\$ 27.635,78
<b>OTROS</b>	\$ -	\$ 269.466,07	\$ 269.466,07
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 799.499,71</b>	<b>\$ 1.128.582,63</b>	<b>\$ 1.128.582,63</b>
<b>COSTOS / GASTOS PROM MES</b>			
<b>COSTOS OP</b>	\$ 64.266,71	\$ 69.290,07	\$ 69.290,07
<b>GASTOS</b>	\$ 2.358,27	\$ 2.302,98	\$ 2.302,98
<b>OTROS</b>	\$ -	\$ 22.455,51	\$ 22.455,51
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 66.624,98</b>	<b>\$ 94.048,55</b>	<b>\$ 94.048,55</b>
<b>RESULTADO</b>			
<b>ANUAL</b>	- 17.437	-	-
<b>MENSUAL</b>	- 1.453	-	-

Como se puede visualizar en la tabla punto de equilibrio la cual se basa en información del año 2013; el punto de equilibrio se encuentra tanto en el número de viajes como en precio, además se aclara que para obtener el punto de equilibrio se tuvo que aumentar la cuenta otros gastos.



Tabla 55

## Viajes Anuales Y Promedio Meses Trabajados

N°	ACCIONISTAS	TOTAL	V / ACUM	%	% / ACUM	PROM MSC	PROM MNC
1	ALMEIDA NELSON	88	88	6,96%	6,96%	12	0
2	ALMEIDA ALEXANDER	22	110	1,74%	8,70%	4	8
3	ORTEGA SERVIO	90	200	7,12%	15,82%	12	0
4	ORTEGA SERVIO	88	288	6,96%	22,78%	12	0
5	SALAMEA ANGEL	95	383	7,52%	30,30%	12	0
6	SALAMEA ANGEL	91	474	7,20%	37,50%	12	0
7	SALAMEA CARLOS	91	565	7,20%	44,70%	12	0
8	SALAMEA JAIME	88	653	6,96%	51,66%	12	0
9	SALAMEA DIEGO	95	748	7,52%	59,18%	12	0
10	ROMERO ENID	93	841	7,36%	66,53%	12	0
11	GUACHAMIN HUGO	56	897	4,43%	70,97%	12	0
12	GUACHAMIN PAOLA	63	960	4,98%	75,95%	12	0
13	GUACHAMIN DANIEL	62	1022	4,91%	80,85%	12	0
14	SILVA FRANKLIN	60	1082	4,75%	85,60%	9	3
15	SILVA NARCIZA	66	1148	5,22%	90,82%	9	3
16	LOPEZ FREDDY	63	1211	4,98%	95,81%	9	3
17	LOYA VICTOR	48	1259	3,80%	99,60%	3	9
18	MIGUEL GALLEGO	5	1264	0,40%	100,00%	3	9
<b>TOTAL</b>		<b>1264</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>	<b>329</b>	<b>10</b>	<b>2</b>

En esta hoja de Excel se puede encontrar, los viajes mensuales que hace cada vehículo, lo cual permite totalizar los viajes anuales de los vehículos, que facturan en la compañía, en este cuadro también podemos identificar el promedio de meses trabajados (MSC) y no trabajados (MNC).

**Tabla 56**

**Escenario Normal**

	VIAJES	% INCR.	CLIENTES A INCR.	VIAJES 10 VEHICULOS	VIAJES 18 VEHICULOS	TOTAL	
<b>SIERRA</b>	81	2%	10	790	889	1.679	NORMAL
<b>COSTA</b>	62	1%	5	297	370	667	NORMAL
<b>ORIENTE</b>	5	0,33%	0	0	5	5	NORMAL

En el escenario Normal, se toma como base el promedio de viajes anuales que realizan los vehículos según la región a la que pertenecen, pues bien el 2% de incremento de clientes es cogido de la hoja de cálculo llamada "DATOS", la misma que contiene los porcentajes de incremento de clientes para cada región.

**Tabla 57**

**Escenario De Auge**

ESTRATEGIA	2	INCREMENTO	TOTAL	
INCREM VIAJES		VIAJES POR	VIAJES AL	
		10 VEHICULO	AÑO POR	
			VEHICULO	
<b>SIERRA</b>		72	153	AUGE
<b>COSTA</b>		49	111	AUGE
<b>ORIENTE</b>		0	5	AUGE
<b>TOTAL</b>				
ESTRATEGIA	3		TOTAL	VALOR \$
(INCREM			VIAJES	
CLIENTES	Y			
VIAJES )				
<b>SIERRA</b>			3206	1.791.609,05 AUGE
<b>COSTA</b>			1222	682.918,52 AUGE
<b>ORIENTE</b>			5	2.849,13 AUGE
<b>TOTAL</b>			4433	70086310.18

Para el escenario de Auge hay que considerar que con un aumento de clientes genera un incremento de viajes, razón por la cual se obtiene dos estrategias para este escenario.

**Tabla 58**

**Escenario De Recesión**

<b>Estrategia 4 restricción de importaciones</b>	<b>Viajes actuales</b>	<b>% decremento</b>	<b>Disminución # de viajes</b>	
<b>VUELTAS (AÑO) CON DISMINUCION DE CLIENTES Y VUELTAS</b>	81	13.6%	70	RECESIÓN
	62	13.6%	53	
	5	13.6%	4	

Para el escenario de recesión se ha tomado como base los datos de disminución de importaciones en los años 20011,2012,2013,2014, en el periodo de Enero – Abril , esto se debe a que en este periodo existe una notable disminución de 13.6% en las importaciones por las restricciones que se aplicado en el país.

**Tabla 59**

**Escenario Depresión**

**Estrategia 4 (Cierre  
De La Compañía  
Forzoso)**

<b>CIERRE DE LA COMPAÑÍA</b>	<b>DEPRESIÓN</b>
----------------------------------	------------------

La compañía entraría a un escenario de depresión, al momento en que no puedo cubrir sus gastos y costos propios del negocio yendo al cierre forzoso de la misma; o a su vez que ocurra un cambio político que afecte a nuestro sector.

**Tabla 60**  
**Ingresos Proyectados**

<b>INGRESOS</b>	3,90%	
<b>PRECIO PROM + INFLACION 2015</b>	580,61	
<b>NORMAL</b>	1.365.051	78%
<b>ESTRATEGIA 5 (INCREMENTO PRECIO AL AÑO 2017)</b>	3,15%	
<b>PRECIO PROM + INFLACION 2017</b>	576,42	
<b>AUGE</b>	2.555.414	234%
<b>ESTRATEGIA 6.1 (DISMINUIR DE CLIENTES ESTRATEGICOS 3)</b>	16	
<b>PRECIO PROMEDIO</b>	558,81	
<b>RECESION</b>	588.618,39	-23%

Como se puede observar, en esta tabla tenemos los ingresos proyectados según las estrategias planteadas para cada escenario.

Tabla 61

## Pre - Gastos

	ACTUAL		NORMAL		AUGE		RECESION		D
		FACTOR		FACTOR		FACTOR			
<b>Gastos sueldos, honorarios y dietas</b>	\$ 16.610,40	4,12%	\$ 17.294,36	5,51%	\$ 17.525,63	0,00%	\$ 16.610,40		E
<b>Gastos servicios básicos</b>	\$ 268,80	11,00%	\$ 298,37	11,00%	\$ 298,37	11,00%	\$ 239,23		P
<b>Gasto arriendo</b>	\$ 1.764,00	3,90%	\$ 1.832,80	3,15%	\$ 1.819,57	6,06%	\$ 1.657,10		R
<b>Gasto suministro oficina</b>	\$ 980,04	3,90%	\$ 1.018,26	3,15%	\$ 1.010,91	6,06%	\$ 920,65		E
<b>Gasto suministros limpieza</b>	\$ 96,00	3,90%	\$ 99,74	3,15%	\$ 99,02	6,06%	\$ 90,18		S
<b>Impuestos y contribuciones</b>	\$ 2.435,00	3,90%	\$ 2.529,97	3,15%	\$ 2.511,70	6,06%	\$ 2.287,44		I
<b>Gasto mantenimiento</b>	\$ 2.055,52	3,90%	\$ 2.135,69	3,15%	\$ 2.120,27	6,06%	\$ 1.930,96		O
<b>Gastos de publicidad</b>	\$ 280,00	3,90%	\$ 290,92	3,15%	\$ 288,82	6,06%	\$ 263,03		N
<b>Movilización gerente</b>	\$ 2.055,52	3,90%	\$ 2.135,69	3,15%	\$ 2.120,27	6,06%	\$ 1.930,96		
<b>Total</b>	\$ 28.299,23		\$ 29.458,14		\$ 29.603,76		\$ 27.577,61		

**Tabla 62**  
**Pre – Costos**

	VALOR ANUAL	VALOR MENSUAL		FACTOR NORMAL	FACTOR AUGE	FACTOR RECESION	D		
<b>Engrasada y cambio aceite</b>	\$ 3.600,00	\$ 300,00	Promedio mensual	3,90%	\$ 3.740,40	\$ 3.713,40	6,06%	\$ 3.381,84	E
<b>Repuestos</b>	\$ 3.000,00	\$ 500,00	Cada dos meses	3,90%	\$ 3.117,00	\$ 3.094,50	6,06%	\$ 2.818,20	P
<b>Llantas</b>	\$ 11.808,00	\$ 984,00	Un juego anual (24 llantas)	3,90%	\$ 12.268,51	\$ 12.179,95	6,06%	\$ 11.092,44	R
<b>Combustibles</b>	\$ 13.200,00	\$ 1.100,00	Promedio mensual	3,90%	\$ 13.714,80	\$ 13.615,80	6,06%	\$ 12.400,08	E
<b>Enllantaje</b>	\$ 360,00	\$ 30,00	Anuales	3,90%	\$ 374,04	\$ 371,34	6,06%	\$ 338,18	S
<b>Conductor</b>	\$ 10.800,00	\$ 900,00	Sueldo mensual licencia tipo e con horas extras	4,12%	\$ 11.244,71	\$ 11.395,08	0,00%	\$ 10.800,00	I
<b>Total</b>	<b>\$ 42.768,00</b>	<b>\$ 3.814,00</b>			<b>\$ 44.459,46</b>	<b>\$ 44.370,07</b>		<b>\$ 40.830,74</b>	<b>O</b>
		<b>\$ 769.824,00</b>			<b>800.270</b>	<b>1.464.212</b>		<b>612461</b>	<b>N</b>

Tabla 63

Proyecciones En Función Al Año 2013

	ACTUAL	NORMAL	AUGE	RECESION	DEPRESION
<b>INGRESOS ORDINARIOS</b>					
<b>SERVICIO</b>	782.063	1.365.051	2.555.414	588.618	
<b>TRANSPORTE</b>					
<b>PROM MENSUAL</b>	65.172	113.754	212.951	49.052	
<b>COS / GTOS AÑO</b>					
<b>COSTOS</b>	771.200	800.270	1.464.212	612.461	
<b>GASTOS</b>	28.299	27.636	27.795	25.930	
<b>TOTAL</b>	<b>799.500</b>	<b>827.906</b>	<b>1.492.007</b>	<b>638.391</b>	
<b>COS / GTOS PROM MES</b>					
<b>COSTOS OP</b>	64.267	66.689	122.018	51.038	
<b>GASTOS</b>	26.241	29.048	29.046	29.042	
<b>TOTAL</b>	<b>90.508</b>	<b>95.738</b>	<b>151.064</b>	<b>80.080</b>	
<b>RESULTADO</b>					
<b>ANUAL</b>	- 17.437	537.145	1.063.407	- 49.773	
<b>MENSUAL</b>	- 1.453	44.762	88.617	- 4.148	

CIERRE DE LA COMPAÑIA

Como se puede observar en el año 2013, la compañía ya emite un resultado de pérdida ; y esto se debe a que solo estamos contando con el servicio de transporte mas no con los otros ingresos que ayudan a generar utilidad a la compañía, pero como es visible planteando todas las estrategias antes mencionada el panorama para la compañía cambia y se vuelve favorable en el escenario Normal y Auge , caso contrario en el de Recesión se vuelve a perdida por el aumento de los gastos que se debe a las nuevas políticas de restricciones de importación los repuestos y mantenimiento de vehículos aumentan notablemente.

Como conclusión al comparar los dos tipos de modelos financieros, se obtiene que el modelo financiero # 2 es aplicable para la CIA. Salamea Salinas S.A, por la facilidad que brinda esta herramienta de ser susceptible a cambios; además que considera los diferentes escenarios que puede presentar la economía de un país, es decir nos da a conocer de manera concreta como puede fluctuar la economía de la empresa, con la finalidad de realizar planes de acción y tomar medidas que ayuden a minimizar los riesgos, logrando que la institución se mantenga en el mercado.

**Tabla 64**

**Balance General**

<b>ACTIVOS</b>	<b>2013</b>	<b>NORMAL 2015</b>	<b>AUGE 2017</b>	<b>RECESION 2019</b>
<b>Activo</b>	55757,71	73155,723	112161,42	56346,71
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	55396,71	72015,723	110793,42	55396,71
<b>Efectivo y Equivalentes</b>	30980,24	40274,312	61960,48	30980,24
<b>Activos Financieros</b>	11000	14300	22000	11000
<b>Activos Por Impuestos Corrientes</b>	13416,47	17441,411	26832,94	13416,47
<b>Activo No Corriente</b>	361	1140	1368	950
<b>Propiedad Planta y Equipo</b>	361	1140	1368	950
<b>Equipo De Computación</b>	950	1140	1368	950
<b>(-) Depreciación</b>	-589	376,2	451,44	313,5

CONTINUA





<b>PASIVO</b>	0	0	0	0
<b>Pasivo Corriente</b>	0	0	0	0
<b>Pasivo No Corriente</b>	0	0	0	0
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>55757,71</b>			
<b>Capital Suscrito</b>	1080	1404	1836	1080
<b>Reserva Legal</b>	2076,57	2699,541	3530,169	2076,57
<b>Resultados Acumulados</b>	52601,14	68381,482	89421,938	52601,14
<b>Ganancias Acumuladas</b>	48009,76	62412,688	81616,592	48009,76
<b>Resultados del Ejercicio</b>	4591,38	5968,794	7805,346	4591,38

Como se puede observar en el Balance General, tenemos los cuatro escenarios por los que atraviesa la economía, lo cual genera una gran ventaja para que la administración de Salamea Salinas S.A tome decisiones oportunas y efectivas, sobre el futuro que puede atravesar la entidad.

Se aclara que los vehículos no son de propiedad de la empresa razón por la cual no se encuentra en la cuenta de depreciación, estos forman parte del patrimonio de cada accionista de la compañía.

## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1. Conclusiones**

1. De la revisión efectuada se pudo concluir, que la compañía no cuenta con un direccionamiento estratégico que permita tener una guía para una eficiente gestión.

2. Se pudo observar que la administración no dispone de una herramienta financiera, que permita a la gerencia apoyar sus decisiones frente a los diferentes cambios que se presentan en esta actividad económica.

3. Mediante esta investigación se pudo establecer que no existe un trabajo en equipo, que ayude a conseguir los objetivos de la compañía y a mejorar la rentabilidad de la misma.

4. La CIA. Salamea Salinas S.A, no dispone de un manual de funciones que sirva de guía, para que el personal conozcan sus responsabilidades.

5. El no contar con un Modelo Financiero, ha representado que la gerencia no pueda aprovechar de la mejor manera los recursos con los que se dispone, por lo que no se ha elaborado estrategias que ayuden a incrementar clientes.

6. La compañía carece de personal especializado en mercadotecnia que de impulso a los nuevos productos, que esta empresa ofrece a sus accionistas.

7. Al no disponer de datos actuales y confiables no ha permitido elaborar planes de acción que contrarresten los riesgos a los cuales se ha visto enfrentado la empresa; o que se aproveche los puntos positivos que presenta este sector.

8. Se pudo observar que la situación económica financiera, no se encuentra actualizada lo que limita el tomar decisiones oportunas y efectivas frente a las necesidades que se requieren dentro de la empresa.

9. Del total de los accionistas de Salamea Salinas S.A, únicamente 18 facturan a través de la empresa lo que no permite que se capitalice la empresa para que tenga una mejor presencia en el sector del transporte.

10. Al no haber un diagnóstico real del sector del transporte y tomando en cuenta que no existe una herramienta financiera en la empresa, genera que las decisiones tomadas no hayan sido las más adecuadas para el crecimiento y sostenibilidad de la compañía.

## **7.2. Recomendaciones**

1. Hacer conocer a todos los accionistas, clientes y colaboradores de la compañía, la misión, visión, valores, estrategias y políticas con las que se va administrar a la compañía con el fin de dar a conocer el compromiso que tienen cada uno de ellos.

2. Implementar el modelo Económico – Financiero, propuesto con el propósito de que los recursos económicos de Salamea Salinas S.A sean gestionados de una manera apropiada, para poder alcanzar los objetivos propuestos por la administración ya sean a corto o a largo plazo.

3. El compromiso y unión en toda organización es clave, razón por la cual es de vital importancia contar con éstos, para poder alcanzar los objetivos que como compañía se plantea.

4. Realizar un manual de funciones para que los colaboradores de Salamea Salinas S.A, interactúen con mayor conocimiento de su cargo en la compañía, lo cual ayudara en la comunicación, integración y desarrollo de la misma.

5. Implementar políticas y estrategias de cobro que ayude a la recuperación de cartera, de los accionistas que se encuentran en mora en sus mensualidades con la finalidad de salvar los recursos ociosos que no generan utilidad a la entidad.

6. Efectuar estrategias de ventas con los nuevos productos, con el fin de captar más clientes y así lograr un considerable aumento en las ventas mensuales, llevando consigo a generar mayores utilidades al año.

7. Desarrollar planes de acción para la buena administración de la empresa además de colocar al personal idóneo para que monitoreen y evalúen los resultados; en caso de que no sean positivos los resultados emitidos se deberá reunir gerencia y directorio para adoptar nuevas medidas.

8. Realizar balances trimestrales con la finalidad de comparar cifras y conocer la situación de la compañía para una oportuna y eficaz toma de decisiones para el desarrollo de la empresa.

9. Es necesario que los señores accionistas de la compañía, facturen todos por medio de la compañía con la finalidad de dejar un porcentaje apropiado para capitalización de la misma.

10. tomando en cuenta las circunstancias que presenta el entorno mundial se debe elaborar un plan de contingencia que permita el mantenimiento de la operación de la empresa, ya que al no realizar esto se podría tener resultados sumamente negativos para la misma por lo cual se vuelve importante con una herramienta financiera que ayudan a monitorear los cambios que se dan dentro del entorno ayudando a una toma de decisiones oportunas y efectivas.

## Bibliografía

- Administración*. (s.f.). Recuperado el 15 de Agosto de 2014, de <http://www.salohogar.com/materias/administracion/estrategiasdeplanea.htm>
- AHK*. (s.f.). Recuperado el 05 de Octubre de 2014, de [ecuador.ahk.de/es/responsabilidad-social-empresarial/](http://ecuador.ahk.de/es/responsabilidad-social-empresarial/)
- Alberto, C. (s.f.).
- BCE, I. (2014). Boletín .
- Bermón, L. (s.f.). *Simulación*. Recuperado el 30 de Julio de 2014, de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm>
- Boletín BCE* . (Enero de 2014). Recuperado el 15 de Agosto de 2014, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012014.pdf>
- Capital De Trabajo*. (s.f.). Recuperado el 22 de Julio de 2014, de <http://www.gerencie.com/capital-de-trabajo.html>
- Casani, F., Augusto, L., & Eduardo, P. (2007). *Economía*. EDITEX.
- Castro. (2003).
- Chávez, A. (2012). *Buenas Tareas*. Recuperado el 05 de Octubre de 2014, de [www.buenas tareas.com/ensayos/factores-Económicos/4445572.html](http://www.buenas tareas.com/ensayos/factores-Económicos/4445572.html)
- Chiavenato. (s.f.). Estructura Organizacional.
- Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización*. (2012). Recuperado el 22 de Julio de 2014, de [http://www.ame.gob.ec/ame/pdf/cootad\\_2012.pdf](http://www.ame.gob.ec/ame/pdf/cootad_2012.pdf)

*Constitucion de la República.* (s.f.). Recuperado el 22 de Julio de 2014, de [http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento\\_institucional/legislations/PDF/EC/constitucion.pdf](http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento_institucional/legislations/PDF/EC/constitucion.pdf)

*Consultores.* (s.f.). Recuperado el 30 de Julio de 2014, de <http://sorprendemos.com/consultoresdocumentales/?p=507> seguimiento

COURT, E. .. (2012). *Finanzas Corporativas*. Buenos Aires: Cengage.

*Definición.* (s.f.). Recuperado el 30 de Julio de 2014, de <http://definicion.de/optimizacion/#ixzz2zk1DHZyg>

*Definición.* (s.f.). Recuperado el 22 de Julio de 2014, de <http://definicion.de/herramienta/>

Elizalde, C. (2011). *Superintendencia de Compañía - PYMES*. Quito.

Enrique, B. (2007). *Organizacion de Empresas*.

*Gerencie.* (22 de Septiembre de 2014). Obtenido de [www.gerencie.com/diferencias-entre-eficiencia-y-eficacia.html](http://www.gerencie.com/diferencias-entre-eficiencia-y-eficacia.html)

*Gestiopolis.* (s.f.). Obtenido de [www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/53/procesoadmin.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/53/procesoadmin.htm)

*GestioPolis.* (28 de Enero de 2010). Recuperado el 22 de Julio de 2014, de [://jcvalda.wordpress.com/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/](http://jcvalda.wordpress.com/2010/03/10/el-control-administrativo-su-importancia/)

Leiceaga, C., Francisco, C., & Angel, H. (2008). *Economia*. Donostiarra.

- Ley de Gestión Ambiental.* (2012). Recuperado el 22 de Julio de 2014, de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/LEY-DE-GESTION-AMBIENTAL.pdf>
- Ley de Tránsito y Transporte Terrestre.* (s.f.). Recuperado el 20 de Julio de 2014, de [http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/SOAT/Nueva\\_Ley\\_transporte\\_terrestre.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/SOAT/Nueva_Ley_transporte_terrestre.pdf)
- Marchant, L. (30 de Julio de 2010). *Dirección.*
- Martel, P., Bautista, P., & Marfín, M. (2007). *Manual de Contabilidad para Juristas.* España: Grupo Wolters Kluwer.
- Martínez. (2008). *Diccionario Practico De Términos Económicos.* México: KORA Desing.
- McLeod, R. (2000). *Sistemas de Informacion General.* México: Pearson Educación.
- Muñoz, T., & De La Cuesta, M. (2010). *Fundamentos de Economía, Empresa, Derecho, Administración y Metodología de la Investigación Aplicada a la RSC.* España: NEDBIBLO,S.L.
- Ranking Empresarial. (2014). *EKOS Negocios*, 80-156.
- Sovad, H., & Antonio, S. M. (2004). *Finanzas con Excel.* España: Mc Graw HILL.
- Tarragó, S. (s.f.). Recuperado el 22 de Julio de 2014, de <http://www.zonaeconomica.com/inversion/definicion>
- Thompson, I. (2007). *Promonegocios.* Recuperado el 2014, de [www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html](http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html)



*Trabajos.* (s.f.). Recuperado el 18 de Agosto de 2014, de

[http://www.monografias.com/trabajos54/toma-de-decisiones/toma-de-](http://www.monografias.com/trabajos54/toma-de-decisiones/toma-de-decisiones.shtml)

[decisiones.shtml](http://www.monografias.com/trabajos54/toma-de-decisiones/toma-de-decisiones.shtml)

Velazco. (2010). *Administracion Financiera.*