



**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: CECILIA MARIBEL ESCOBAR SUNTASIG**

**TEMA: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA COMO  
HERRAMIENTA GERENCIAL PARA LA TOMA DE DECISIONES  
OPORTUNA Y EFICIENTE EN LA “COMPAÑÍA DE TRANSPORTES  
TURISTICOS ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.”, UBICADA EN QUITO AV.  
AMÉRICA Y LUIS MOSQUERA NARVÁEZ.**

**DIRECTOR: ING. GUILLÉN, RODRIGO  
COORDIRECTORA: ING. GALARZA, SANDRA**

**SANGOLQUÍ, OCTUBRE 2014**

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

**CERTIFICADO**

**ING. Rodrigo Guillén**

**ING. Sandra Galarza**

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado Diseño de un modelo de gestión financiera como herramienta gerencial para la toma de decisiones oportuna y eficiente en la compañía de transporte turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. ubicada en Quito, AV. América y Luis Mosquera Narváez, realizado por Cecilia Maribel Escobar Suntasig, 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 recomiendan su publicación.

Sangolquí, 24 de octubre de 2014

---

Ing. Rodrigo Guillén  
DIRECTOR

---

Ing. Sandra Galarza  
CODIRECTOR

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

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

CECILIA MARIBEL ESCOBAR SUNTASIG

**DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado Diseño de un modelo de gestión financiera como herramienta gerencial para la toma de decisiones oportuna y eficiente en la compañía de transporte turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. ubicada en Quito, AV. América y Luis Mosquera Narvárez, 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, 24 de octubre de 2014

---

Cecilia Maribel Escobar Suntasig

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

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Cecilia Maribel Escobar Suntasig

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Diseño de un modelo de gestión financiera como herramienta gerencial para la toma de decisiones oportuna y eficiente en la compañía de transporte turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. ubicada en Quito, AV. América y Luis Mosquera Narváez, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 24 de octubre de 2014

---

Cecilia Maribel Escobar Suntasig

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.*

*A mis padres, Jorge y Gloria, con mucho amor y cariño, quienes han sido mi fortaleza y mi apoyo en todo momento, siendo ejemplo de dedicación, esfuerzo y constancia, y por su amor incondicional que me han demostrado día a día.*

*A mi hermano que siempre ha estado junto a mí y brindándome su apoyo.*

*A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo absoluto y por compartir conmigo buenos y malos momentos.*

*Cecilia*

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida, y también por haberme dado valor para culminar esta etapa de mi vida.*

*A mis padres por su confianza y apoyo brindado, y su constante preocupación por mí en todo momento.*

*Mi reconocimiento a mis profesores por ser parte directa de este éxito y especial al Ing. Rodrigo Guillén e Ing. Sandra Galarza quienes estuvieron al pendiente de la realización de este trabajo y fueron una gran fuente de conocimiento y ayuda.*

*A la Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. y al Sr. Rubén Jiménez, por brindarme la oportunidad de desarrollar el presente trabajo y su constante apoyo.*

*Y finalmente a quienes directa o indirectamente contribuyeron a esta investigación, así como a las personas que se interesen por este trabajo y vean en él alguna utilidad.*

*Cecilia*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICADO .....	i
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	ii
AUTORIZACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
RESUMEN .....	xvi
SUMMARY.....	xvii
CAPÍTULO I.....	1
GENERALIDADES .....	1
1.1. IMPORTANCIA.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.4. OBJETIVOS .....	7
1.5. MARCO REFERENCIAL.....	8
Marco Teórico.....	8
Marco Conceptual.....	14

CAPÍTULO II.....	26
ANÁLISIS MACROECONÓMICO DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURISTICO ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. ....	26
ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	26
2.1. Análisis situacional.....	26
2.2. Análisis externo .....	27
2.2.1. Macro ambiente .....	27
2.2.1.1. Factor político .....	27
2.2.1.2. Factor económico.....	29
2.2.1.2.1. Producto interno Bruto.....	29
2.2.1.2.2. Tasa de interés .....	31
2.2.1.2.3. Inflación.....	35
2.2.1.2.4. Empleo .....	38
2.2.1.2.4.1. Salario mínimo vital.....	41
2.2.1.2.5. Riesgo país.....	45
2.2.1.3. Factor social.....	46
2.2.1.4. Factor tecnológico.....	47
2.2.1.5. Factor Legal .....	48
CAPÍTULO III.....	50



DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.....	50
3.1. Antecedentes .....	50
3.1.1. Historia de creación.....	51
3.1.2. Misión .....	53
3.1.3. Visión .....	54
3.1.4. Objetivos de la Compañía.....	54
3.1.4.1. Objetivo General .....	54
3.1.4.2. Objetivos Específicos .....	55
3.2. Estructura Organizacional.....	55
3.2.1. Organigrama Estructural Propuesta .....	55
3.2.2. Organigrama Funcional .....	56
3.2.3. Organigrama Posicional .....	58
3.3. Análisis interno.....	59
3.3.1. Clientes.....	59
3.3.2. Competidores .....	62
3.3.3. Financiadores.....	64
3.3.4. Organismos de control.....	68
3.4. Análisis de la Situación Financiera.....	70

3.4.1. Análisis Vertical.....	70
3.4.2. Análisis Horizontal .....	79
3.4.3. Índices Financieros.....	88
3.4.3.1. Índices de Liquidez .....	88
3.4.3.1.1. Razón Corriente.....	88
3.4.3.1.2. Razón Acida.....	90
3.4.3.2. Índices de Actividad.....	91
3.4.3.2.1. Rotación de Cuentas por Cobrar .....	91
3.4.3.2.2. Plazo promedio de cobro .....	91
3.4.3.3. Índices de Endeudamiento .....	93
3.4.3.4. Índices de Rentabilidad.....	94
3.4.3.4.1. Margen Neto de Utilidad.....	94
3.4.3.4.2. Rentabilidad sobre Activos .....	94
3.4.3.4.3. Rentabilidad sobre el Patrimonio .....	95
3.5. Análisis de la Estructura Financiera .....	96
3.6. Capital de Trabajo .....	98
3.7. Árbol de problemas .....	100
CAPÍTULO IV .....	101
IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS .....	101

4.1. Análisis FODA.....	101
4.1.1. Evaluación variables externas: Oportunidades y Amenazas .....	101
4.1.2. Evaluación variables internas: Fortalezas y Debilidades .....	102
4.1.3. Identificación de las Matriz FODA.....	103
4.2. Análisis de alternativas o acciones.....	107
4.3. MATRIZ SINTESIS .....	115
4.4. Priorización de problemas .....	116
CAPÍTULO V .....	117
DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA .....	117
5.1. Aspectos Generales.....	117
5.1.1. Importancia .....	117
5.1.2. Objetivo de la propuesta.....	118
5.2. Direccionamiento estratégico .....	118
5.2.1. Visión .....	118
5.2.2. Misión .....	119
5.2.3. Objetivos/Estrategias .....	119
5.3. Estructuración del Modelo de Gestión Financiera .....	119
5.4. Diseño del Modelo por escenarios .....	121
5.4.1. Escenario Normal .....	134

5.4.2. Escenario de Auge .....	142
5.4.3. Escenario de Recesión .....	145
5.4.4. Escenario de Depresión .....	149
5.5. Diseño del Modelo: Proyección Escenario Normal.....	160
CAPÍTULO VI .....	171
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	171
6.1. Conclusiones.....	171
6.2. Recomendaciones.....	174
BIBLIOGRAFÍA .....	176

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla N° 1 Lista de Accionistas.....	52
Tabla N° 2 Análisis Vertical-Balance General-Activos.....	71
Tabla N° 3 Análisis Vertical-Balance General-Pasivos .....	73
Tabla N° 4 Análisis Vertical-Estado de Resultados-Ingresos.....	76
Tabla N° 5 Análisis Vertical-Estado de Resultados-Gastos .....	78
Tabla N° 6 Variación Activos Corrientes .....	80
Tabla N° 7 Variación Activos Fijos.....	81
Tabla N° 8 Variación Pasivos .....	83
Tabla N° 9 Variaciones Patrimonio .....	84
Tabla N° 10 Variaciones Ingresos Operacionales.....	86
Tabla N° 11 Variaciones de Gastos.....	87
Tabla N° 12 Estructura Financiera.....	96
Tabla N° 13 Capital de Trabajo .....	98
Tabla N° 14 Proyección de la Inflación .....	122
Tabla N° 15 Clientes Actuales: Utilización del Servicio de Transporte.....	124
Tabla N° 16 Clientes Estratégicos .....	125
Tabla N° 17 Clientes Actuales: Número de viajes .....	126
Tabla N° 18 Ranking Empresarial 2012-2013.....	128
Tabla N° 19 Total de Empresas Ecuador 2013-2014 .....	129
Tabla N° 20 Empresas Disueltas .....	130
Tabla N° 21 Empresas Disueltas por Sector Económico.....	131
Tabla N° 22 Punto de Equilibrio .....	133

Tabla N° 23 Análisis de Crédito.....	140
Tabla N° 24 Reporte de cuentas por cobrar.....	141
Tabla N° 25 Matriz de impacto .....	148
Tabla N° 26 Matriz Resumen Gerencia .....	149
Tabla N° 27 Gastos Administrativos Escenarios .....	152
Tabla N° 28 Gastos Operativos Escenarios.....	154
Tabla N° 29 Escenarios: Estado de Resultados.....	156
Tabla N° 30 Índices Financieros Escenarios.....	158
Tabla N° 31 Datos proyección escenario normal .....	161
Tabla N° 32 Costos y Gastos Proyección.....	162
Tabla N° 33 Estado de Resultados Proyectado .....	163
Tabla N° 34 Balance General Proyectado 2014-2017 .....	166
Tabla N° 35 Flujo de Efectivo Proyectado 2014-2017.....	169

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 PIB TOTAL & PIB TRANSPORTE.....	30
GRÁFICO N° 2 Participación PIB Transporte .....	31
GRÁFICO N° 3 Tasa Activa PYMES.....	32
GRÁFICO N° 4 Tasas del Banco Central .....	33
GRÁFICO N° 5 Tasas de interés servicio de transporte.....	33
GRÁFICO N° 6 Participación Tasa Activa Transporte .....	34
GRÁFICO N° 7 Inflación Transporte.....	35
GRÁFICO N° 8 Participación Servicio Transporte .....	36
GRÁFICO N° 9 Participación de Productos del Transporte .....	38
GRÁFICO N° 10 Subempleo, Ocupación plena y Desempleo.....	39
GRÁFICO N° 11 Porcentaje de PEA de Pichincha sobre el Total .....	40
GRÁFICO N° 12 Participación Transporte Población Económicamente Activa .....	41
GRÁFICO N° 13 Valor Nominal & Valor Real.....	42
GRÁFICO N° 14 Cuadro de Remuneraciones Vigentes.....	43
GRÁFICO N° 15 Salario Jefe Transporte & Salario Mínimo.....	44
GRAFICO 16 Ubicación Compañía .....	53
GRÁFICO N° 17 Organigrama Estructural Propuesta.....	55
GRÁFICO N° 18 Clientes Participación de Ingresos 2012 .....	60
GRÁFICO N° 19 Clientes Participación Ingresos 2013.....	61
GRÁFICO N° 20 Competencia .....	63
GRÁFICO N° 21 Incremento PRODUBANCO.....	65

GRÁFICO N° 22 Proveedores .....	66
GRÁFICO N° 23 Cuentas por pagar accionistas.....	67
GRÁFICO N° 24 Fuentes de Financiamiento .....	68
GRÁFICO N° 25 ACTIVO.....	72
GRÁFICO N° 26 Análisis Pasivo y Patrimonio .....	75
GRÁFICO N° 27 Análisis Ingresos .....	77
GRÁFICO N° 28 Análisis de Gastos.....	79
GRÁFICO N° 29 Porcentaje Estructura financiera.....	97



## RESUMEN

ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A., es una compañía turística constituida legalmente, presta el servicio de transporte turístico, ubicada en la ciudad de Quito Av. América y Luis Mosquera Narváez. El presente trabajo indaga las particularidades de la estructura del modelo de gestión financiera aplicado a la compañía para una adecuada toma de decisiones, sus consecuencias en su estructura financiera, tomando en consideración las limitaciones que presenta la Compañía en su estructura organizacional y su desenvolvimiento en el sector económico al que pertenece. En relación a esto, el análisis plantea dos tipos de modelos, uno basado en cuatro escenarios: normal, auge, recesión y depresión, y otro en proyecciones correspondiente a datos del 2013, con el propósito de efectuar una comparación y determinar cuál de los dos modelos sustentaría de forma más adecuada las cifras obtenidas en el diseño de los modelos. Las cuales deben estar fundamentadas en información oportuna y confiable, que permita maximizar la rentabilidad y optimizar los recursos con los que cuenta la empresa. Se recopiló la información, en base a los antecedentes generales de la Empresa, direccionamiento estratégico, que no posee la misma, análisis financiero en relación a la industria, análisis de los factores internos y externos. La investigación plantea algunas recomendaciones relacionadas con este proceso y se concluye en que el modelo de gestión financiera basado en escenarios se ajusta a la compañía ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. permitiendo transformar sus debilidades en oportunidades de crecimiento, desarrollo y mejora.

**PALABRAS CLAVE: MODELO, GESTION, TOMA DE DECISIONES, ESCENARIOS, PROYECCION**

## SUMMARY

ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A., is a tour company legally constituted, provides touristic land transportation service, located in Quito América Avenue and Luis Mosquera Narvaéz. This work researches in the characteristics of the structure of the financial management model applied to the Company for an appropriate taking of decisions, its impact on its financial structure, considering weaknesses of the Company's organizational structure and its unfolding in the economic area. On the basis of the above, this analysis presents two models, the first one based on four scenarios: normal, boom, depression and recession, and the second one based in projections corresponding to data of year 2013, the goal is choosing which of this two models get fit into the reality of the company and sustaining correctly the figures obtained in the two models, the figures should be established from an appropriate and trusty information and maximizing profit and optimize the use of recourses of the company. This information was compiled based on general background of the company, the strategic management, financial analysis in relation with industry and the analysis of internal and external factors. At the end of the investigation raises some recommendations regarding to this process and concludes that the financial management model is suited to ENCUMBRAR JAGUAYA S.A. company as a procedure that transform weaknesses company into opportunities for growth.

**KEYWORDS: MODEL, GESTION, TAKING OF DECISIONS, SCENARIOS, PROJECTION**

## **CAPÍTULO I GENERALIDADES**

### **1.1. IMPORTANCIA**

La alta complejidad y competitividad de los mercados, producto de los continuos cambios profundos y acelerados en un entorno globalizado, requiere de un máximo de eficacia y eficiencia en el manejo de las empresas. Asegurar niveles de rentabilidad implica hoy en día la necesidad de un alto aporte de creatividad destinado a encontrar nuevas formas de garantizar el éxito en el largo plazo y principalmente su permanencia en el mercado y en la industria.

Hoy en día, toda organización atraviesa por un proceso de mejora continua, por lo cual quieren lograr mayores resultados en dependencia de las condiciones concretas con que cuenta, ajustando los sistemas estructurales y funcionales de las diversas actividades hacia el cumplimiento de las políticas organizacionales y el logro de los fines a los que aspira. Para el logro de la excelencia y el éxito de toda empresa no solo depende del manejo de los recursos materiales, sino que también de la administración y de la información que posee la empresa.

Es así, que la información siendo parte fundamental de toda persona u organización, da lugar a que estos sean más competitivos, aumenten el conocimiento del usuario o reduzcan sus incertidumbres, provocando que tomen decisiones que lo conduzcan a lograr los objetivos y metas propuestas. Así mismo, se debe buscar cómo gestionar sus recursos, siendo este modelo de gestión financiera que administre los recursos que se tiene asegurado, y estos sean suficientes para cubrir los gastos, buscando formas de financiamiento adecuado que no perjudiquen a los intereses de la compañía y a los accionistas. Y según la Ley de la Superintendencia de Compañías. Artículo 15 determina que “los accionista tendrán derecho a que se les confiera

copia certificada de los balances generales, del estado de cuenta de pérdidas y ganancias, de las memorias o informes de los administradores, y de las actas de las juntas generales”.

Por lo tanto al realizar un modelo de gestión financiera, la cual se utiliza frecuentemente en toda situación sin darnos cuenta, provocará el seguimiento y control de los recursos, además del buen uso de la información en cualquier momento requerido, dando lugar a que exista la toma de decisiones acorde a la realidad existente en cada organización, y que estas decisiones sean estratégicas que posicionen a la organización y den mayor solidez empresarial, con medidas efectivas. Además al existir información veraz provocara que los gerentes logren la excelencia operativa y la mejora de la toma de decisiones. Dando lugar al aprovechamiento de la información y el personal.

Así este modelo aporta información en forma de resultado, facilitando decisiones en temas como la inversión, financiamiento, distribución de utilidades y otros, por lo tanto la información generada por el modelo será vital en procesos de negociación empresarial tales como: alianzas estratégicas, fusión, escisión, transformación, incremento de accionistas, aumento de activos, entre otros.

Este modelo siendo una herramienta de planificación estratégica ayudará a crear pronósticos, explorar alternativas y abreviar el tiempo de reacción.

También se debe mencionar la importancia de la información financiera como herramienta de competitividad, donde la empresa no puede competir si no cuenta con un sistema de información eficiente, en la que las decisiones que se toman en los negocios se refieren a cómo se obtienen los recursos y cómo se utilizan.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Debido al crecimiento de la oferta de transporte turístico, se crean compañías destinadas a este servicio, usando sus propias gestiones y manejo de recursos para brindar un servicio de calidad.

Para la constitución de las compañías anónimas se deben regir a la ley de la Superintendencia de Compañías, Sección VI de la Compañía Anónima artículo 289, en la cual se establecen que “los administradores de la compañía están obligados a elaborar el balance general, el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias y la propuesta de distribución de beneficios, y presentarlos a consideración de la junta general con la memoria explicativa de la gestión y situación económica y financiera de la compañía”.

Con estas condiciones se ha permitido instalar nuevas microempresas destinadas al servicio de transporte turístico, las cuales han crecido aceleradamente en los últimos años, pero con una estructura organizativa deficientes, con procesos administrativos poco definidos, y con información poco efectiva, es aquí donde se necesita encontrar mecanismo de acción para ciertos desvíos desde el punto de vista de la gestión financiera.

El desarrollo de un modelo de gestión financiera surge por la necesidad de brindar a esta organización una herramienta administrativa financiera que permita tomar decisiones de forma oportuna y eficiente. Por lo que las empresas ya sean pequeñas, medianas o grandes requieren de recursos humanos, materiales, financieros, entre otros, para el funcionamiento de la empresa, es así la importancia de disponer de un modelo de gestión financiera que sea el soporte para poder realizar un seguimiento y control de los recursos con los que dispone la compañía.

Además, si no se cuenta con un Modelo de Gestión Financiera, la compañía tendría demora en la toma de decisiones, asimismo el gerente no podrá observar ni analizar de forma eficaz y oportuna las operaciones y transacciones continuas que realiza la empresa, siendo así que no conozcan el manejo de los bienes.

Así, al diseñar un Modelo de Gestión Financiera para la COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURISTICA ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A., permitirá monitorear el uso de los recursos, adoptar medidas preventivas y correctivas apropiadas, tomando en cuenta siempre los principales objetivos financieros de las organizaciones que son:

- ✚ Máximo beneficio sobre la inversión, patrimonio, ventas y rentabilidad, lo cual se analizará mediante indicadores financieros.
- ✚ Máximo aprovechamiento del excedente
  - Excedente de dinero se decidirá lugares para invertir, ya sea en Bancos con renta fija, acciones, o en un portafolio de inversión en el que se diversifica el riesgo.
- ✚ Buscar Fuentes de Financiamiento
  - Déficit de dinero, se decidirá lugares para realizar financiamiento con costos financieros razonables.
- ✚ Seguimiento y control de los recursos para su mejor utilización
- ✚ Mayor participación del mercado
- ✚ Reducción de costos
- ✚ Calidad en productos y/o servicios con mayor nivel de satisfacción para los clientes y consumidores.

Es importante la realización de este estudio ya que la COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURISTICA ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A., no posee un modelo de gestión financiera para el seguimiento y control de los recursos,

además de la toma de decisiones oportuna y eficiente, en relación a la gestión de operación, inversión y financiamiento.

### **1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del problema**

Siendo el transporte parte importante para el sector turístico, ya que sin estos no existiría movilidad a diferentes lugares, en los últimos años ha existido un incremento de compañías dedicadas a brindar servicio de transporte turístico con calidad y con una gestión enfocada a las necesidades de los clientes.

Pero hoy en día, todas las empresas son más competitivas, siendo este un factor determinante en el mercado para que las compañías puedan enfrentarse a nuevos retos y exigencias, permitiendo trabajar de forma eficiente y ahorrando recursos.

No ajeno a esta realidad las empresas de transporte ecuatorianas se encuentran en un proceso de cambio e innovación donde se prioriza la mejora continua en los procesos, su gestión financiera, la adecuada toma de decisiones entre otros según (María Bravo L. b., 2010).

La toma de decisiones para (María Bravo L. T., 2010) es “la identificación, evaluación, selección y negociación de las distintas alternativas de que disponga una compañía”.

Lamentablemente las pequeñas empresas por escasos recursos económicos, resistencia al cambio, desconocimiento de la existencia de mercado de dinero y de capitales para su utilización, y gestión de los directivos poco factibles no han apoyado sus decisiones en herramientas financieras que permitan:

- ✚ Tomar decisiones oportunas y eficientes, y con suficiente información de calidad. Y según (María Bravo L. T., 2010) determina que “la calidad de la información afecta la calidad de las decisiones. Repercute de forma favorable o desfavorable a la empresa”
- ✚ Realizar un seguimiento y control de los recursos que posee la compañía.

Por lo tanto el error de muchas empresas es no verificar la información disponible, siendo que el Gerente Administrativo-Financiero, recopila la información de otros departamentos, pero que la misma no tenga una fuente confiable que permita sustentar los reportes o informes al Gerente General de manera rápida y veraz, y pueda tomar decisiones en relación a la colocación o financiamiento de recursos económicos.

Es así, que debe existir una información real y bien organizada para cualquier decisión, por lo tanto donde existe información deficiente da lugar al riesgo de decisiones poco acertadas. Además, desconocimiento de la existencia o no de irregularidades en la operación realizada por la organización.

Con esta problemática, el modelo de gestión financiera, siendo una herramienta financiera, a través de un análisis financiero minucioso y completo explicará las razones y las causas del comportamiento de ciertos factores y variables en los Estados Financieros, ocasionando mayores problemas para la estructuración del modelo.

### **Formulación del problema**

¿Cómo mejorar el seguimiento y control de los recursos existentes en la Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A., que permita tomar decisiones oportunas y eficientes?



### **Sistematización del problema**

- ✚ ¿Un Modelo de Gestión Financiera permitirá controlar de forma efectiva, eficiente la utilización de recursos?
  
- ✚ ¿La Gestión Financiera tiene relación con la identificación de objetivos, políticas, estrategias, planes entre otros para el control de recursos?
  
- ✚ ¿La toma de decisiones de la Gerencia tiene relación con la situación financiera que posee la COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURISTICA ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.?
  
- ✚ ¿Cuenta la COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURISTICA ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. con personal capacitado para alcanzar los objetivos establecidos por los accionistas?
  
- ✚ ¿Existen herramientas financieras que aporte a mejorar la Gestión Financiera de la COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURISTICA ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.?

### **1.4. OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Gestión Financiera que permita a la Gerencia General disponer de información real y oportuna, para tomar decisiones dirigidas al logro de los objetivos planteados por la compañía.

### **Objetivos Específicos**

- ✚ Desarrollar un análisis de las variables macroeconómicas que podría afectar a la Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. para minimizar los riesgos financieros.
  
- ✚ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A., a fin de identificar las causas que dificulten el tomar decisiones oportunas y eficientes por parte de la Gerencia General.
  
- ✚ Identificar y priorizar los problemas de la Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A., con la finalidad de determinar cómo influirá en el proceso de elaboración del modelo financiero.
  
- ✚ Determinar los componentes del Modelo de Gestión Financiera respondiendo a los resultados obtenidos durante el proceso de análisis realizado anteriormente para su diseño.

## **1.5. MARCO REFERENCIAL**

### **Marco Teórico**

#### **Modelo**

Un modelo bien ideado hace que los supuestos sean más precisos, las relaciones más evidentes y permite que la teoría sea más contrastada para juzgar su consistencia lógica.

Para (Bermón, 2014) 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”.

➤ **Importancia**

En la página web (Capítulo II Marco Teórico sobre el Modelo, 2012) este modelo se fundamenta en dos ventajas:

- ❖ La primera es el ahorrar en la presentación y en la búsqueda, ya que para una empresa implica menos costos.
- ❖ La segunda consiste en que los modelos permiten analizar y visualizar situaciones tan complejas en una forma que resultaría imposible si se reprodujera el sistema en condición real. Les permite determinar cuáles son las preguntas fundamentales que es necesario plantear, que alternativas conviene investigar y dónde centrar la atención.

➤ **Tipos de Modelos**

Según (Raymond McLeod, 2000), establece que los gerentes toman decisiones para resolver problemas y usan información para tomar las decisiones, es así que estos utilizan modelos para resolver problemas. Estos se clasifican en cuatro tipos básicos de modelos:

❖ **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.

❖ **Modelos Simbólicos**

- Narrativo: descripción por medio del lenguaje de las relaciones que existen en un proceso o en un sistema.

- Matemático: son rigurosos, se valen de variables cuantitativas para representar las partes de un proceso.
- Administrativo: influye variables de decisión y medidas de desempeño, contribuye a una mejor toma de decisiones para los administradores de la empresa.

#### ❖ **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.

#### ❖ **Modelo de Gestión**

##### ▪ **Gestión**

Para Heredia gestión lo considera como un concepto más avanzado que el de administración y lo define como “la acción y efecto de realizar tareas –con cuidado, esfuerzo y eficacia- que conduzcan a una finalidad” (Rodríguez, 2009).

Bajo esta definición, la gestión financiera son acciones tomadas por la empresa, que compete los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de una organización, así como también el de conseguir, mantener y utilizar los recursos.

Según (Horne, 2002): para la gestión financiera de toda organización debe considerar:

- **Presentación de Estados Financieros para:**
  - Poder leer el Estado de Situación Financiera y de Resultados
  - Interpretar el Estado de Origen y Aplicación de Fondos
- **Análisis de Estados Financieros a través de ratios financieras**
- **Evaluar los Recursos Necesarios:**
  - La gestión el circulante
  - Los principales instrumentos y mercados disponibles
- **La estrategia financiera**

- **Modelo de Gestión**

Para el desarrollo de este modelo se va a basar en la estructura establecida por el Autor (Carmona, 2008).

**Fases**

- **Planeación:** es el proceso de llevar la situación presente real a una situación futura deseada, pero posible, que se fija como objetivo. Los objetivos son los resultados que los propietarios de una organización esperan alcanzar con el desarrollo del objeto social del negocio. El gerente financiero debe colaborar con el logro de estos objetivos por lo tanto se le asignan las siguientes funciones generales: definir las fuentes de recursos, administrar la inversión (determinar el uso de los recursos) y administrar las decisiones operativas (analizar todas las decisiones que comprometen el futuro de la empresa).

## - Herramientas de Excel

**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

**Tabla:** permite calcular el valor que tomará una variable intermedia o una variable de salida, ante los valores concretos que se asignan a una o dos variables de entrada, intermedias o de salida.

**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.

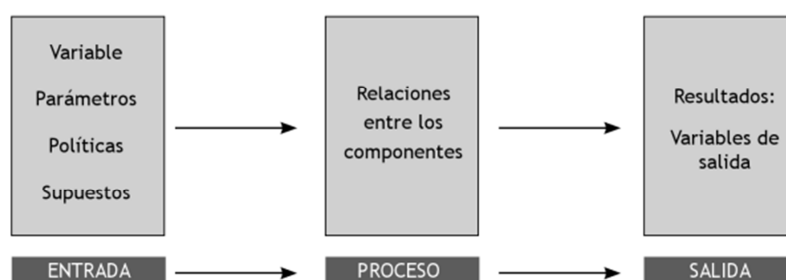
Esta herramienta debe tomar una variable específica para un resultado determinado lo cual establece (Sovad Hayat, 2004).

**Escenarios:** permite almacenar y recuperar varios valores en una celda de entrada, de manera que al seleccionar un escenario la celda tome el valor que le corresponde.

**Solver:** permite modificar simultáneamente un conjunto de variables de entrada para optimizar el resultado de una variable de salida.

**Macros:** conjunto de comandos que el Excel ejecuta automáticamente para realizar tareas repetitivas.

- **Modelos financieros como enfoque de sistemas:** para mejorar la efectividad en la construcción de modelos financieros se debe utilizar un enfoque sistémico que considera los siguientes elementos:



**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.

**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.

**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.

### Etapas del modelo

- Conocer antecedentes de la situación, identificar los elementos de la situación, conocer las variables elementales del problema.

- Definir salidas y entradas del modelo
- Conocer cómo se relacionan una variables con otras.
- Determinar cuáles son las variables clave.
- Asignar valor a todas las variables dependiendo de los estudios y pronósticos que se hayan adelantado.
- Anticipar herramientas necesarias
- Desarrollar el modelo, construyendo relaciones matemáticas entre las variables hasta llegar a las variables de resultado.
- Probar el modelo
- Documentar el modelo

Según (Sovad Hayat, 2004) establece una serie de ejemplos sobre la realización de modelos financieros en los que se podría realizar en este estudio:

- Modelo de análisis de préstamos
- Modelo de liquidación de una póliza de crédito.
- Modelo de cálculo de rentabilidad o coste de una inversión.
- Modelo de Gestión de Renta fija.

### **Marco Conceptual**

#### **➤ Accionista**

Según (Martínez, 2008) indica que accionista es 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.



➤ **Administración**

Es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

➤ **Análisis financiero**

Según (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.

➤ **Capital de Trabajo**

Para (Mejía, 2012) el capital de trabajo es “el recurso económico destinado al funcionamiento inicial y permanente del negocio, que cubre el desfase natural entre el flujo de ingresos y egresos. Entre los activos circulantes y los pasivos circulantes”

➤ **Control**

Según (College, 2010) 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.

➤ **Desempeño**

Implica el cumplimiento efectivo de las actividades y funciones inherentes a un cargo o un trabajo.

➤ **Disolución**

Según (Rúa Alonso de Corrales, 2014) la disolución es el acto jurídico en el que desaparece el contrato social que une a los socios; es, pues, un proceso legal y registral por el que la sociedad suprime su Consejo de Administración, aunque de momento mantenga su personalidad jurídica. La disolución es el punto de partida, origen de una serie de situaciones, más o menos particulares, que pueden ir desde la desaparición de la sociedad hasta la fusión de la misma con otras, o su escisión.

➤ **Economía**

Está relacionada con los términos y condiciones en los cuales se adquiere recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o de sistemas computarizados, obteniendo la cantidad y nivel apropiado de calidad, al menor costo, en la oportunidad requerida y en el lugar apropiado. Se relaciona entonces con la adquisición de bienes o servicios en condiciones de calidad, cantidad apropiada y entrega oportuna, al mínimo costo posible.

➤ **Eficiencia**

Se refiere a la relación existente entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos y su comparación con un estándar de desempeño establecido.

➤ **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.

➤ **Estrategia Financiera**

Según (Viloria, 2010) Estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

Estrategia financiera es la parte del proceso de planificación y gestión estratégica de una organización, que se relaciona directamente con la obtención de los recursos requeridos para financiar las operaciones del negocio y con asignación en alternativas de inversión que contribuyan al logro de los objetivos esbozados en el plan, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo.

➤ **Financiamiento**

Según (Martínez, 2008), financiamiento es proporcionar a una persona o institución los recursos monetarios necesarios (créditos, empréstitos, ampliaciones de capital) propios y/o ajenos que necesita en ese momento o en el futuro para que ejecute, desarrolle o gestione cualquier proyecto u actividad económica específica (creación de una empresa, desarrollo de un proyecto, etc.). Si los recursos concebidos son ajenos, deben ser restituidos en el plazo y un tipo de intereses previamente establecido.

➤ **Gestión**

Según (Sifontes, 2011) gestión es la actividad profesional tendiente a establecer los objetivos y medios de su realización, a precisar la

organización de sistemas, a elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal.

➤ **Gestión Financiera**

Según (Martínez, 2008) gestión financiera es la función empresarial básica tendiente a organizar la estructura financiera de una empresa en función de sus necesidades y de una adecuada planificación para lograr el buen uso de los recursos financieros, humanos e institucionales disponibles que permitan alcanzar objetivos previamente establecidos.

➤ **Herramienta**

En la página (Definición.De, 2008) indica 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.

➤ **Índice**

Según (Martínez, 2008) 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.

**Tipo de Indicadores** (Estupiñán & Orlando, 2006)

- **Liquidez General**, capacidad de ir afrontando de manera ordenada sus deudas a corto plazo.
- **Prueba ácida**, capacidad de pagar deudas en el plazo inmediato.
- **Capital de Trabajo**, mide la capacidad, en término monetarios, de pagar deudas en el corto plazo.

- **Endeudamiento del Activo**, porcentaje de las inversiones totales que han sido financiados por deudas a terceros
- **Endeudamiento Patrimonial**, valor monetario de los accionistas que han sido financiados por terceros.
- **Endeudamiento del Activo Fijo**, porcentaje de inversiones que representan el capital propio.
- **Apalancamiento**, relación que indica el grado de uso de la deuda en la empresa.

➤ **Inversión**

Se basa en la colocación de los recursos en títulos, valores y demás documentos financieros, a cargo de otros entes, con el objeto de aumentar los excedentes disponibles por medio de la percepción de rendimientos, intereses, dividendos, variaciones de mercado u otros conceptos.

➤ **Mercado**

Según (Martínez, 2008) mercado es el conjunto de actos de compra venta de bienes económicos donde se encuentran demandantes y ofertantes con el deseo de comprar, vender o intercambiar bienes y servicios por dinero. Lugar físico donde se efectúan transacciones de una misma clase de productos y servicios.

➤ **Modelo**

Según (García, 2003) dice que modelo es la representación de un hecho o fenómeno propuesta como ideal a seguir. Pretende mostrar las características generales de la estructura de dicho fenómeno, explicar sus elementos, mecanismos y procesos, cómo se interrelacionan y los aspectos teóricos que le dan sustento, para facilitar su comprensión.

➤ **Optimización**

Según (Martínez, 2008) indica que optimización es la correcta utilización de los recursos para alcanzar a un menor costo y en el menor tiempo los objetivos y/o metas previamente establecidas.

➤ **Organización**

Disposición ordenada y adecuada de las diversas partes de una institución o empresa que bajo una determinada estructura y dentro de un contexto se logran la consecución de objetivos propuestos anticipadamente.

Según Henri Farol, define a la organización como: organizar un negocio es dotado con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personas.

➤ **Planear o Planificar**

Implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos de acción futuros.

➤ **Presupuesto**

Según (Martínez, 2008) dice que presupuesto es el documento de carácter contable que recoge el plan de acción cuantitativa de gastos y financiación estimado y expresado en unidades monetarios sobre operaciones futuras de un individuo, organismos, empresa, corporación o el propio Estado. Es un instrumento de planificación que posibilita coordinar, aplicar y controlar la gestión administrativa-operativa de las mismas, estableciendo los resultados anticipados de un ejercicio determinado, generalmente por un año.

## **Tipos de presupuesto (Educativo)**

Según la flexibilidad

- ❖ Presupuestos rígidos, estáticos, fijos o asignados: una vez efectuado no es posible realizar ningún ajuste o modificación sobre el mismo. Sirve para llevar a cabo un control de manera anticipada.
- ❖ Presupuestos variables o flexibles: cuentan con la posibilidad de adaptación a las diversas cuestiones que se presenten una vez realizado, se adapta a la magnitud de operaciones comerciales.

Según el periodo que cubran

- ❖ Presupuesto corto plazo: solventa un periodo de operación determinado, no más de un año.
- ❖ Presupuesto largo plazo: son realizados con el fin de cubrir un periodo extenso de tiempo, tienen en cuenta factores económicos tales como empleo, seguridad, infraestructura, etc.

De acuerdo al tipo de empresa

- ❖ Públicos: son propios del estado, el municipio o las empresas descentralizadas. En esta clase de presupuesto se calcula la cifra necesaria para cubrir las necesidades de tipo social, creando suficientes ingresos.
- ❖ Privados: inversamente a los públicos, en el presupuesto privado primero se calculan los ingresos y a partir de esto, se realiza un planeamiento para su distribución.

### ➤ **Proceso.**

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

## ➤ Riesgo

Según Martínez (2008) riesgo es la posibilidad de que se produzca un acontecimiento desafortunado que puede afectar o perjudicar el desarrollo de una operación económica.

### Tipos de riesgo (Scribd)

#### Riesgos financieros

Es la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las empresas. Clases:

- Riesgo de crédito: incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o derivados que conlleva el no pago.
- Riesgo de mercado: es la contingencia de que una organización del sistema financiero incurra en pérdidas debido a las variaciones en el precio de mercado de un activo financiero.
- Riesgo de tasa de interés: es la posibilidad de que las empresas del sistema financiero asuman pérdidas como consecuencia de movimientos adversos en las tasas de interés pactadas.
- Riesgo de tipo de cambio: es el impacto sobre las utilidades y el patrimonio de la organización controlada por variaciones en el tipo de cambio y cuyo impacto dependerá de las posiciones netas que mantengan una organización controlada.
- Riesgo de liquidez: es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la organización del sistema financiero para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones.



- Riesgo operativo: es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos.
- Riesgo legal: es la probabilidad de que una empresa del sistema financiero sufra pérdidas directas o indirectas; de que sus activos se encuentren expuesto a vulnerabilidad y sus pasivos se incrementen.
- Riesgo de reputación: es la posibilidad de afectación del prestigio de una organización del sistema financiero por cualquier evento externo, fallas internas hechas públicas, o al estar involucrada en transacciones o relaciones con negocios ilícitos.

#### **Riesgos económicos**

Posibilidad de sufrir una pérdida.

#### **Riesgo ambiental**

Probabilidad de daños a una comunidad o grupo humano en un lugar dado, debido a las amenazas propias del ambiente y a la vulnerabilidad de los elementos expuestos.

#### **Riesgo político**

Probabilidad de que un evento político dado resulte en pérdidas para una firma determinada.

#### **Riesgos Psicosociales**

Toda condición que experimenta el hombre en cuanto se relaciona con su medio circundante y con la sociedad que le rodea.

➤ **Seguimiento**

Según (Sanz, 2009) el seguimiento consiste básicamente en el análisis de la información generada en el proyecto, para la identificación temprana de riesgos y desviaciones respecto al plan.

➤ **Socio**

Según (Martínez, 2008) socio es la persona que se integra con otra u otras para alcanzar un objetivo generalmente de tipo económico. Cada uno de los miembros de una sociedad.

➤ **Subproceso**

Es un conjunto de actividades que tienen una secuencia lógica para cumplir un propósito. Un subproceso es un proceso por sí mismo, cuya finalidad hace parte un proceso más grande.

➤ **TIR**

Según (Martínez, 2008) TASA INTERNA DE RETORNO es el indicador financiero ajustado al tiempo que se utiliza en la evaluación de proyectos en función de una tasa única de rendimiento que debe aplicarse al flujo de fondos para que su valor presente sea económicamente igual a la inversión realizada. Es aquella tasa de interés con cuya aplicación de los ingresos o entradas de efectivo son exactamente iguales a la inversión efectuada. Para que el proyecto sea rentable la TIR es superior a la tasa de interés del mercado, la empresa pedirá dinero prestado para efectuar la operación porque le resulta rentable invertir.

➤ **Transporte**

Entendida como el desplazamiento de objetos o personas de un lugar a otro en un vehículo que utiliza una determinada infraestructura. A

supuesto aumento del comercio y de los desplazamientos humanos tanto a escala nacional como internacional.

➤ **VAN**

Según (Martínez, 2008) VALOR ACTUAL NETO es el método utilizado en la valoración de proyectos de inversión. Es la diferencia entre los cash-flows y los desembolsos de la inversión en cuestión.

➤ **Verificación**

Según (Martínez, 2008) verificación es la práctica que sirve para comprobar mediante ciertos procedimientos usuales los cuentos, partidas, comprobantes, libros y estados de contabilidad.

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS MACROECONÓMICO DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURISTICO ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.**

#### **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

##### **2.1. Análisis situacional**

Desde el gobierno del Eco. Rafael Correa en el año 2007, se empezaron a mejorar, construir y ampliar carreteras para el transporte, lo cual es importante para el traslado de persona y bienes, permitiendo conocer diferentes lugares para el turismo y comercio, aumentando así ingresos para las personas que poseen empresas y posteriormente aumenta la economía del país. En Costa, Sierra y Oriente, la construcción de carreteras y puentes ha cambiado la forma de vida de los habitantes de Ecuador, por ejemplo en el Puente que une Bahía y San Vicente, hay una vía paralela en la que los ciudadanos pasean con su familia, siendo un impacto no solo para la economía sino para el sector social.

El sector del transporte se ha incrementado sustancialmente, debido a su importancia en todas actividades económicas que se desarrollan en todo el país. Existiendo así diferentes tipos de transporte por carretera, y se caracteriza por ser el único medio capaz de realizar por sí mismo el servicio “puerta a puerta”.

El transporte turístico es un medio necesario para los desplazamientos dentro del destino visita y la actividad turística, ya que hoy en día es importante este sector por la necesidad de conocer nuevos lugares y la de comercializar productos. Este es un servicio que muchas empresas hicieron negocio formando compañías y que establecieron nuevas fuentes de trabajo, no solo favoreciendo a cada compañía sino también beneficio de las personas para su distracción.

Otro tipo de transporte es el de Carga ya que su flexibilidad y versatilidad permite transportar desde pequeños paquetes a volúmenes importantes y todo género de mercancías. La facilidad de cargar y descargar y la posibilidad de poder organizar libremente horarios y rutas hacen que sea un transporte rápido y adecuado para envíos urgentes a diferentes lugares.

## **2.2. Análisis externo**

### **2.2.1. Macro ambiente**

Las empresas como parte de un mundo globalizado se ven afectadas con las variaciones de factores políticos, económicos, socioculturales, entre otros, que permitan realizar diferentes escenarios ante los cuales las compañías deben tomar decisiones relacionadas a sus operaciones.

#### **2.2.1.1. Factor político**

El Gobierno del Economista Rafael Correa ha realizado una serie de cambios desde año 2007 hasta el día de hoy, entre los cuales tenemos:

- ✚ Luego de un exhaustivo análisis de la situación de infraestructura y transporte que vivía el país, mediante la firma del Decreto Ejecutivo 053, el 15 de enero de 2007 se creó el Ministerio de Transporte y obras Públicas, con el interés de instituir una verdadera política integral del transporte (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2012).
  
- ✚ En 2012 existió un comunicado emitido por el Ministerio de Turismo en el que establece
  - “Obtener el Registro de Turismo y la Licencia Única Anual de Funcionamiento en el Ministerio de Turismo o

en los Municipios que tengan descentralizada esta competencia (Art. 8 Ley de Turismo).

- El transporte Terrestre Turístico será prestado únicamente por compañías autorizadas para tal objeto y que cumplan con los requisitos establecidos por la Comisión Nacional de Tránsito Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (Art. 57 Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial) y el Ministerio de Turismo (Art.15 Ley de Turismo), dentro del ámbito de sus competencias.
- Los prestadores de Transporte Terrestre Turístico, están prohibidos de realizar transporte público regular de pasajeros o cualquier otra modalidad distinta a la que corresponde (Art. 19 Reglamento de Transporte Terrestre Turístico) (Turismo, 2012)

✚ Reglamento de Transporte Terrestre Turístico determina que “el transporte terrestre turístico se encuentra determinado como una actividad turística al tenor de lo previsto en el Art. 5 de la Ley de Turismo; la que además dispone que el Ministerio de Turismo deberá coordinar con las demás entidades del sector público sus acciones para beneficio general”. En el Artículo 2 considera como “Transporte Terrestre Turístico a la movilización de personas que tengan la condición de turistas de conformidad con la denominación otorgada por la Organización Mundial de Turismo. El contrato de transporte vincula exclusiva y directamente al contratante y a las personas naturales o jurídicas, que cuenten con los permisos otorgados por la Comisión Interinstitucional de Transporte Terrestre Turístico” (Lexis S.A., 2008).

- ✚ Acuerdo 041 (Registro Oficial 431, 23-XI-2008), en este año se realizó un Instructivo que regula el Transporte Terrestre Turístico, en el cual se establece pautas del servicio del transporte, de los requisitos, de los operadores y conductores, del vehículo, del ambiente, del aseguramiento, de la regulación y control por parte de la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial, y de las prohibiciones y sanciones (Rodríguez, 2013).

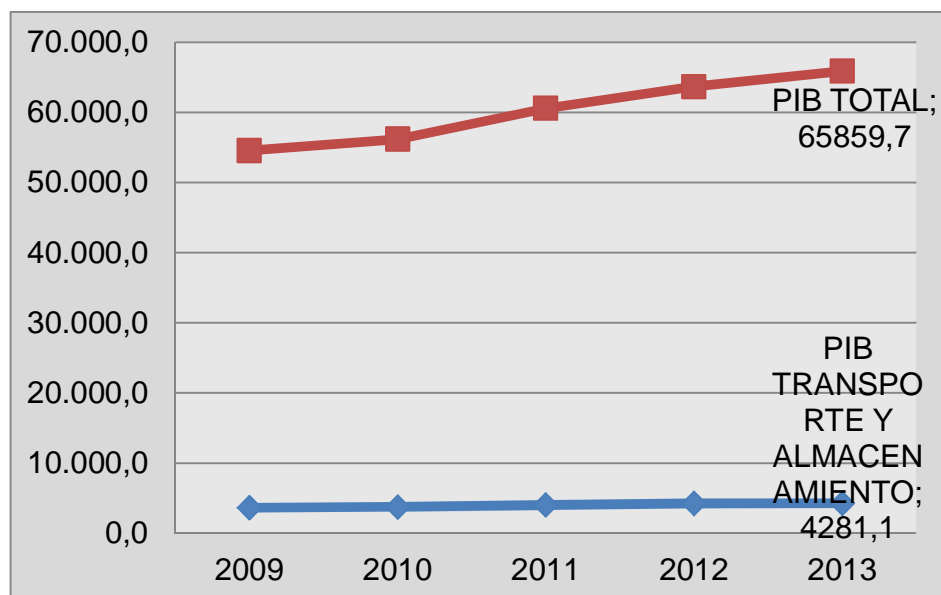
## **2.2.1.2. Factor económico**

### **2.2.1.2.1. Producto interno Bruto**

Siendo el PIB un indicador representativo que mide el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes o servicios, observando la competitividad de las empresas.

La evolución en los últimos cinco años del producto interno bruto en el Ecuador ha sido creciente, involucrando sectores de industria, comercio y servicio, siendo en el año 2009 de \$ 54.555 y llegando en el año 2013 con \$ 65.860, con lo que se concluye que hubo un incremento de \$11.302 del PIB total.

Dentro del sector servicio está el transporte para nuestro estudio es importante su participación en la economía.



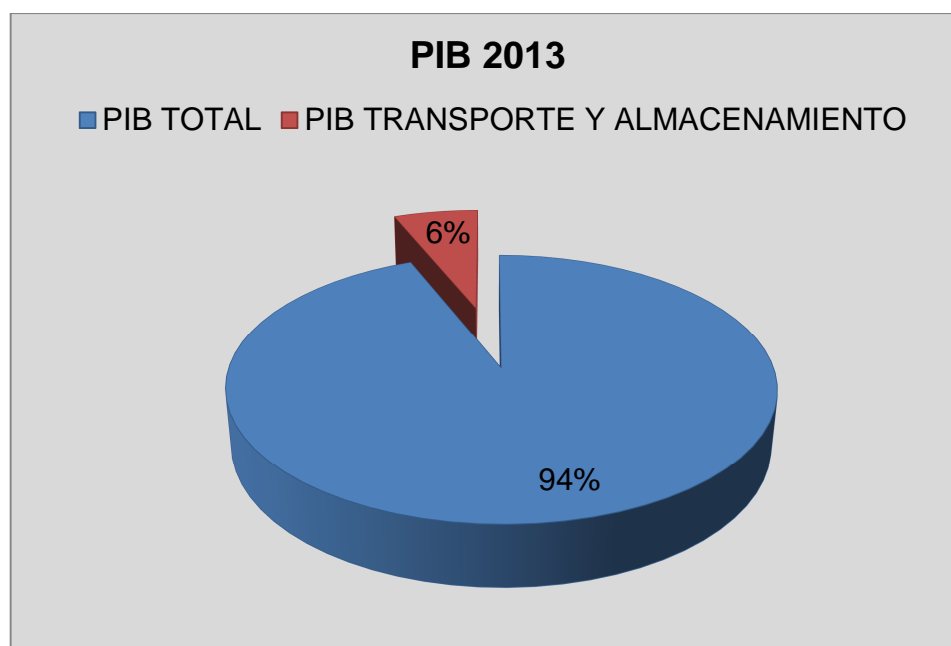
**GRÁFICO N° 1 PIB TOTAL & PIB TRANSPORTE**

*Fuente: Banco Central del Ecuador*

*Realizada por: Cecilia Escobar*

Como se puede observar en el GRÁFICO N° 1 el PIB de transporte y almacenamiento está por debajo del PIB total, en todos los últimos cinco años, manteniéndose de forma constante. Esto quiere decir que no ha existido un crecimiento de la prestación de servicio del transporte dentro del país siendo del 6,5% su participación dentro del total del PIB en el último año, provocando una diferencia en el 2013 de \$ 61.579. Pero el PIB total si tiene variaciones que fueron afectados por otros sectores con mayor participación.





**GRÁFICO N° 2 Participación PIB Transporte**

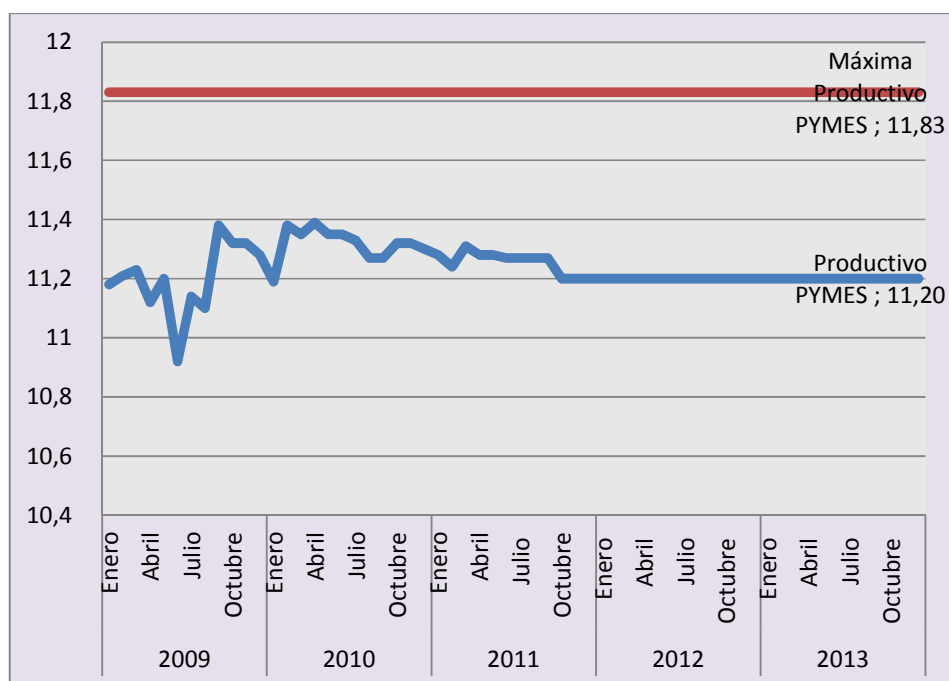
*Fuente: Banco Central del Ecuador*

*Realizada por: Cecilia Escobar*

No exista una participación importante del crecimiento de la producción de servicios, en la industria del transporte, ya que en general en los últimos cinco años la participación del transporte es del 6%, del total del Producto Interno Bruto, como se demuestra en este gráfico.

#### **2.2.1.2.2. Tasa de interés**

La tasa de interés activa referencial, la cual pagan las personas sobre el dinero prestado, en los últimos cinco años ha ido disminuyendo, obteniendo como datos que en el año 2009 la tasa activa fue de 9,19% y en el año 2013 de 8,17%, lo cual hubo una disminución del 1,02%, permitiendo que muchas personas que deseen adquirir préstamos lo realicen.



**GRÁFICO N° 3 Tasa Activa PYMES**

*Fuente: Banco Central del Ecuador*

*Realizado por: Cecilia Escobar*

Con la existencia de compañías de transporte, necesitan de créditos para su constitución y para sus instalaciones, lo que permite observar en el GRÁFICO N° 3 es que estas compañías tienen que regirse a la tasa de interés activa productivo PYMES, obteniendo como resultado que esta tasa hasta el año 2011 tuvo variaciones, y a partir del 2012 hasta la actualidad se mantiene con un 11,20% y con un máximo productivo PYMES de 11,83%.

## Tasas del Banco Central

CIRCULAR GF-11-2014

Quito, 30 de abril de 2014  
 TODAS LAS SUCURSALES  
 SEÑOR GERENTE SUCURSAL BANFOMENTO

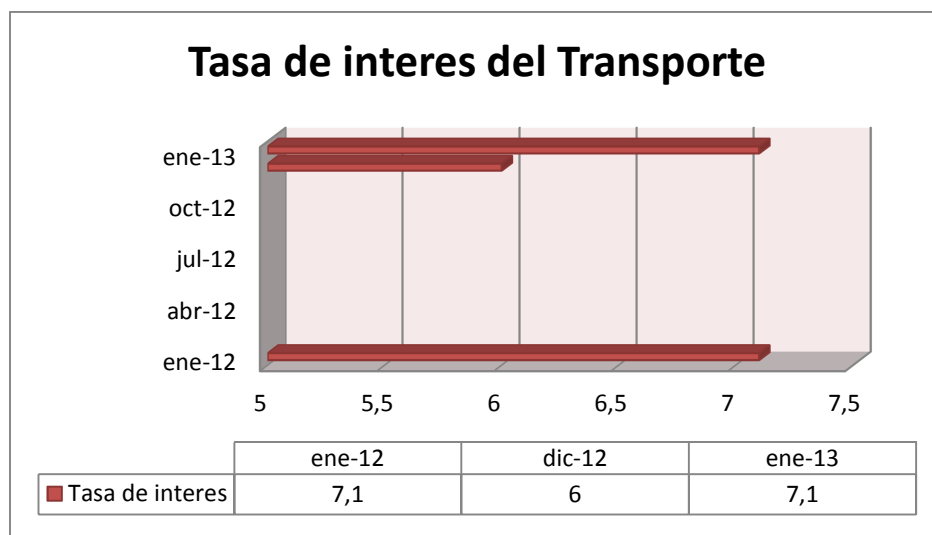
Para su conocimiento, tasas vigentes emitidas por el Banco Central del Ecuador, para el Periodo mayo 2014

PARA EL PERIODO DE MAYO DE 2014	TASA DE INTERÉS
PASIVA REFERENCIAL:	4.53%
ACTIVA REFERENCIAL:	8.17%
LEGAL	8.17%
MAXIMA CONVENCIONAL	9.33%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTIVO CORPORATIVO	8.17%
TASA EFECTIVA MAXIMA PRODUCTIVO CORPORATIVO	9.33%
TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL PRODUCTIVO PYMES	11.20%
TASA EFECTIVA MAXIMA PRODUCTIVO PYMES	11.83%

### GRÁFICO N° 4 Tasas del Banco Central

**Fuente:** Banco Central Del Ecuador

[https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=53&Itemid=90&lang=es](https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=90&lang=es)



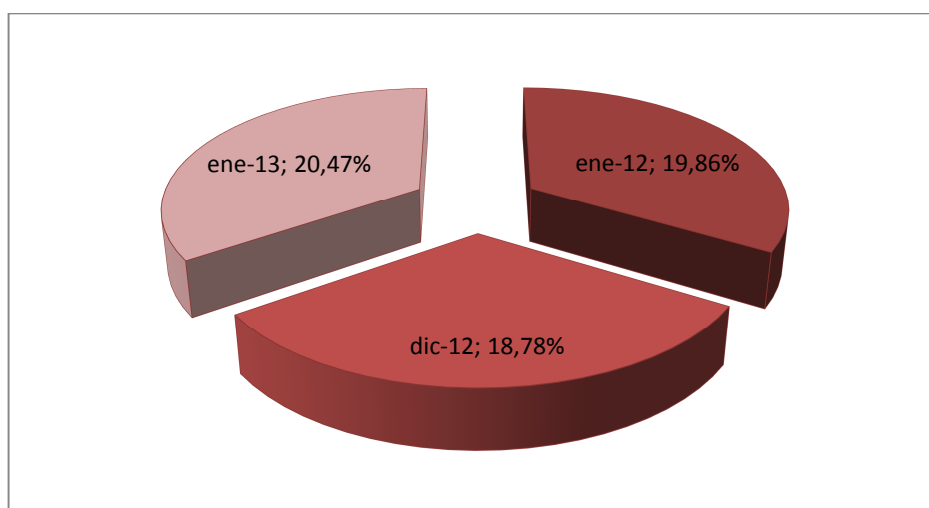
### GRÁFICO N° 5 Tasas de interés servicio de transporte

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

(<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201301.pdf>)

En el GRÁFICO N° 5 se observa que la tasa activa para el sector transporte en diciembre de 2012 fue de 6%, mientras que para enero de 2012 y 2013 llegaron al 7,1%, es decir en este mes se mantiene la tasa de interés.

La principal actividad económica a la que se le concedió mayor crédito en el mes de enero de 2013 fue el comercio con USD 12,6 millones (36,23%), para la actividad económica de transporte, almacenamiento y comunicación se destinó USD 7,1 millones (20,47%) y el 43,30% restante del volumen de crédito se distribuyó a las demás actividades. (Banco Central del Ecuador, 2013)



**GRÁFICO N° 6 Participación Tasa Activa Transporte**

*Fuente: Banco Central del Ecuador*

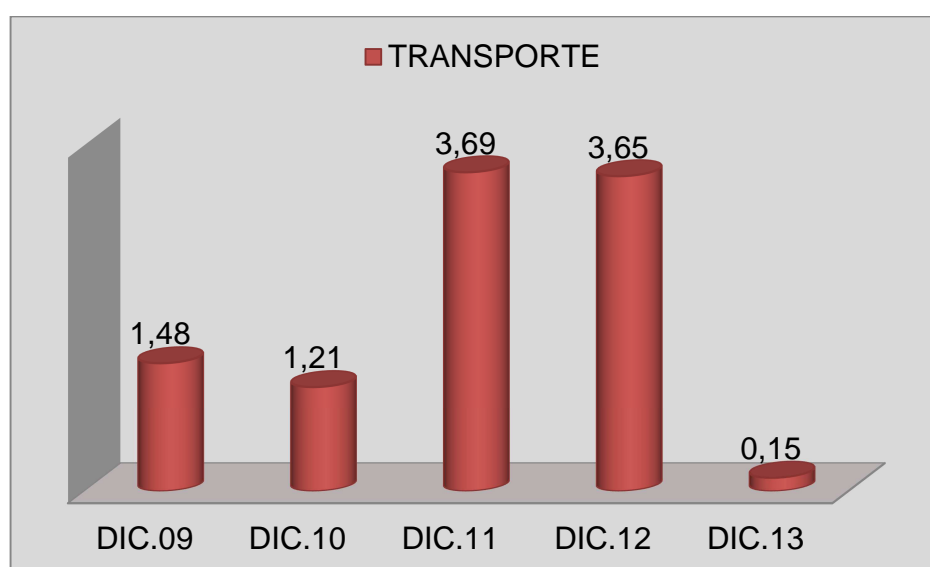
*(<http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201301.pdf>)*

En el GRÁFICO N° 6 se puede observar que en el mes de enero de 2012 se concedió crédito a un 19,86% de la población, pero se puede observar que en este mismo año pero en el mes de diciembre se concedió crédito solo a un 18,78% de la población, debido a que ese mes es época de realizar otros

gastos familiares. Mientras que en enero de 2013 se llegó a conceder créditos a un 20,47%.

### 2.2.1.2.3. Inflación

La evolución de la inflación en los cinco últimos años en el Ecuador ha sido variable pero con una tendencia a disminuir. Existió un punto máximo en el año 2011 con 5,41% de inflación, debido a la división de alimentos y bebidas no alcohólicas, seguidas por ropa y calzado y educación, restaurantes y hoteles. Mientras que en el año 2013 la inflación bajo a un 2,7% siendo el más bajo porcentaje desde que el Economista Rafael Correa ingreso a la presidencia. Esto se produjo ya que la canasta básica se unifico y además hubo un incremento en el ingreso familiar. Al igual que existió una modificación en el salario básico unificado, llegando al año 2013 a \$318 mensuales.

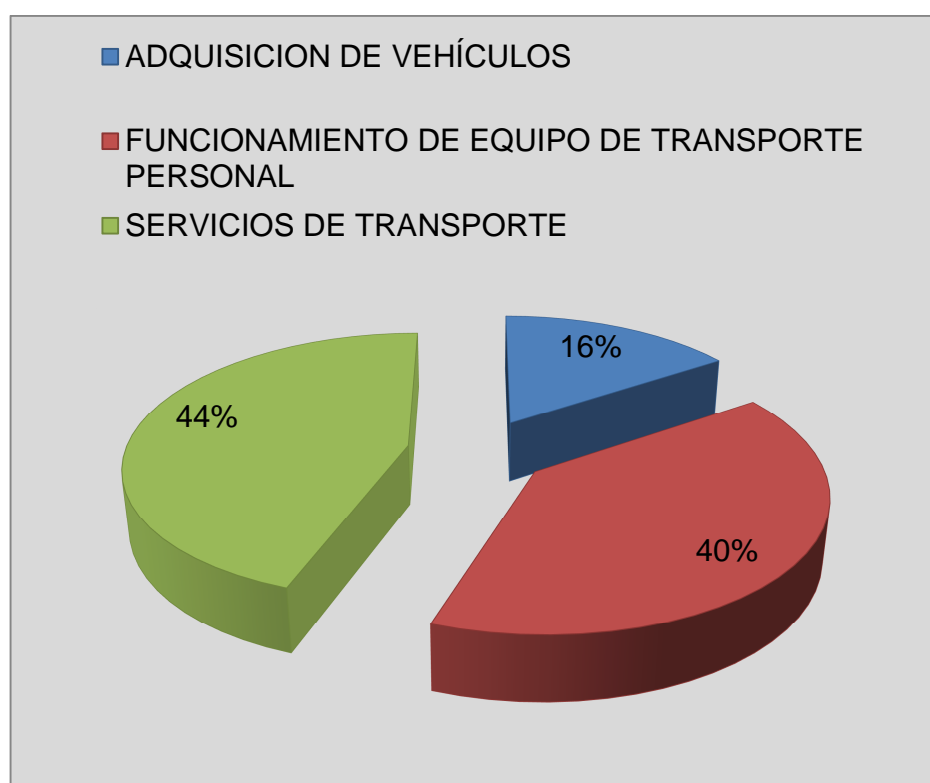


**GRÁFICO N° 7 Inflación Transporte**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censo

**Realizado por:** Cecilia Escobar

En el GRÁFICO N° 7 se observa las variaciones de precios que ha existido en los cinco últimos años con relación al transporte, relacionados con la adquisición de vehículos, funcionamiento de equipo de transporte y servicios de transporte, obteniendo como resultado que los puntos máximos fueron en el año 2011 con 3,69% y en el año 2012 con 3,65%, con esto podemos decir que incremento el precio en estos porcentajes, y hubo una disminución de la variación del precio en el 2013 con tan solo 0,15% , por lo tanto es conveniente para la sociedad que los precios no tengan una variación significativa, ya que si el precio sube, cada unidad de moneda alcanza para comprar menos bienes o servicios.



**GRÁFICO N° 8 Participación Servicio Transporte**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censo

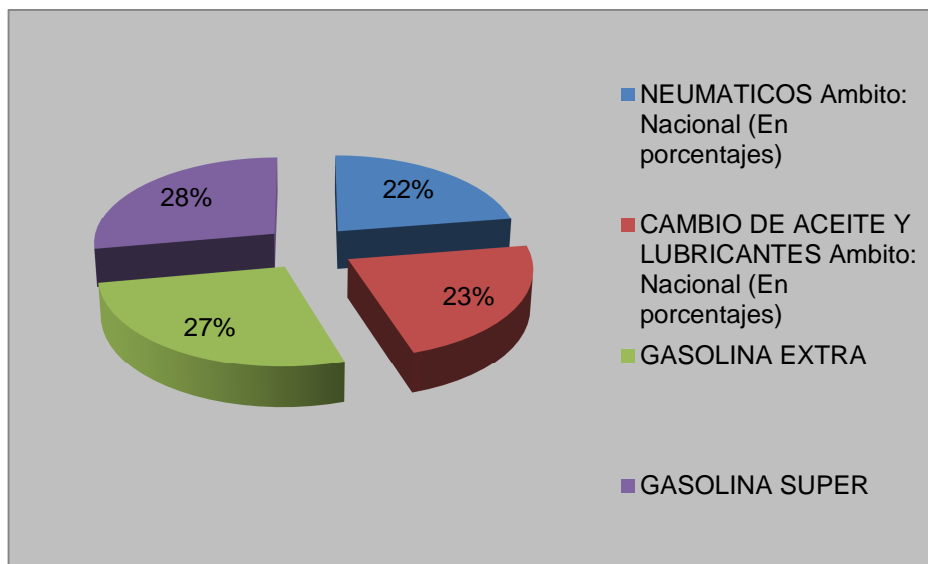
**Realizado por:** Cecilia Escobar

En el GRÁFICO N° 8 se observa que el servicio de transporte, en los cinco últimos años, tuvo mayor porcentaje de participación con un 44%, en el que se involucra el transporte de pasajeros por carretera y en el cual la variación de precios con el máximo es en el año 2012 con el 3,95% de variación.

Según (El telegrafo, 2013) en el año 2012 las divisiones de transporte, alimentos y bebidas no alcohólicas, y restaurantes y hoteles aportaron un 79,17% a la inflación mensual. La división de transporte es la que más contribuyó en la inflación del primer mes del año, pues alcanzo 1,92%.

Los productos que están relacionados con el transporte se encuentran divididos en:

- ❖ Piezas de repuestos y accesorios para equipo de transporte personal con un máximo de 10,75% de variación del precio en el 2011 y en el año 2013 disminuyo el precio a una variación del -2,04%, esto se debe a que ya no hay exportaciones de estos productos y el costo disminuye.
- ❖ Combustibles y lubricantes para equipo de transporte personal, en los últimos cinco años no ha tenido una variación significativa en los precios de combustible, con un máximo de 0,83% en el 2011 y un mínimo de 0,07% en el 2013, siendo los lubricantes con mayor participación en la variación del precio en el año 2011 con 13,54%.
- ❖ Conservación y reparación de equipo de transporte, la variación en los precios no ha sido estable, para el año 2011 existió una variación de 8,65%, este fue su punto máximo, y su punto menor con 1,44% de crecimiento del precio fue en el año 2013.



**GRÁFICO N° 9 Participación de Productos del Transporte**

*Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*

*Realizada por: Cecilia Escobar*

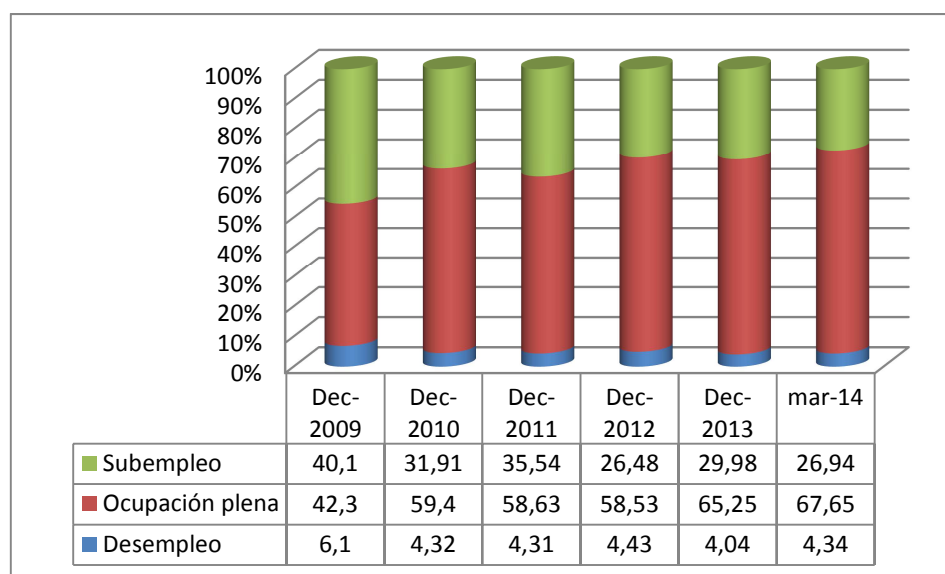
En el GRÁFICO N° 9, se observa que en el año 2013 los índices de precios de los productos relacionados con el transporte son: neumáticos, cambio de aceite y lubricantes, combustible, los datos que fueron registrados en el Instituto Nacional Estadística y Censo, tienen un similar porcentaje, siendo la gasolina súper la de mayor participación con un 28% y que contribuye a la inflación del transporte con un 101,95% en el mes de diciembre de 2013, seguido de la gasolina extra con un 27% con un 99,64% en diciembre de este año. Hay que mencionar que el gobierno está subsidiando la gasolina.

#### **2.2.1.2.4. Empleo**

El empleo es una variable estructural que debe ser analizada desde el punto de vista de la realidad local.



En los últimos cinco años la población económicamente activa ha tenido un crecimiento constante a excepción del 2010 que disminuyó pero en una cantidad pequeña de 88.550 de la población activa. Este crecimiento se debe a que la población no ha crecido en los últimos cinco años, la migración hacia el exterior ocasiona el vaciamiento de segmentos de la PEA, y además existe un mejoramiento en el ámbito laboral. Obteniendo como datos que el punto mayor fue en el año 2013 con 4.725.513 de la población activa, es decir que existieron más fuentes de trabajo en las diferentes actividades.



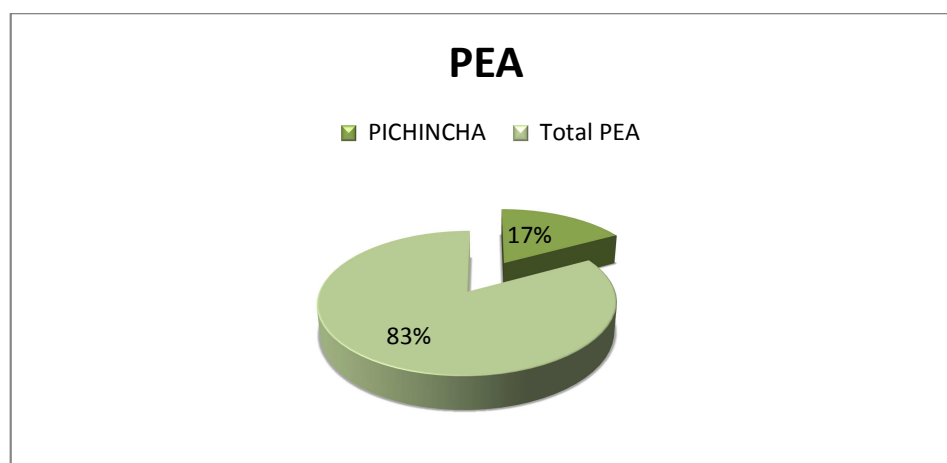
**GRÁFICO N° 10 Subempleo, Ocupación plena y Desempleo**

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

**Realizada por:** Cecilia Escobar

En el GRÁFICO N° 10 de la Población Económicamente Activa, se divide en subempleo (personas que trabajan por horas en distintos lugares), ocupación plena (personas que tienen un trabajo estable) y los desempleados, pero dentro de esta última división existe un porcentaje pequeño de participación con un 6,1% de la población la cual fue disminuyendo hasta llegar a un 4,04%, en 2013, permitiendo un mejoramiento para la económica del país. Además se

debe tomar en cuenta que el subempleo también es importante disminuir, para conseguir que las personas se encuentren en una ocupación plena, de igual manera del 40,1% de subempleo en el año 2009 paso a 29,98% en el 2013, es decir que existió una reducción del 10,12% de la población económicamente activa, y como resultado de esta disminución aumento la ocupación plena con un 65,25% en el año 2013, obteniendo un aumento de 22,95% de la población en un empleo estable y un horario fijo.

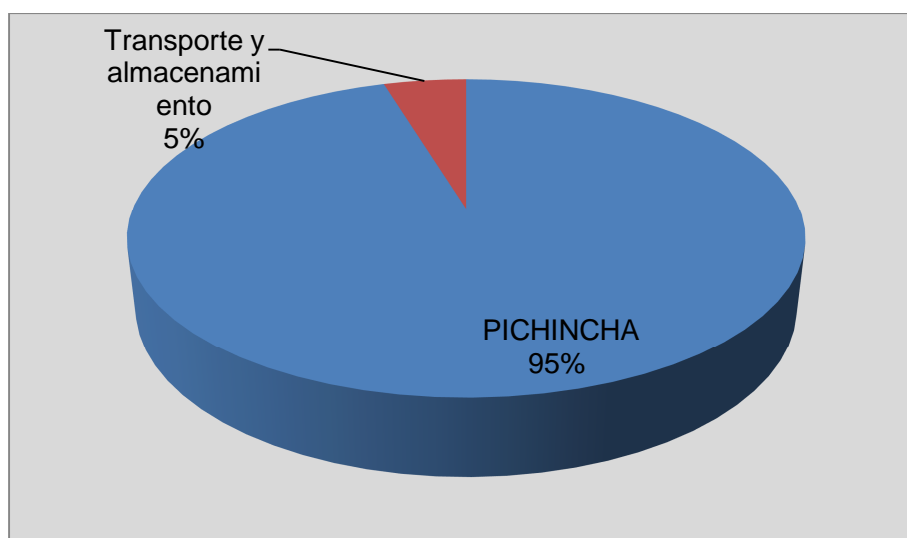


**GRÁFICO N° 11 Porcentaje de PEA de Pichincha sobre el Total**

*Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*

*Realizada por: Cecilia Escobar*

En el GRÁFICO N° 11 según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en el último censo del año 2010 se estableció que en la población económicamente activa el 17% de esta población pertenece a la provincia de Pichincha, como podemos observar en este gráfico.



**GRÁFICO N° 12 Participación Transporte Población Económicamente Activa**

*Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*

*Realizada por: Cecilia Escobar*

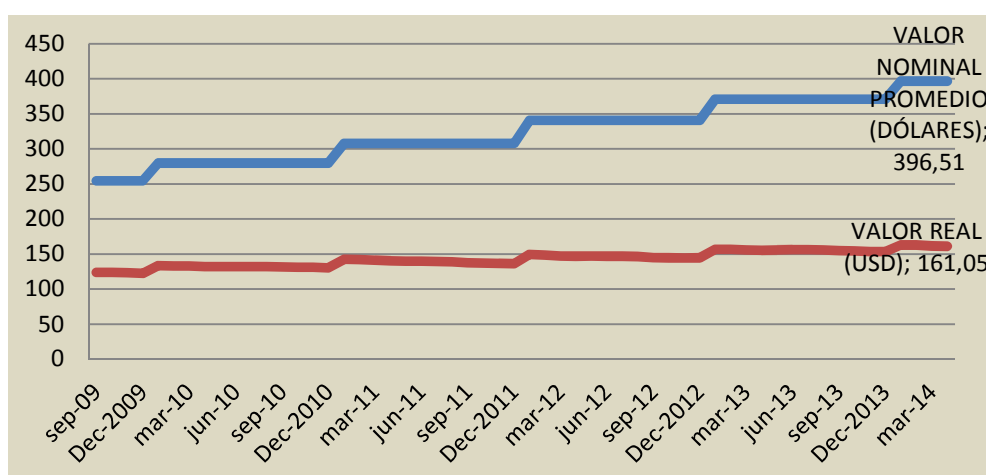
En el GRÁFICO N° 12, en la población económicamente activa de la provincia de Pichincha las personas que trabajan en el sector del transporte es apenas el 5% de la población, como observamos en este gráfico, es decir que pocas personas trabajan en ese sector y el resto en otros sectores.

#### **2.2.1.2.4.1. Salario mínimo vital**

Según la página web (Gerencie, 2010), el salario mínimo busca cubrir el ingreso mínimo vital que necesita toda persona para cubrir sus gastos, algo que parece no corresponder a la realidad. El salario mínimo actual escasamente cubre las necesidades básicas de una sola persona, mas no de su familia.

En los últimos cinco años el salario mínimo vital ha sido creciente, cuyos gobiernos han querido aumentar el salario hasta la cantidad de la canasta básica, desde el año 2009 con \$ 218 llegando hasta el día de hoy a tener un

salario de \$ 340 para todo empleado, es decir que hubo un aumento de \$ 122 que equivale a 56% en el transcurso de este periodo, ya que en muchas ocasiones hay otros factores que provocan este aumento, como es el incremento de precios, o aumento del producto interno bruto entre otros.



**GRÁFICO N° 13 Valor Nominal & Valor Real**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Realizada por:** Cecilia Escobar

En el GRÁFICO N° 13, se debe tomar en cuenta que el salario mínimo es lo que percibe el empleado sin descuentos y sin observar si posee familia o no, por lo que este no es el salario real que todo trabajador recibe, obteniendo como resultado que el valor real a percibir llega a \$ 161,05, siendo este el salario real.

Según la página (Ecuconomía, 2013), el salario real es aquel que toma en cuenta los efectos nocivos de la inflación, pues un aumento del salario nominal puede ser una ilusión si los precios de bienes de consumo crecen a un mayor ritmo que el aumento salarial, repercutiendo así sobre el poder adquisitivo de los trabajadores formales que son quienes se benefician de la existencia de un salario mínimo.

Es importante mencionar que al igual que existe aumento del salario en los trabajadores privados, también se debe establecer que existe una tabla de remuneraciones mínimas vigentes por sector como se observa en el GRÁFICO N°14.

REMUNERACIONES MINIMAS VIGENTES 2014

Sectorial	Desde E2	Hasta A
Agricultura y Plantaciones	340.34	B1 349.18
Producción Pecuaria	351.56	B1 363.63
Pesca, Acuicultura y Maricultura	340.95	B1 352.17
Minas, Canteras y Yacimientos	349.05	B1 563.16
Transf. Alimentos (Incluye Agroindustria)	340.00	B1 350.20
P. Industriales, Farmacéuticos y Químicos	340.00	A1 362.44
Producción Industrial De Bebidas y Tabacos	346.46	B1 354.89
Metalmecanica	348.50	B1 353.46
Artesanias	341.67	C1 356.63
Productos Textiles, Cuero y Calzado	340.00	C2 342.14
Vehiculos, Automotores, Carrocerias y Partes	D2 354.62	362.10
Tecnología: Hardware y Software (Incl. Tic's)	353.60	363.80
Electricidad, Gas y Agua	340.00	378.42
Construcción	347.14	B1 394.06
Comercialización y Venta De Productos	344.42	B2 354.14
Turismo y Alimentación	340.00	344.42
Transporte, Almacenamiento y Logistica	340.00	B1 363.39
Servicios Financieros	E1 354.08	358.22
Actividades Tipo Servicios	340.34	358.26
Actividades Tipo Serv. (Periodistas profesionales)	B3 817.00	A1 900.00
Enseñanza	D1 345.44	439.96
Actividades De Salud	373.32	387.67
Actividades Comunitarias	351.73	360.64
Actividades Comunitarias Periodistas	D2 550.00	C1 675.00

Fuente: Ministerio de relaciones laborales

Resumen libre preparado por JEZL Contadores Auditores, no constituye asesoramiento, para una interpretación o aplicación de la NORMA, es necesario remitirse a su texto original

## GRÁFICO N° 14 Cuadro de Remuneraciones Vigentes

Fuente: <http://www.jezl->

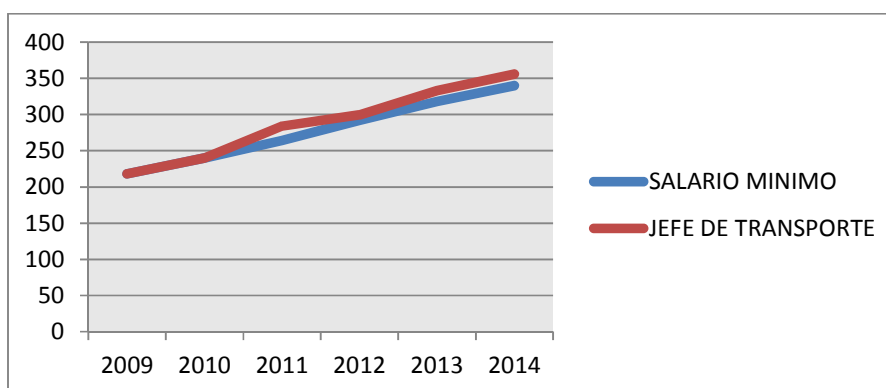
[audidores.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=104:Tabla N°-salario-minimo-2014&catid=55:noticias-tibutarias&Itemid=71](http://www.jezl-audidores.com/index.php?option=com_content&view=article&id=104:Tabla N°-salario-minimo-2014&catid=55:noticias-tibutarias&Itemid=71)

## Transporte y Logística

### Estructura Ocupacional:

E2	E1	D2	D1	C3	C2	C1	B3	B2	B1	A
318,00	319,05	321,12	324,46	325,63	327,99	330,40	332,82	335,24	337,65	340,07

**Fuente:** <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/nuevo-salario-basico-unificado-alcanza-el-103-de-la-canasta-basica/>



**GRÁFICO N° 15 Salario Jefe Transporte & Salario Mínimo**

**Fuente:** Ministerio de Relaciones Laborales

**Realizada por:** Cecilia Escobar

Según el GRÁFICO N° 15, se observa que el jefe de transporte sobrepasa el salario mínimo, lo que quiere decir que existen las remuneraciones por sector.

En la Compañía de Transportes Turísticos ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. los salarios se encuentran en el rango del sueldo mínimo que se debe pagar en esta industria.

#### **2.2.1.2.5. Riesgo país**

El riesgo país es un índice donde podemos observar cual es nuestra imagen como país ante los demás, para que el resto pueda invertir en Ecuador.

La seguridad que brinda el país a los inversionistas extranjeros ha registrado importantes variaciones. A partir del año 2008, las fluctuaciones del riesgo país fueron más amplias, debido a que se incrementó la percepción de inseguridad sobre la economía ecuatoriana. En 2009 el riesgo país fue de 775 puntos y para 2010 se incrementó a 913 puntos. En 2011 fue de 846 puntos y para 2012 se redujo a 826 puntos. Durante 2013 ha presentado ligeras fluctuaciones manteniendo una tendencia a la baja, con lo que en diciembre se registró un EMBI de 530 puntos (Riesgo País, 2014). Mediante estos datos podremos decir que el riesgo país está disminuyendo y por lo tanto existe la posibilidad de que inversionistas extranjeros y nacionales realicen inversiones para mejorar nuestro país.

Es así que inversiones realizadas en Ecuador, dentro del sector del Transporte se lo realizó de manera indirecta ya que la inversión fue destinada a la creación de nuevas carreteras como también de mejoramiento de las actuales vías, provocando la existencia de nuevas vías alternas para que el turista llegue a nuevos lugares. Por ello, “el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, desde el 15 de enero de 2007 hasta la fecha, invierte alrededor de 3.450 millones de dólares, en la construcción, reconstrucción, mejoramiento, ampliación, rectificación, rehabilitación, terminación, mantenimiento, remodelación y recapeo, en alrededor de 5.000 kilómetros” según (Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2012).

Según datos del Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO), el gobierno ecuatoriano invertirá USD 5.250 millones para convertir 1.286 kilómetros de vías en superautopistas, hasta 2014. La información consta en la ejecución presupuestaria del Ministerio de Transporte y Obras Públicas del Ecuador, esto lo establece (SRRADIO, 2012).

### **2.2.1.3. Factor social**

En el factor social se consideran aspectos que afectan a la población del país, ya que en gobiernos anteriores lo tomaban de poca importancia, provocando disconformidad en la población de Ecuador. En el actual gobierno del Eco. Rafael Correa, se ha basado en el bienestar de la población, detectando sus problemas y mejorando las condiciones de vida con programas como la eliminación del analfabetismo, bonos de desarrollo humano, programas de ayuda a la salud, entre otros, dando lugar a las oportunidades de desarrollo.

Con respecto al sector del transporte ha sido diferente, el gobierno se enfocó indirectamente en este sector, debido a que está realizando nuevas carreteras y mejorándolas, es por ello que este sector ha ido creciendo. Las necesidades de la sociedad para trasladarse a diferentes lugares es imprescindible, hoy en día muchas personas utilizan este medio para desplazarse, para la compra de bienes o productos que Ecuador ofrece o para una distracción turística en familia o grupo de amigos conociendo todo rincón del país y nuevas culturas. Pero este sector no solo mejora la calidad de vida de las personas, sino también aumenta la economía del país, ya que existe mayor comercialización en aquellos lugares que se visita y que además provoca mayor movimiento de dinero en todo el país.



El transporte turístico en general se enfoca en el cuidado de la naturaleza y medio ambiente, por ejemplo la empresa Metropolitan Touring fue reconocida por su responsabilidad social, es una de las 38 empresas seleccionadas a nivel mundial con el proyecto Conservación de Vida Silvestre. Además ha incorporado una Política Ambiental a su filosofía empresarial, mejorando la huella ambiental (Metropolitan Touring, 2013).

En la compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. no realiza ningún programa para la sociedad, pero ayuda a las necesidades para trasladarse a distintos lugares como contribuyentes que cuidan el medio ambiente evitando que los turistas contaminen con desechos, sin embargo los proyectos para el cuidado de la naturaleza en esta compañía se realizaran posteriormente.

#### **2.2.1.4. Factor tecnológico**

La tecnología en el sector de transporte es de gran importancia, ya que tiene un fuerte impacto ambiental y social, mediante la utilización de vehículos modernos para que no se quede rezagada de la competencia, con el fin de mejorar el servicio y obteniendo seguridad en las unidades de transporte.

En años anteriores, cuando recién existió el transporte, este tenía muchas imperfecciones como la poca velocidad o la contaminación que provocaba, en la actualidad usan combustible como el diesel o gasolina, su contaminación se ha reducido gracias a los nuevos combustibles, existen motores que gastan menos combustibles, los vehículos tienen radio, GPS, reloj, y otros., tienen espacios cómodos de variados tamaños, usan energía eléctrica y solar, algunos vienen con sistemas 4x4, en algunos autos transportan más de ocho

persona, se cuenta con cinturones y airbags, tienen limpiaparabrisas, ahora es todo computarizado.

Las nuevas tecnologías están mejorando a todo transporte, es por ello que hoy en día para taxis y buses existe el nuevo reglamento que deben utilizar cámaras de vigilancia para la existencia de mayor seguridad a la ciudadanía, establecido por la Agencia de Nacional de Tránsito. Aún no se encuentra una resolución para el transporte turístico para su obligación a este establecimiento.

En 2011, en Cuenca llegaron nuevos aparatos técnicos como monederos, cámaras de vigilancia, validadores y pantallas LED que sirven para colocar los anuncios de paradas, según (Explored, 2014).

La Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. consta con un software para el sistema satelital ECUTRACKER, el cual es utilizado por 4 unidades, además cuenta control de mando con el que se dirige a los pasajeros.

#### **2.2.1.5. Factor Legal**

Existe una serie de normas a las que se debe regir el transporte turístico para la prestación del servicio y funcionamiento del mismo.

➤ **Constitución del Ecuador**

Sección Duodécima: Transporte Art.394 establece que “El Estado garantizará la libertad de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional, sin privilegios de ninguna naturaleza” (Ciudadania Informa, 2014).

➤ Ley de Compañías, se deben regir a esta ley debido a que se creó como compañía anónima Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A., es así que a partir del artículo 143 hasta el artículo 300, se deberán enfocar.

➤ Ley de Turismo

Art. 5.- De las actividades turísticas y de quienes las ejercen; se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual. Así como la transportación, cuando se dedica principalmente al turismo.

Art. 8.- Para el ejercicio de actividades turísticas se requiere obtener el registro de turismo y la licencia anual de funcionamiento, que acredite idoneidad del servicio que ofrece. (Ley de Turismo, 2002)

❖ Ley Orgánica de Transporte Terrestre

Artículo 55 establece que: “La prestación del servicio de transporte atenderá los siguientes aspectos: La protección y seguridad de los usuarios, incluida la integridad física, psicológica y sexual de las mujeres, hombres, adultos mayores, adolescentes, niñas y niños; la eficiencia en la prestación del servicio; la protección ambiental; y la prevalencia del interés general sobre el particular”. (Legislación de Transporte Terrestre, 2010)

### CAPÍTULO III

## DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.

### 3.1. Antecedentes

Según (andes, 2014) el Ministerio de Turismo establece que el turismo es la cuarta fuente de ingreso de divisas para el Ecuador, obteniendo para el 2013 ingresos de \$ 1.251 millones. Dentro del Turismo uno de los servicios que se involucra en este sector es el transporte turístico terrestre, ya que ayuda a turistas nacionales y extranjeros a desplazarse de un lugar a otro. En estadísticas se establece que 1.271.901 turistas ingresaron en el 2012 y en el año 2013 1.364.057 de turistas, dando lugar a un incremento de 92.156 de turistas, es así que da lugar a la utilización de medios de transporte. Por lo tanto, poco a poco las compañías de transporte terrestre fueron incrementando para cubrir con la demanda de este servicio.

Según el Instituto de promoción de exportaciones e inversiones establece que el número de compañías de transporte turístico terrestre es de 170, de un universo total de 230 compañías de este tipo de servicio registradas en el Ministerio lo que corresponde al 74% del total de compañías de transporte turístico terrestre en el Ecuador, con una capacidad para 11.244 pasajeros. (ProEcuador, 2012).

La compañía de transporte turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. brinda a la sociedad y a toda la demanda de turistas un servicio de calidad. Dando lugar a que existan ingresos en esta actividad que aporta a la economía del Ecuador.

### 3.1.1. Historia de creación



Los señores Rogelio Paula, Carlos Paliz y Gonzalo Estrella fueron los primeros fundadores de la compañía turística, se conocieron en la Universidad Católica ya que trabajaban en buses de línea. En este ámbito tenían una fuente de trabajo importante para ellos, pero no poseían documentos que validen su servicio y que lo respalden para cualquier viaje nacional.

Observando que este servicio era importante y necesario, y que además en el año 2001 no existían muchas empresas dedicadas a este servicio, tuvieron la idea de constituir una compañía de transporte turístico para brindar el servicio del mismo a otras empresas y posteriormente ir mejorando las unidades de transportes para ofrecer un servicio de calidad.

La constitución de esta compañía se realizó con estos tres accionistas, que en principio el Sr. Rogelio fue Presidente y el Sr. Gonzalo Estrella el Gerente General de la Compañía y el que realizó todos los documentos para la constitución de la compañía.

Posteriormente a la constitución, se integraron otras personas que trabajaban en la Universidad Católica, los cuales quisieron formar parte de la compañía con un capital para la iniciación de esta actividad.

Es así, que la Compañía se constituyó el 26 de Julio de 2001 mediante escritura pública, Notaria Trigésima Quinta del Cantón Quito, mediante el Doctor Héctor Vallejo Delgado, fue creada como Sociedad Anónima, conformada por 11 accionistas, con la razón social de "TRANSPORTE TURÍSTICO ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.". Cuyo objeto social es dedicarse a la prestación remunerada y de modo habitual a la explotación de la actividad turística establecida en el literal e del artículo 3 de la Ley Especial de Desarrollo Turístico, el cual se encuentra establecido en los estatutos de la Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. Año 2001.

### Capital

En los estatutos de la compañía se establece el capital suscrito y pagado, incluyendo el número de acciones que posee cada accionista.

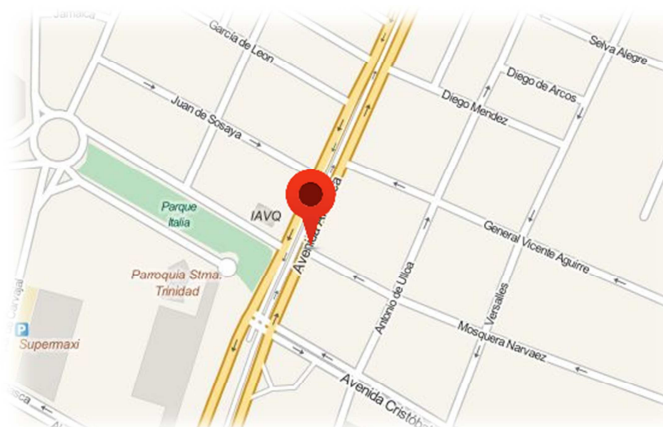
**Tabla N° 1 Lista de Accionistas**

N°	ACCIONISTAS	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	CAPITAL TOTAL	N° ACCIONES
1	María Rosaida	73	73	73	73
2	Luis Estrella	73	73	73	73
3	Edison Escudero	73	73	73	73
4	Jorge Moran	73	73	73	73
5	Segundo Nieto	73	73	73	73
6	Carlos Paliz	73	73	73	73
7	Juan Paredes	73	73	73	73
8	Rogelio Paula	73	73	73	73
9	Franklin Reyes	73	73	73	73
10	Marco Soria	73	73	73	73
11	Jorge Vizquete	73	73	73	73
	<b>TOTAL</b>	<b>803</b>	<b>803</b>	<b>803</b>	<b>803</b>

**Fuente:** Estatutos de la Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR  
JAGUAYANA S.A.

Hoy en día, la compañía cuenta con 25 accionistas, los cuales se incorporaron para brindar un servicio más oportuno a los clientes frecuentes con los que trabaja la compañía, hay que señalar que el capital social se ha mantenido en \$ 803.

### Ubicación de la Compañía



**GRAFICO 16 Ubicación Compañía**

La Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. está ubicada en la Av. América y Luis Mosquera Narváez, se encuentra posicionado en un sitio estratégico debido a que no se encuentran otras compañías de transporte turísticas alrededor del lugar.

#### 3.1.2. Misión

La Misión de "TRANSPORTE TURÍSTICO ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A." es la de contribuir al desarrollo de la actividad turística del país y el mejoramiento de las ciudades y provincias que viven del turismo, permitiendo que los visitantes nacionales o extranjeros se sientan bien atendidos y que sus

viajes sean placenteros. Esto lo haremos a través de un compromiso serio, una organización minuciosa y con un gran afán de servicio.

Al mismo tiempo deseamos obtener niveles aceptables de rentabilidad para los accionistas. Nuestro anhelo es ser los mejores en la prestación del servicio de transporte turístico.

### **3.1.3. Visión**

Nuestro afán es el de tener un Ecuador que progresa, con una comunidad con un alto nivel de cooperación, gente digna y trabajadora.

Para esto creemos que debemos contribuir con nuestro trabajo y honestidad, además de nuestro excelente trato a nuestros clientes. A través de nuestro trabajo queremos acercar a los ecuatorianos con los extranjeros y con otros ecuatorianos, para provocar puentes de unidad y resaltar la belleza de nuestro país y lo amable de su gente.

Deseamos impulsar el turismo en el Ecuador; constituirnos en una empresa que sea modelo de eficiencia, con clientes satisfechos y accionistas orgullosos de los logros institucionales y plenamente realizados en lo familiar y personal.

### **3.1.4. Objetivos de la Compañía**

Los objetivos de la compañía no se encuentran implantados en un documento, pero el Gerente General establece los siguientes:

#### **3.1.4.1. Objetivo General**

Brindar servicio de transporte turístico de calidad a nivel nacional, y a un precio justo, otorgando seguridad a nuestros clientes.



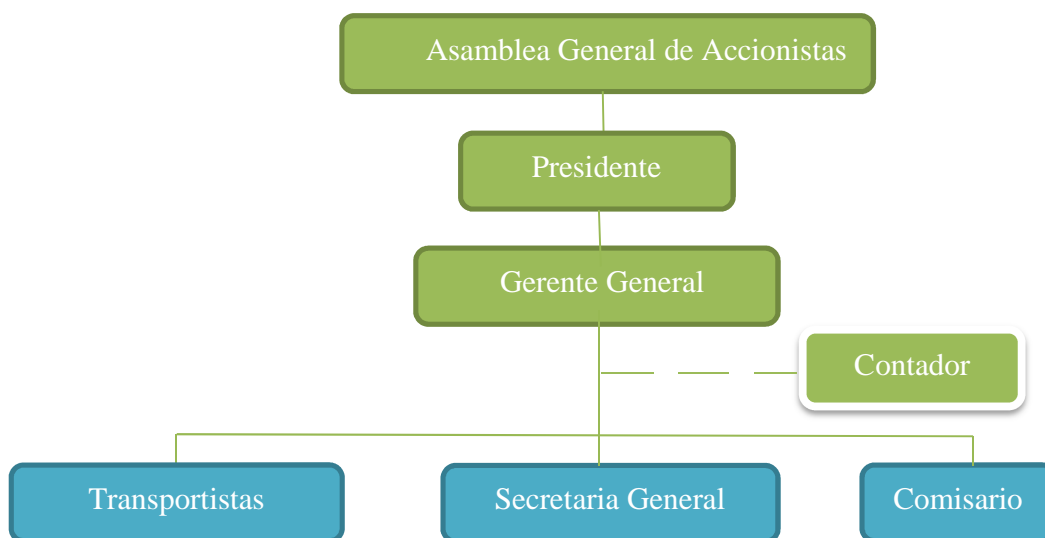
### 3.1.4.2. Objetivos Específicos

- Incentivar el turismo a nivel nacional dando a conocer los atractivos turísticos de Ecuador.
- Brindar una alta calidad de servicio de turismo a nuestros clientes, satisfaciendo sus necesidades.
- Otorgar seguridad de traslado a los turistas en las rutas y comodidad.
- Atender con las peticiones de nuestros clientes en forma permanente y oportuna.

### 3.2. Estructura Organizacional

La compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A., no posee una estructura organizacional establecida en un documento, pero cada empleado realiza sus funciones de acuerdo a los Estatutos de la Compañía.

#### 3.2.1. Organigrama Estructural Propuesta



**GRÁFICO N° 17 Organigrama Estructural Propuesta**

### 3.2.2. Organigrama Funcional

Según los estatutos de la compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. se establece las funciones que cada empleado de la compañía debe realizar.

#### **Asamblea General de Accionistas**

Actividades:

- Designar y remover libremente al Gerente General, al Presidente y comisario de la compañía.
- Conocer y Resolver a cerca de los balances y sus anexos y los informes que anualmente presente el Gerente General.
- Resolver asuntos de las distribuciones de beneficios sociales.
- Resolver asuntos sobre aumento o disminución de capital.

#### **Presidente (Periodo de 2 años)**

Actividades:

- Convocar y presidir en los términos de los estatutos de la compañía.
- Supervisar la buena marcha de la compañía y hacer cumplir las resoluciones, decisiones y acuerdos.
- Suscribir con el Gerente General los títulos de acciones emitidos por la sociedad.
- Subrogar al Gerente General, hasta cuando se realce la respectiva elección.
- Suscribir con el Secretario las respectivas actas.

### **Gerente General**

#### Actividades:

- Organizar y supervisar la administración de la compañía, contratar al personal subalterno y fijar su remuneración previa autorización del Directorio y de conformidad al presupuesto.
- Convocar a Junta.
- Dirigir la actividad económica y financiera.
- Apertura de cuentas y girar cheques, letras de cambio, entre otros.

### **Secretaria General**

#### Actividades:

- Recibe órdenes de trabajo y se encarga de la facturación de ventas.
- Coordina viajes a todo tipo de lugares.
- Coordina citas y recibe llamadas.
- Realizar oficios.
- Brindar información solicitada.

### **Transportistas**

#### Actividades:

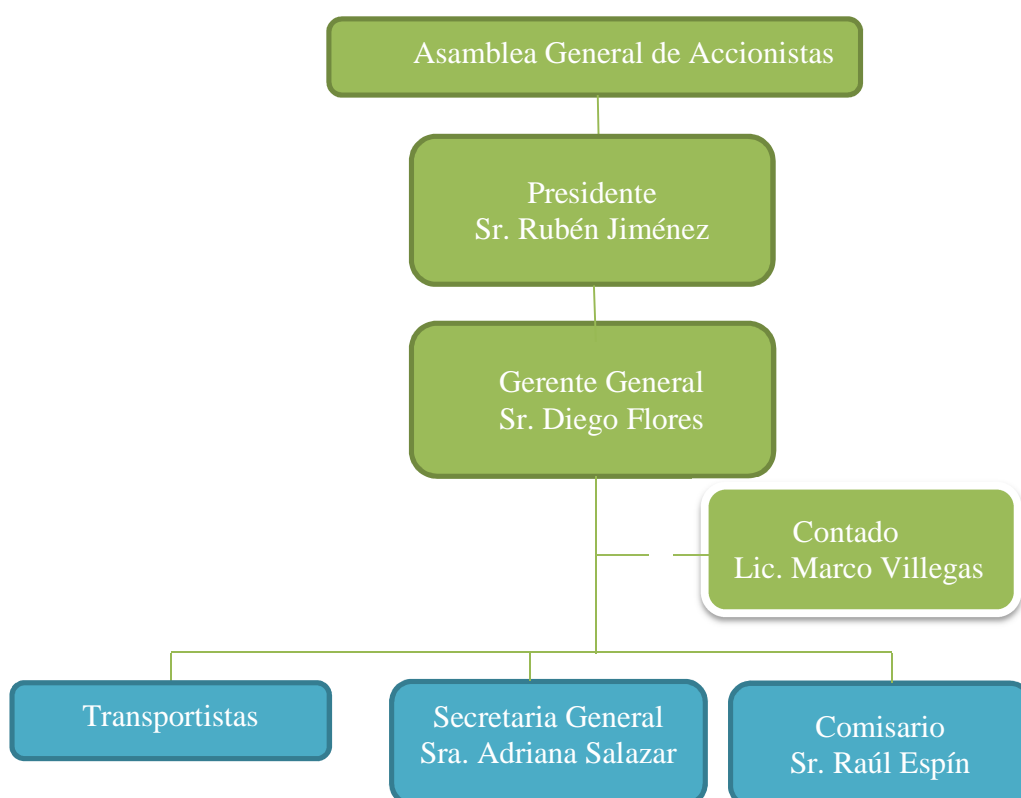
- Brindar servicio de transporte al cliente.
- Recibir órdenes de trabajo.
- Coordinar viajes a todo tipo de lugares.

### Contador

#### Actividades:

- Realizar y presentar estados financieros.
- Registros Contables.
- Pago de impuestos.
- Maneja fondo de caja chica.
- Pago de roles.

### 3.2.3. Organigrama Posicional



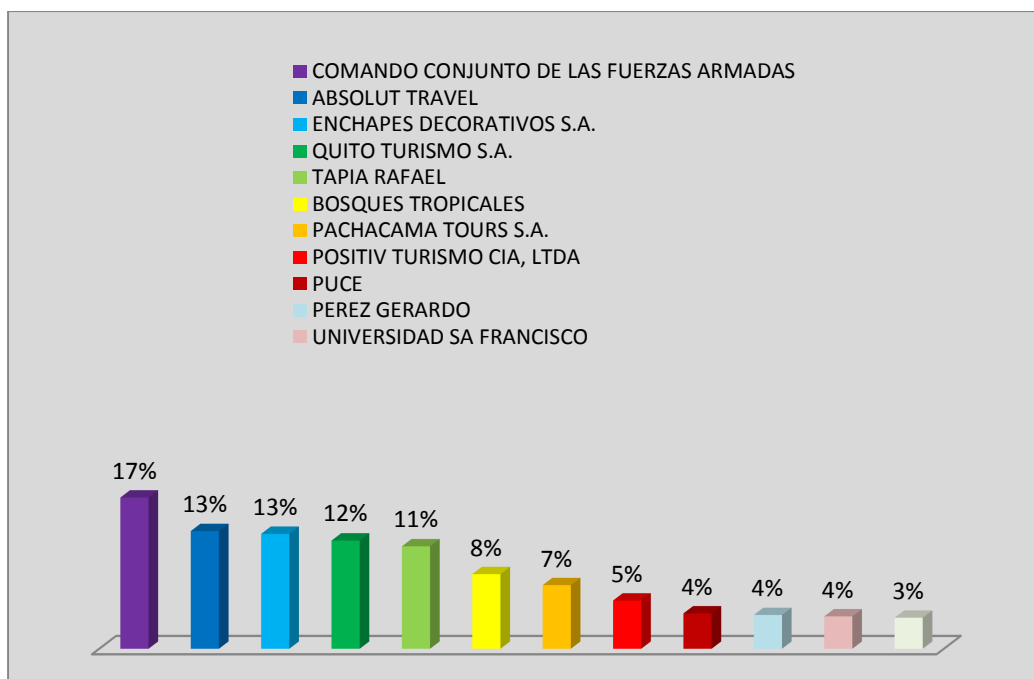
### **3.3. Análisis interno**

#### **3.3.1. Clientes**

La Compañía de Transportes Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. cuenta con una amplia cartera de clientes, los cuales confían en la calidad que la compañía ofrece en su servicio. Para el año 2012 contaron con 45 clientes, entre los cuales se encuentran universidades, fundaciones, institutos, asociaciones, hoteles, empresas privadas, entre otros.

Mientras que en el año 2013 contaron con 40 clientes de los cuales aumentaron nuevos clientes como por ejemplo clínicas, laboratorios, entre otras empresas privadas, hay que señalar que 27 empresas existentes del año 2012 dejaron de ser clientes.

Entre los años 2012 y 2013, se destacaron una serie de clientes por su constante participación en la contratación del servicio. A continuación, se presenta el GRÁFICO N° 18 que refleja los clientes más frecuentes y que generan los ingresos más significativos para la compañía:



**GRÁFICO N° 18 Clientes Participación de Ingresos 2012**

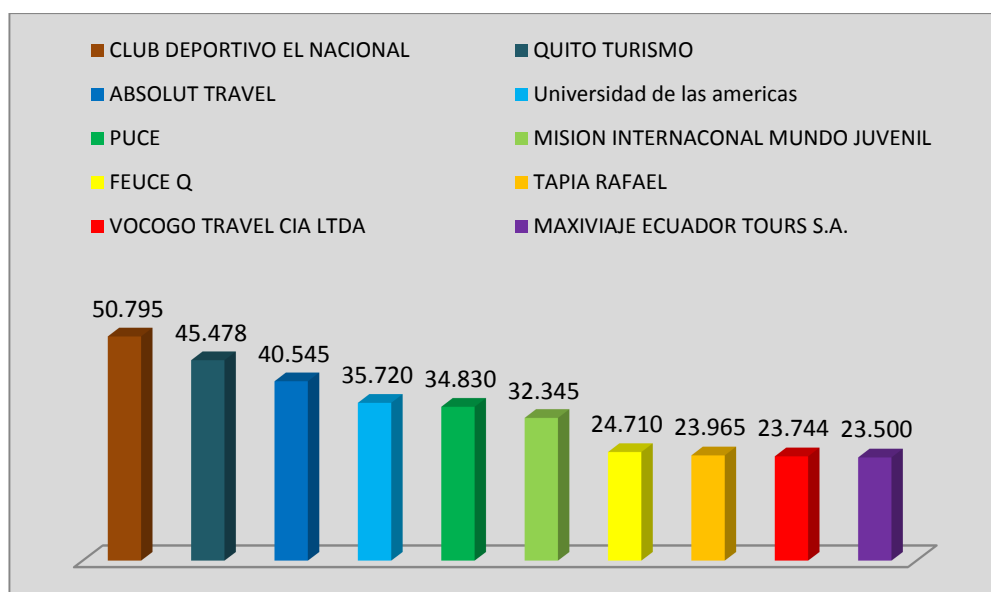
**Fuente:** Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.

**Elaborado por:** Cecilia Escobar

Como se observa en el GRÁFICO N° 18 en el año 2012 los clientes más importantes son 12 de 45 empresas, que equivale a un 61% de las ventas totales, ya que estas empresas realizan la contratación del servicio de transporte con mayor constancia y con mayores ingresos para la compañía. Y entre las principales empresas por sus mayores ingresos son:

- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas con un 17%,
- Absolut Travel con un 13%
- Enchapes Decorativos S.A. con un 13%
- Quito Turismo con un 13%
- Rafael Tapia con un 12%

En el siguiente GRÁFICO N° 19 se presenta los clientes del año 2013 que generan mayores ingresos para la compañía.



**GRÁFICO N° 19 Clientes Participación Ingresos 2013**

**Fuente:** Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.

**Elaborado por:** Cecilia Escobar

En el GRÁFICO N° 19 se observa que las empresas con mayor facturación del año 2013 son 10 de 40 empresas, siendo el ingreso de cada cliente mayor a \$ 20.000 en el año, entre las empresas que tiene mayor porcentaje de participación del total de ingresos son:

- Club Deportivo Nacional con 11%
- Quito Turismo. con 9%
- Absolut Travel con 8%
- Universidad de las Américas con 7%
- PUCE con 7%
- Misión Internacional Mundo Juvenil con 8%
- FEUCE Q con un 5%.
- Tapia Rafael con un 5%
- VOCOGO TRAVEL CIA LTDA con un 5%
- Maxiviajes Ecuador con un 5%

Se debe mencionar que también cada dueño de los transportes tienen sus propios clientes. Es así que en datos establecidos por la compañía se determinó que los clientes con mayor frecuencia son: ITI, Quito Turismo y Alianza del Valle.

### **3.3.2. Competidores**

La necesidad de trasladarse de un lugar a otra ha provocado que aumenten los vehículos y los buses para su desplazamiento, y en el ámbito del transporte turístico sucedió lo mismo, debido a que ayuda a que exista una distracción turística, conociendo nuevos lugares y sus diferentes culturas.

De acuerdo a datos proporcionados por la comisión de tránsito hoy en día existen 41 compañías, en Quito, dedicadas a la prestación de servicio turístico incluyendo la empresa que estamos analizando, las cuales son:



<b>Empresa</b>	<b>Año</b>
TRANSPORTE TURISTICO VIKINGO TOUR	25/11/2006
PASCANATOUR	
VISITEECUADOR	14/10/2009
SELVYVIAJES CIA.LTDA.	29/11/2001
TOURQUITO S.A	18/03/2004
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURÍSTICO MANUEL HIDALGO E HIJOS Y AS	09/11/2009
BUSCHARTER S.A.	30/09/2009
GREENHEAVEN S.A	02/03/2010
TRANSBIENTURIS	25/03/2002
ORIENPETROTOURS S.A	14/12/2009
AREIA TOURS	25/06/2010
TRANS EXPRESO CONTINETAL	15/01/2003
ANNYTOURS	16/09/2009
SERVICIOS TURISTICOS MILENIUM TOURS	10/07/2000
DAMARI TOURS	30/04/2002
SEA BREEZE BUS SERVICE	29/05/2003
TOURVANFRIEND	12/11/2001
EXPLORACION TURISTICA	27/01/1992
SAYLYNTOUR	20/03/2006
JUAN MOGOLLON CIA.LTDA	22/03/2001
FLOTUR S.A.	
SANTITOURS SERVICIOS TURISTICOS S.A.	
TRANS RABBIT S.A.	
GEODESICO TRANSPORTE Y TURISMO GEODESITRANSATUR CIA.LTDA.	
TRANSPORTE TURISTICO ENCUMBRAR JAGUYANA S.A.	
MARCO TOUR CIA. LTDA	
SALAZAR MORAN VIAJES Y TURISMO CIA. LTDA.	
TOURIST PASA S.A.	
JORGE LEDESMA CIA. LTDA.	
TRANSELECTO B.A. CIA. LTDA.	
TRANSPORTE ECOLOGICO DE TURISTAS TET S.A.	
SANSUA TURISMO	
ANDEAN TRANSPORT COMPANY CIA. LTDA.	
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EMPRESARIAL E INSTITUCIONAL RIO BRAVO	
GIRASOLTOUR CIA. LTDA.	
TRANS MAGIC CIA. LTDA.	
PROTUR S.A.	
AVENTURAS Y DISTRACCION TURISTICOS "ANDINATUR" CIA. LTDA.	
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURISTICO AIRPORTMEGA S.A	
CARRASCO PASMIÑO TRASPORTES DE TURISMO CPT CIA.LTDA	
EXCLUSIVANS CIA. LTDA	

### **GRÁFICO N° 20 Competencia**

**FUENTE:** <http://transporteturisticoquito.blogspot.com/> Año 2012

La competencia en este sector se distingue en las necesidades que buscan las personas y los precios que ofrece, además cada compañía posee distintos transportes, ya sean vehículos, buses y furgonetas con distinta tecnología.

Para la compañía de transporte turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. las compañías que tienen competencia directa son 6 empresas, las cuales son:

- ORIENPETROTOURS S.A,
- GEODESICO TRANSPORTE Y TURISMO  
GEODESITRANSATUR CIA.LTDA.
- MARCO TOUR CIA. LTDA
- JORGE LEDESMA CIA. LTDA.
- TRANSELECTO B.A. CIA. LTDA.
- GIRASOLTOUR CIA. LTDA.

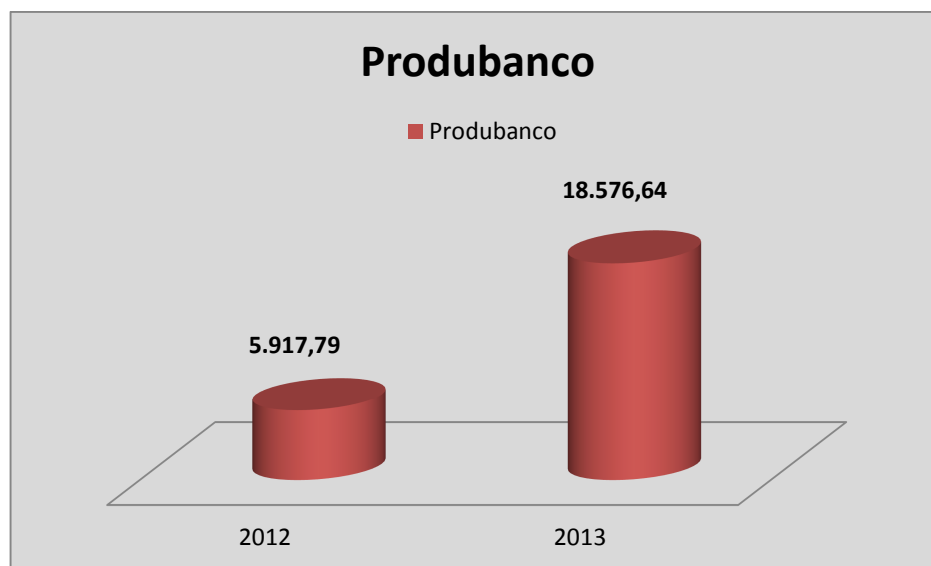
Se consideran competencia directa debido a que estas compañías se encuentran funcionando en el mismo sector, que es el Norte, además con esto podemos decir que las personas o empresas que requieran de un servicio de transporte turístico puedan dirigirse a estas otras compañías.

### **3.3.3. Financiadores**

Los financiadores pueden ser las entidades bancarias, los proveedores, los accionistas y terceras personas. Para nuestro análisis determinaremos los siguientes:

#### **Entidades Bancarias**

La compañía posee deuda con el Banco PRODUBANCO, cuya deuda se debe a sobregiros que esta realiza a esta entidad para el pago de servicios y de sueldos.



**GRÁFICO N° 21 Incremento PRODUBANCO**

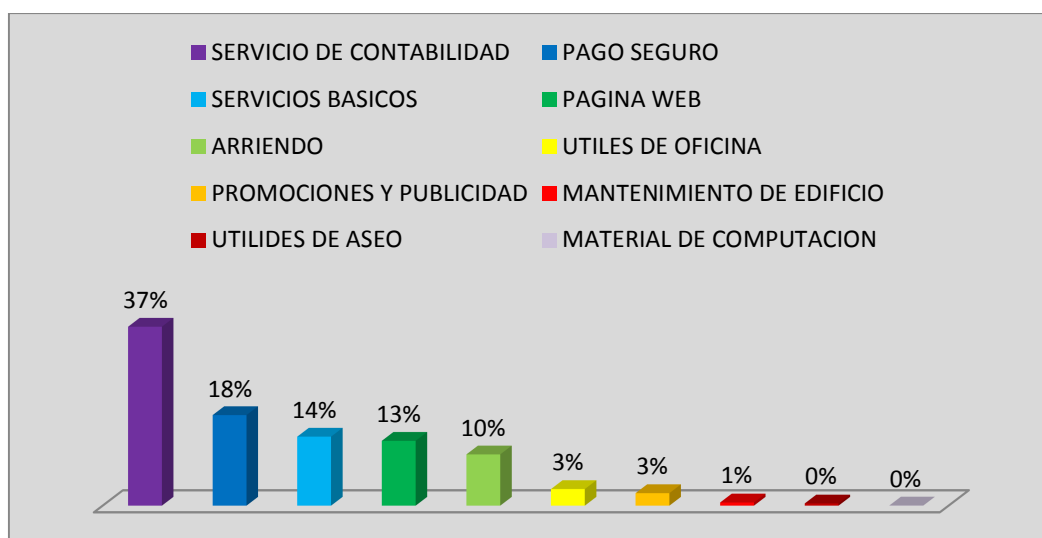
**Fuente:** Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.

**Elaborado por:** Cecilia Escobar

Como se puede observar en el GRÁFICO N° 21, la cantidad que adquirieron por parte de Produbanco aumento en el 2013 con \$ 12.659 de incremento. Es decir que con esta cantidad pueden pagar sueldos, arriendos, gastos involucrados con la compañías, entre otros.

### **Proveedores**

Los proveedores son considerados fuente de financiamiento debido a que estos establecen un plazo para el pago. Para esta compañía los proveedores más importantes son:



**GRÁFICO N° 22 Proveedores**

**Fuente:** Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.

**Elaborado por:** Cecilia Escobar

Se puede determinar en el GRÁFICO N° 22 que la compañía debe pagar a una serie de proveedores que permiten el funcionamiento de la misma, por lo tanto el proveedor con mayor participación es el servicio de contabilidad con un 37%, seguido de pago de seguro con 18%, servicios básicos con 14%, página web con 13% y arriendo con 10% los más destacados por su participación.

### **Accionistas**

Los accionistas son aquellos que proporcionan un capital para la compañía y que esta así siga funcionando. Siendo 25 accionistas hoy en día, estos aportaron un valor de \$ 803 para la constitución. Además dentro del Balance General establecen que aportes de futuras capitalizaciones es de \$160.000. Sumando un valor de \$ 160.803 que la compañía posee por parte de los accionistas y que se deberá pagar por la prestación de este dinero al momento que este se retire de la compañía.

**Otros**

Dentro del Balance General también se pudo determinar que la compañía tiene deudas pendientes con accionistas, lo cual involucra otro financiamiento con los mismos.



**GRÁFICO N° 23 Cuentas por pagar accionistas**

**Fuente:** Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.

**Elaborado por:** Cecilia Escobar

En el GRÁFICO N° 23 se observa que durante los dos periodos analizados hubo un incremento de \$ 13.303 equivalente a 1% de aumento, lo que quiere decir que la compañía no realizó mayor cantidad de préstamos a los accionistas.



**GRÁFICO N° 24 Fuentes de Financiamiento**

**Fuente:** Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.

**Elaborado por:** Cecilia Escobar

En el GRÁFICO N° 24 se observa que la mayor participación dentro de las fuentes de financiamiento se encuentra en otros debido a que se obtiene del financiamiento de los accionistas equivalente a un 90% y seguida accionistas, con un 8% de participación, siendo el valor de \$ 160.803. Y por último los proveedores y los sobregiros de PRODUBANCO solo tienen el 1% de participación, es así que con estos recursos la compañía sigue funcionando para la prestación del servicio que ofrece la compañía. Obteniendo como resultado que la empresa tiene una deuda con los accionistas.

#### **3.3.4. Organismos de control**

La compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A., debe regirse a distintos organismos de control, los cuales son encargados de

verificar el cumplimiento de carácter obligatorio de las condiciones de seguridad y funciones que realiza una empresa. Estos organismos de control son:



La **Superintendencia de Compañías**: que son organismos técnicos con autonomía administrativa, económica y financiera y personería jurídica de derecho público, encargados de controlar instituciones públicas y privadas, a fin de que las actividades económicas y los servicios que presten, se sujeten a la ley y atiendan al interés general.



Dentro de los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, se pueden mencionar como ejemplo: Servicio de Rentas Internas.



El **Ministerio de Turismo** debe ser un organismo que establecerá la ley de turismo a la que debe regirse el transporte turístico.



El **Ministerio de Relaciones Laborales**, establecerá leyes para la contratación del personal.



La **Agencia Nacional de Tránsito**, es el ente encargado de la regulación, planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el territorio nacional, en el ámbito de sus competencias, con sujeción a las políticas emanadas del Ministerio del Sector.

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

Una vez analizados los estados financieros correspondientes a los años 2012 y 2013 de la compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. se ha podido llegar al siguiente detalle.

#### **3.4.1. Análisis Vertical**

Es de gran importancia el análisis vertical en una empresa puesto que permite establecer si posee una distribución equitativa de sus activos, por lo que a continuación se analizan las cuentas más importantes:

#### **BALANCE GENERAL**

La compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A., dentro del balance general cuenta con partidas contables significativas dentro del Activo, que son bienes que la empresa posee para obtener futuros beneficios económicos, divididas en activos corrientes y activos fijos, estos son los más representativos en los periodos analizados. Mientras que en las cuentas de Pasivo, siendo las deudas que posee la empresa y que provocan un desembolso económico, y Patrimonio el capital que posee la compañía, las cuentas más representativas están dentro del pasivo corriente entre los dos periodos analizados.



**Tabla N° 2 Análisis Vertical-Balance General-Activos**

<b>ACTIVOS</b>	<b>2013</b>	<b>%</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>151987,1</b>	<b>8%</b>	<b>61779,21</b>	<b>3%</b>
<b>CAJA Y BANCOS</b>				
Caja General			199,90	0%
Fondos en Transito	2.574,20	0%	1.526,85	0%
Bancos			2.038,36	0%
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>				
Cuentas por Cobrar Socios	30.707,90	2%	23.854,54	1%
Cuentas por Cobrar Clientes	56.974,16	3%	25.986,84	1%
<b>PROV. CUENTAS INCOBRABLES</b>				
Cuenta de Clientes	-154,15	0%	-154,15	0%
<b>CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR</b>				
Cuentas por cobrar Iva 12%	47.747,27	3%	4.051,31	0%
Retenciones en la Fuente	6.146,04	0%	4.275,56	0%
Anticipos impuestos a la Renta	7.991,68	0%		
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>1.722.751,25</b>	<b>92%</b>	<b>1.748.070,56</b>	<b>97%</b>
Muebles y Enseres	1.418,61	0%	1.418,61	0%
Depreciación Muebles y Enseres	-1.274,58	0%	-1.063,85	0%
Equipo de Oficina	1.670,11	0%	1.444,78	0%
Depreciación Equipo de Oficina	-784,25	0%	-675,96	0%
Equipos de Computación	2.897,2	0%	2.897	0%
Depreciación Equipos de Computación	-2.583,24	0%	-2.541,77	0%
Vehículos	2.052.347,24	109%	1.888.912,48	104%
Depreciación Vehículos	-330.939,84	-18%	-142.320,93	-8%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1.874.738,35</b>		<b>1.809.849,77</b>	

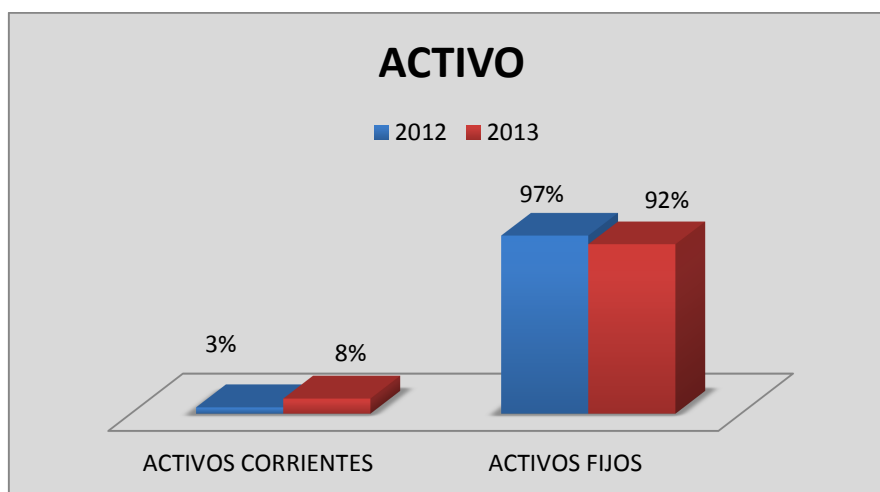
**Fuente:** Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.  
**Elaborado por:** Cecilia Escobar

Entre los años 2012 y 2013 las cuentas del Activo más representativas son los activos fijos, debido a que son bienes que son utilizados para el funcionamiento de la compañía, es decir, es el ser de la compañía. Por lo tanto, en el año 2012 obtuvo una participación del 97% mientras que en el año 2013

del 92%, obteniendo como resultado una disminución del 5%, observando que la cuenta más importante es la de vehículos con casi el 100% de participación en el total del Activo Fijo con un valor de \$ 1.888.912. Hay que tomar en cuenta que 7 vehículos se renovaron de un total de 33 vehículos en 2013.

En el Activo corriente hubo un incremento entre el año 2012 y 2013 de un 4,7%, en el año 2012 obtuvo un 3,41% y en 2013 un 8,11% de participación del total de activos, existiendo un incremento específicamente en las cuentas por cobrar accionistas de \$30.708 y en las cuentas por cobrar clientes de \$56.974 entregados a 24 accionistas y 40 clientes respectivamente.

Se resume en el GRÁFICO N° 25 el análisis del activo:



**GRÁFICO N° 25 ACTIVO**

**Fuente:** Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.

**Elaborado por:** Cecilia Escobar

Tabla N° 3 Análisis Vertical-Balance General-Pasivos

<b>PASIVOS CARRIENTES</b>	<b>2013</b>	<b>%</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>				
Cuentas por pagar accionistas	1.742.216,37	93%	1.728.912,48	96%
Cuenta por pagar Clientes	62.833,01	3%	36.143,42	2%
Multas de Deportes	2.954,99	0%	5.483,58	0%
Produbanco	18.576,64	1%	5.917,79	0%
<b>DEUDAS AL FISICO</b>				
Impuestos por pagar	781,71	0%	11,56	0%
Aportes al IESS	37,18	0%	3.599,96	0%
<b>PROVISIONES POR PAGAR</b>				
Sueldos por pagar	3.013,90	0%	1.610,01	0%
<b>Fondos de Reserva</b>				
Provisión Décimo Tercer Sueldo	880,65	0%	1.470,30	0%
Provisión Décimo Cuarto Sueldo	2.071,80	0%	2.141,04	0%
Provisión vacaciones	7.381,41	0%	3.689,82	0%
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>1840747,66</b>	<b>98%</b>	<b>1788979,96</b>	<b>99%</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>				
<b>CAPITAL SOCIAL</b>				
Capital Social Pegado	803	0%	803	0%
Futura Capitalización	160.000,00	9%	160.000,00	9%
<b>RESERVAS</b>				
Reserva Legal	401,5	0%	401,5	0%
Reserva Estatutaria	401,5	0%	401,5	0%
Reserva de Capital		0%		
<b>RESULTADOS</b>				
Utilidad de Ejercicios Anteriores	9.353,72	0%	9.353,72	1%
Perdida de Ejercicios Anteriores	-140.084,33	-7%	-26.221,20	-1%
Utilidad del Ejercicio	3.115,30	0%	-123.868,71	-7%
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO NETO</b>	<b>33990,69</b>	<b>2%</b>	<b>20869,81</b>	<b>1%</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1874738,35</b>	<b>100%</b>	<b>1809849,77</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.

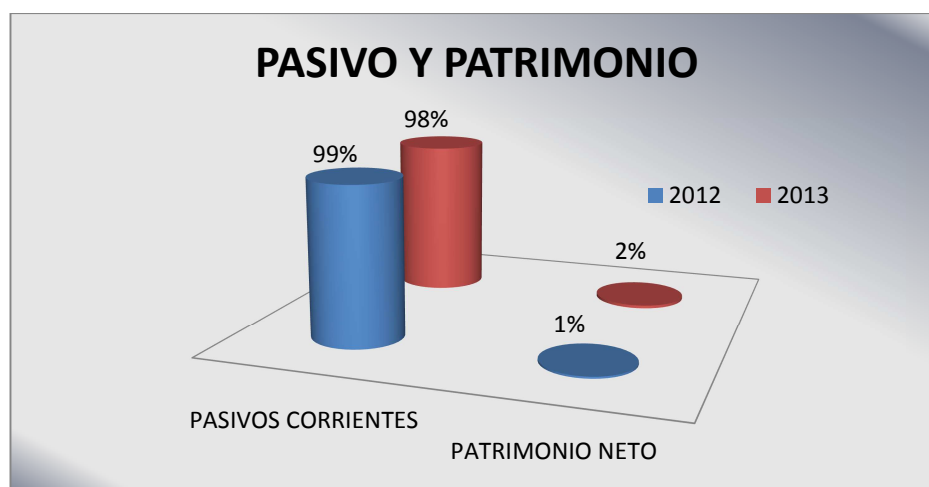
**Elaborado por:** Cecilia Escobar

La Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. se encuentra financiada con préstamos accionistas y sobregiros bancarios, es así que su relación pasivo-patrimonio es de 98% a 2% respectivamente para el año 2013.

En la tabla N° 3 se analiza las cuentas del Pasivo y Patrimonio en los dos periodos, observando que hubo un incremento de \$ 65.888,58. En el Pasivo, se observa que en el año 2012 obtuvo un 99% de participación del total del pasivo y patrimonio, mientras que el año 2013 un 98%, una disminución poco representativa para la compañía porque se sigue teniendo una deuda con terceras personas, siendo la cuenta de cuentas por pagar accionistas la más representativa en relación al total con un valor de \$1.728.912 para el 2012 y con un valor de \$ 1.742.216 para el 2013 representando el 96% y 93% respectivamente del total de pasivo y patrimonio.

En las cuentas de Patrimonio, Futuras Capitalizaciones tiene la mayor participación del total, considerando que existe un financiamiento con los propios accionistas, con un valor de \$ 160.000,00 para los dos periodos analizados. Además se puede decir que en el año 2013 hubo una utilidad de \$3.115,90, además disminuyo las pérdidas de ejercicios anteriores.

El análisis realizado para el pasivo y patrimonio se representa en el GRÁFICO N° 26:



**GRÁFICO N° 26 Análisis Pasivo y Patrimonio**

**Fuente:** Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.

**Elaborado por:** Cecilia Escobar

## **ESTADO DE RESULTADOS**

La compañía de Transportes Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. tiene un Estado de Resultados en donde se registra ingresos y gastos relacionados con: la administración, ventas y financieras, por lo que los costos de operación son realizados por los propietarios de los vehículos.

**Tabla N° 4 Análisis Vertical-Estado de Resultados-Ingresos**

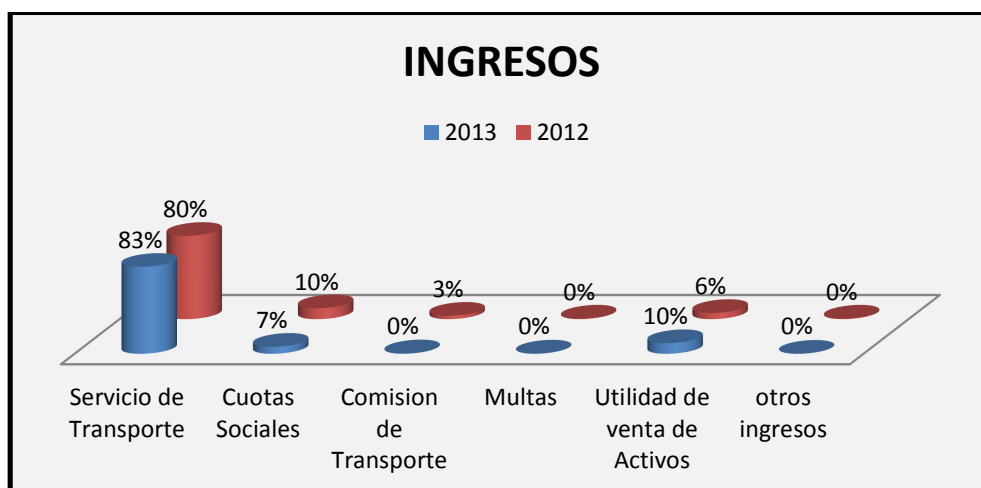
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>2013</b>	<b>%</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>
<b>INGRESOS POR:</b>				
Servicio de Transporte	479.231,70	83%	183.898,68	80%
Cuotas Sociales	37.813,75	7%	23.605,00	10%
Comisión de Transporte	2.222,05	0%	7.300,12	3%
Multas	1.162,27	0%	1.136,95	0%
Utilidad en venta de Activos	57.486,60	10%	13.322,44	6%
otros ingresos	0,66	0%	1.138,56	0%
<b>INGRESOS TOTALES</b>	<b>577.917,03</b>	<b>100%</b>	<b>230.401,75</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.  
**Elaborado por:** Cecilia Escobar

En la Tabla N° 4 se observa el análisis realizado en las cuentas de ingresos, el servicio de transporte es la cuenta más representativa con una participación del 80% a 83% para los años 2012 y 2013 respectivamente, ocasionando un incremento del 3% entre los dos periodos. Seguida del ingreso de cuotas sociales, siendo las aportaciones de los accionistas, para el año 2012 del 10% y para el año 2013 de 7%, registrándose una disminución del 3% en relación al porcentaje, pero en cantidad aumenta de \$ 23.605,00 a \$ 37.813,75, siendo de \$ 14.209 el incremento, debido al aumento del valor de la cuota que realiza la compañía cada año.

Por otra parte, se debe mencionar que la cuenta de utilidad de venta de activos también tiene una participación del 6% a 10% para los años 2012 y 2013 respectivamente, registrándose un incremento del 4%, pero dicha cuenta no debería considerarse ingreso operacional ya que la compañía no se dedica a la venta de vehículos.

El análisis realizado a los ingresos se resume en el GRÁFICO N° 27 de la siguiente manera:



**GRÁFICO N° 27 Análisis Ingresos**

**Fuente:** Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.

**Elaborado por:** Cecilia Escobar

Se debe tomar en cuenta que los únicos ingresos operacionales son dos: el servicio de transporte y las cuotas sociales, ya que el restante no forman parte de la actividad del negocio.

En los gastos., las cuentas de mayor importancia y con mayor participación son los costos de transporte, gasto depreciación y sueldos para los dos periodos analizados, 2012 y 2013. Estos gastos son de la administración de la compañía, pero los costos del mantenimiento de los vehículos se encarga cada accionista, y según el personal de la compañía mencionó que se está pidiendo las facturas de los costos que realizan cada accionista para incorporarlo en el Estado de Pérdidas y Ganancias para los posteriores años.

**Tabla N° 5 Análisis Vertical-Estado de Resultados-Gastos**

<b>GASTOS</b>	<b>2013</b>	<b>%</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>
SUELDOS	18.380	3%	9.180	4%
HORAS EXTRAS			207	0%
MOVILIZACION EMPLEADOS	2.500	0%	2.402	1%
COSTO DEL TRANSPORTE	259.906	45%	176.758	77%
BENEFICIOS SOCIALES	13.799	2%	12.536	5%
APORTE PATRONAL	2.692	0%	1.197	1%
GASTO DEPRECIACION	246.466	43%	135.494	59%
HONORARIOS A PROFESIONALES	8.185	1%	5.400	2%
ARRIENDOS	2.152	0%	2.087	1%
OTROS	6.994	1%	2.296	1%
GASTOS MICELANEOS	5.577	1%	4.736	2%
PROMOCIONES Y PUBLICACIONES	570	0%	434	0%
SERVICIOS BASICOS	3.147	1%	1.533	1%
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	4.433	1%	9	0%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>574.801</b>	<b>99%</b>	<b>354.270</b>	<b>154%</b>

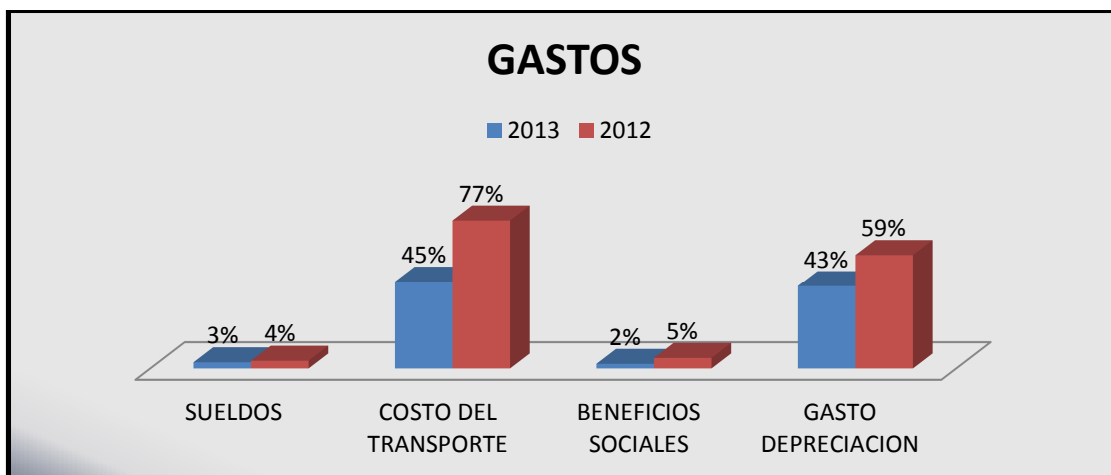
**Fuente:** Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.

**Elaborado por:** Cecilia Escobar

El costo de transporte siendo los costos que realizan cada transportista en el mantenimiento del vehículo, es el de mayor participación para el año 2012 fue de 77% y en el 2013 de 45%, aunque hubo un incremento del valor de \$176.758,25 a \$ 259.905,53, en su participación hubo un descenso debido a que en el año 2013 aumentaron los sueldos. Por otra parte, el gasto depreciación para el año 2012 tuvo una participación del 59% y para el 2013 de 43%; seguida de gastos sueldos con un 4% de participación para el 2012 y con un 3% para el 2013.



Considerando en el GRÁFICO N° 28 que las cuentas más destacadas o con mayor participación dentro de los gastos son las siguientes:



**GRÁFICO N° 28 Análisis de Gastos**

**Fuente:** Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.

**Elaborado por:** Cecilia Escobar

### 3.4.2. Análisis Horizontal

Este tipo de análisis busca determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financiero en un periodo respecto a otro.

### BALANCE GENERAL

Las cuentas de mayor variación entre el periodo 2012 y 2013 dentro del activo corriente fueron cuentas por cobrar clientes, cuentas por cobrar IVA 12%, seguida de fondos en tránsito, retenciones en la fuente y cuentas por cobrar socios. En los activos fijos los de mayor importancia son los vehículos y los equipos de oficina.

Tabla N° 6 Variación Activos Corrientes

ACTIVOS	2012	2013	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>61779,21</b>	<b>151987,1</b>	<b>90208</b>	<b>146%</b>
<b>CAJA Y BANCOS</b>				
Caja General	199,90		-200	-100%
Fondos en Transito	1.526,85	2.574,20	1047	69%
Bancos	2.038,36		-2038	-100%
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>				
Cuentas por Cobrar Socios	23.854,54	30.707,90	6853	29%
Cuentas por Cobrar Clientes	25.986,84	56.974,16	30987	119%
<b>PROV. CUENTAS INCOBRABLES</b>				
Cuenta de Clientes	-154,15	-154,15	0	0%
<b>CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR</b>				
Cuentas por cobrar Iva 12%	4.051,31	47.747,27	43696	1079%
Retenciones en la Fuente	4.275,56	6.146,04	1870	44%
Anticipos impuestos a la Renta		7.991,68	7992	

**Fuente:** Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.

**Elaborado por:** Cecilia Escobar

El activo corriendo, siendo los bienes que se pueden convertir en líquidos a futuro, posee cuentas de mayor variación:

- Cuentas por cobrar Iva 12% tuvo un incrementando de \$ 43.696, es decir que existe un crédito a favor de la compañía por parte del SRI, esto se debe a que se compraron nuevos vehículos.

- Cuentas por cobrar clientes se obtuvo un aumento de \$ 30.987 entre 2012 y 2013, debido a que creció el valor de crédito a los clientes pasando de una cartera de \$ 25.986,84 en el año 2012 a \$56.974,16 en el 2013, considerando que se recuperó la cartera existente en el 2012.
- Fondos en tránsito tiene una variación de 69% con un aumento de \$1.047, esto se debe a que hubo mayor cantidad de depósitos realizados a los socios.
- Retención en la fuente con una variación del 44%, incrementando un valor de \$1.870 en los dos periodos analizados.
- Cuentas por cobrar socios, con una variación de 29% y un incremento de \$ 6.853, provocado a que en el 2012 se concedió crédito a 21 socios mientras que en el 2013 a 14 socios.

**Tabla N° 7 Variación Activos Fijos**

<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>1.748.070,56</b>	<b>1.722.751,25</b>	<b>-25319</b>	<b>-1%</b>
Muebles y Enseres	1.418,61	1.418,61	0	0%
Depreciación	-1.063,85	-1.274,58	-211	20%
Equipo de Oficina	1.444,78	1.670,11	225	16%
Depreciación	-675,96	-784,25	-108	16%
Equipos de Computación	2.897	2.897,2	0	0%
Depreciación	-2.541,77	-2.583,24	-41	2%
Vehículos	1.888.912,48	2.052.347,24	163435	9%
Depreciación	-142.320,93	-330.939,84	-188619	133%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1.809.849,77</b>	<b>1.874.738,35</b>	<b>64889</b>	<b>4%</b>

**Fuente:** Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.

**Elaborado por:** Cecilia Escobar

Los Activos Fijos, siendo de mayor participación en el activo son de gran importancia, debido a que si no existieran estos bienes la compañía no funcionaría, es así que existen cuentas que han tenido una mayor variación y que son las siguientes:

- Vehículos con un 9% de variación, incrementando el valor de \$ 163.435, y por lo tanto se relaciona con la depreciación de esta misma cuenta, lo que ha habido un aumento de valor, debido a la cantidad de vehículos que posee la compañía.
  
- Equipos de oficina con un 16% de variación, con un valor de \$ 225, siendo la misma variación en la depreciación de esta cuenta.

**Tabla N° 8 Variación Pasivos**

<b>PASIVOS CARRIENTES</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>				
Cuentas por pagar accionistas	1.728.912,48	1.742.216,37	13304	1%
Cuenta por pagar Clientes	36.143,42	62.833,01	26690	74%
Multas de Deportes	5.483,58	2.954,99	-2529	-46%
Produbanco	5.917,79	18.576,64	12659	214%
<b>DEUDAS AL FISICO</b>				
Impuestos por pagar	11,56	781,71	770	6662%
Aportes al IESS	3.599,96	37,18	-3563	-99%
<b>PROVISIONES POR PAGAR</b>				
Sueldos por pagar	1.610,01	3.013,90	1404	87%
Fondos de Reserva				
Provisión Décimo Tercer Sueldo	1.470,30	880,65	-590	-40%
Provisión Décimo Cuarto Sueldo	2.141,04	2.071,80	-69	-3%
Provisión vacaciones	3.689,82	7.381,41	3692	100%
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>1.788.979,96</b>	<b>1.840.747,66</b>	<b>51768</b>	<b>3%</b>

**Fuente:** Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.

**Elaborado por:** Cecilia Escobar

Los pasivos corrientes son aquellas sumas que serán pagadas en menos de un año, además se esperar liquidar este pasivo en su ciclo normal de operación. Es por ello que en la Tabla N° 8, las variaciones más significativas fueron:

- Produbanco tiene un incremento de \$ 12.659, es decir hubo mayores sobregiros, debido a que incrementaron los choferes y una asistente contable.
- Sueldos por pagar obtuvo un aumento de \$ 1.404, esto se debe a que al Sr. Flores y Sra. Salazar tienen saldos pendientes de pago.
- Cuentas por pagar clientes tiene una variación de 74% y con un incremento de \$ 26.690.

**Tabla N° 9 Variaciones Patrimonio**

<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>				
Capital Social Pegado	803	803	0	0%
Futura Capitalización	160.000,00	160.000,00	0	0%
<b>RESERVAS</b>				
Reserva Legal	401,5	401,5	0	0%
Reserva Estatutaria	401,5	401,5	0	0%
Reserva de Capital				
<b>RESULTADOS</b>				
Utilidad de Ejercicios Anteriores	9.353,72	9.353,72	0	0%
Perdida de Ejercicios Anteriores	-26.221,20	-140.084,33	-113863	434%
Perdidas del Ejercicio	-	3.115,30	126984	-103%
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO NETO</b>	<b>20869,81</b>	<b>33990,69</b>	<b>13121</b>	<b>63%</b>

**Fuente:** Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.

**Elaborado por:** Cecilia Escobar

El Patrimonio son las aportaciones que el o los propietarios de una compañía colocaron para su financiamiento y poner en marcha su negocio. Es por ello que la compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. está compuesta por un capital social de \$ 803 que no ha incrementado en los dos últimos años, además de las reservas legal y estatutaria establecido en la Escritura Pública de la Compañía en 50% por cada rubro.

En la Tabla N° 9 se observa las importantes cuentas que han variado, entre la cual esta:

- Pérdida de ejercicios anteriores que ha variado un 434% entre el 2012 y 2013, obteniendo una disminución del \$ 113.863; lo cual es beneficioso para la compañía porque en el año 2012 se obtuvo una pérdida de \$ 123.869, mientras que en el año 2013 hubo una utilidad de \$ 3.115.

## **ESTADO DE RESULTADO**

El estado de resultados siempre imprescindible para toda compañía, ya que en este permite observar la pérdida o ganancia que ha obtenido una empresa, además se puede determinar los ingresos y gastos que realiza la compañía.

En la compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. los ingresos provienen en su mayoría por el servicio que ofrece, mientras que los gastos se enfocan en los gastos de depreciación de los vehículos que son utilizados.

**Tabla N° 10 Variaciones Ingresos Operacionales**

<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
<b>INGRESOS POR:</b>				
Servicio de Transporte	183.898,68	479.231,70	295.333,02	161%
Cuotas Sociales	23.605,00	37.813,75	14.208,75	60%
Comisión de Transporte	7.300,12	2.222,05	-5.078,07	-70%
Multas	1.136,95	1.162,27	25,32	2%
Utilidad de venta de Activos	13.322,44	57.486,60	44.164,16	332%
otros ingresos	1.138,56	0,66	-1.137,90	-100%
<b>Excedente bruto del ejercicio</b>	<b>230.401,75</b>	<b>577.917,03</b>	<b>347.515,28</b>	<b>151%</b>

**Fuente:** Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.

**Elaborado por:** Cecilia Escobar

En la Tabla N° 10 de Variaciones de Ingresos se observa la variación en la cuenta de utilidad de venta de Activos con un 332% de variación equivalente a \$ 44.164 de incremento entre 2012 y 2013, pero el cual no se debe considerar como ingresos operativo. Además el servicio de transporte ha tenido una variación de 161% obteniendo un aumento de \$295.333 lo cual es una participación significativa, es decir que la compañía ha incrementado la cantidad de viajes en relación al año 2012, lo cual ayudara a posteriores ganancias para la empresa. Por otra parte, las cuotas sociales ha incrementado en \$14.209 equivalente al 60%, es decir, que los socios han realizado cuotas en mayor cantidad al año pasado para la compañía, esto se debe a que la cuota aumenta dependiendo de los costos.

Las cuentas de comisión de transporte y otros ingresos han tenido una disminución de \$ 5079 y \$ 1.138 equivalente a una variación de 70% y 100% respectivamente.



**Tabla N° 11 Variaciones de Gastos**

<b>GASTOS</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
SUELDOS	9.179,64	18.380,42	9.200,78	100%
HORAS EXTRAS	207,32		-207,32	-100%
MOVILIZACION EMPLEADOS	2.402,40	2.500,00	97,60	4%
COSTO DEL TRANSPORTE	176.758,25	259.905,53	83.147,28	47%
BENEFICIOS SOCIALES	12.536,44	13.798,97	1.262,53	10%
APORTE PATRONAL	1.196,83	2.691,66	1.494,83	125%
GASTO DEPRECIACION	135.493,91	246.466,00	110.972,09	82%
HONORARIOS A PROFESIONALES	5.400,00	8.185,00	2.785,00	52%
ARRIENDOS	2.086,92	2.152,14	65,22	3%
PROMOCIONES Y PUBLICACIONES	434,00	570,00	136,00	31%
SERVICIOS BASICOS	1.533,36	3.146,65	1.613,29	105%
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	8,93	4.433,15	4.424,22	49543%
MANTENIMIENTO DE: REPARACIONES	316,76	227,70	-89,06	-28%
FLETES		75,60	75,60	
GASTOS DE VIAJES		898,43	898,43	
AFILIACIONES Y SUSCRIPCIONES	-1,70		1,70	-100%
GASTOS DE SEGUROS	105,88		-105,88	-100%
SUMINISTROS Y MATERIALES	756,85	575,90	-180,95	-24%
MATERIAL DE COMPUTACION	5,00	4,46	-0,54	-11%
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	916,35	2.716,28	1.799,93	196%
GASTOS BANCARIOS	197,07	715,64	518,57	263%
GASTOS MICELANEOS	4.736,25	5.577,32	841,07	18%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>354.270,46</b>	<b>574.801,73</b>	<b>220.531,27</b>	<b>60%</b>

**Fuente:** Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.

**Elaborado por:** Cecilia Escobar

Los gastos de igual manera tienen una variación significativa solo en algunas cuentas, las cuales son:

- Sueldos, ha tenido una variación del 100% correspondiente a \$ 9.201 de incremento, esto se debe a que aumentaron personal para la compañía en el año 2013, un asistente administrativo y un total de 9 choferes, debido al incremento de vehículos.
- El costo del Transporte, tuvo una variación del 47% de incremento con un valor de \$ 83.147, ya que involucra mayores costos para el cuidado de los vehículos por el incremento de la contratación del servicio y mayores vehículos.
- El gasto de depreciación incremento en \$ 110.972 equivalente al 82%, ya que cada año se debe depreciar los activos fijos en relación a la vida útil de cada uno, según la ley orgánica de régimen tributario.
- El gasto en combustibles y lubricantes aumento en \$ 4.424 en relación al 2012 que solo gasto \$ 8,93, ya que se encuentran ingresando los valores que gastan los vehículos por este rubro.

### 3.4.3. Índices Financieros

#### 3.4.3.1. Índices de Liquidez

##### 3.4.3.1.1. Razón Corriente

INDICE	FORMULA	2012	2013
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0,035	0,083

Esta razón mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, y cuanto más alto sea la liquidez corriente, mayor liquidez tiene la empresa según (Lawrence, 2003), en este caso la compañía de transporte turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. tanto en el 2012 y 2013 no tiene tanta liquidez, siendo en el último año de 0,083 veces, lo que quiere decir que por cada dólar que debe a corto plazo la compañía cuenta \$ 0,08 lo que significa que la empresa no cuenta con recursos suficientes para liquidar sus deudas, es decir, que la empresa debe tomar medidas o formas para que su liquidez aumente. Otras de las razones por lo que no existe liquidez es debido a que incrementaron las cuentas por pagar y la escases de recuperación de dinero.

Según las estadísticas de la Superintendencia de Compañías, se puede resumir que el índice de liquidez para otras compañías de transporte turístico es:

	LIQUIDEZ CORRIENTE
PROMEDIO DEL SERVICIO DE TRANSPORTE TURISTICO	0,54

**Fuente:** <http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html#>

En este cuadro se puede observar que el índice de liquidez de la Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. es menor al promedio de la industria, siendo de 0,54 este promedio, lo que cubre un dólar de deuda, equivalente al 50% de una deuda.

### 3.4.3.1.2. Razón Ácida

INDICE	FORMULA	2012	2013
<b>Razón Ácida</b>	$\frac{A. Corriente - Inventario - Gastos pagar}{Pasivo Corriente}$	0,035	0,083

Como podemos observar en la razón ácida, se compara con la razón de liquidez debido a que no existe inventario y tampoco gastos por pagar. Con esto podemos decir que la compañía registra una prueba ácida de 0,035 y 0,083 para el año 2012 y 2013 respectivamente, lo que a su vez permite deducir que por cada dólar que se debe en el pasivo corriente, se cuenta con \$0,083 para el 2013, para su cancelación, sin necesidad de tener que acudir a la realización de los inventarios, y en esta compañía no existe, pero aun así sigue siendo de menor porcentaje para la compañía.

Según las estadísticas de la Superintendencia de Compañías, se puede resumir que el índice razón ácida para otras compañías de transporte turístico es:

PRUEBA ÁCIDA	
PROMEDIO DEL SERVICIO DE TRANSPORTE TURISTICO	0,54

**Fuente:** <http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html#>

Al igual que la razón de liquidez, la prueba ácida tiene la misma razón de 0,54 en la industria, porque en las compañías de transporte no tienen inventarios, es así que las deudas se pueden cubrir con un 50% del total de la deuda.

### 3.4.3.2. Índices de Actividad

Los índices de actividad miden la rapidez con la que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo según (Lawrence, 2003).

#### 3.4.3.2.1. Rotación de Cuentas por Cobrar

INDICE	FORMULA	2012	2013
Rotación Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas Anuales a Crédito}}{\text{Cx}C \text{ año anterior} + \text{Año último}} \div 2$	1,84	2,73

La rotación de las cuentas por cobrar ha incrementado entre 2012 y 2013, obteniendo este último año 2,73 veces que rota esta cuenta, lo que significa que tres veces al año se está cobrando las deudas, cuyo resultado podría ser el resultado de mantener un cierto número de cuentas de difícil cobro, por lo que se debe buscar mejorar el pronto pago para que incremente dicho índice. Pero en relación a la industria el índice de la compañía es mejor.

#### 3.4.3.2.2. Plazo promedio de cobro

INDICE	FORMULA	2012	2013
Plazo medio de Cobro	$\frac{360}{\text{Rotación cuentas por cobrar}}$	195	132

Mediante este análisis se puede determinar que el plazo de cobro a disminuido en 63 días, ya que es el 18% de los días del año, pero en el 2013 sigue siendo alto el plazo de cobro, mayor a cuatro meses, lo que quiere decir que la compañía tiene una lenta recuperación y un problema de liquidez, por lo que se debe buscar métodos que permitan obtener el pronto pago para una mayor liquidez de la compañía.

Según las estadísticas de la Superintendencia de Compañías, se puede resumir que la rotación de cuentas por cobrar y el promedio de cobranza para otras compañías de transporte turístico es:

				ROTACIÓN DE CARTERA	PERÍODO MEDIO DE COBRANZA
PROMEDIO	DEL	SERVICIO	DE	2,18	59
TRANSPORTE TURISTICO					

**Fuente:** <http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html#>

En el cuadro podemos determinar que la compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. tiene una rotación de cartera superior al promedio de la industria que es de 2,18. Mientras el periodo medio de cobranza, para esta compañía es superior al de la industria con una diferencia mayor al 50%, siendo de 59 días en promedio del servicio de transporte y el de la compañía analizada de 132 días equivalente a cuatro meses y dos días. En conclusión, en estos índices no se ajusta la compañía ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A, por lo que hay que mejorar el promedio de cobro del servicio de transporte para tener un mayor índice de liquidez que permita cubrir con las deudas que posee la compañía.

En relación a las cuentas por pagar no se realiza el cálculo de los índices debido a que no hay información de inventarios para su desarrollo.

### 3.4.3.3. Índices de Endeudamiento

INDICE	FORMULA	2012	2013
Razón de Endeudamiento Total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	99%	98%

Para el año 2013, el nivel de endeudamiento fue del 98%, lo que quiere decir que por cada \$100 que la empresa tiene en sus activos se adeudan \$98, determinando que la mayor cantidad de deuda la tiene en el pasivo, con los accionistas y sobregiros bancarios que realiza la compañía, considerando que la cuenta accionistas es a largo plazo la deuda que se tiene, y deben buscar medidas para que el financiamiento se realice en un mayor porcentaje con recursos propios, por lo que si la compañía sigue con este índice le dificultará la consecución de más fondos.

Cabe mencionar que este índice es elevado, casi llega al 100%, por lo tanto si no existe un adecuado movimiento de activos corrientes no podrá lograr tolerar sus altos niveles de endeudamiento y que ocasione en uno de los peores casos el cierre de sus operaciones.

Según las estadísticas de la Superintendencia de Compañías, se puede sintetizar que el índice de endeudamiento para otras compañías de transporte turístico es:

	ENDEUDAMIENTO
PROMEDIO DEL SERVICIO DE TRANSPORTE TURISTICO.	98%

Fuente: <http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html#>

Para la Compañía ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A., el índice de endeudamiento es igual al promedio de la industria del servicio de transporte turístico, siendo este de 98% de endeudamiento, tomando en cuenta que si las empresas tienen una buena rotación de sus activos corrientes, puede tolerar un endeudamiento mayor que otra cuya rotación sea menor.

#### 3.4.3.4. Índices de Rentabilidad

En estos índices solo en el año 2013 se puede realizar este análisis ya que en este periodo obtuvo utilidad la compañía.

##### 3.4.3.4.1. Margen Neto de Utilidad

INDICE	FORMULA	2012	2013
Margen Neto de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}}$	0%	0,65%

Para el año 2013, la compañía de transporte turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. obtuvo una utilidad de \$ 3.115, dando lugar a un 0,65% de margen neto de utilidad, lo que quiere decir que dicho porcentaje de las ventas quedo en utilidades netas para la compañía, ya sea para el reparto entre los accionistas o para la reinversión.

##### 3.4.3.4.2. Rentabilidad sobre Activos

INDICE	FORMULA	2012	2013
Rentabilidad sobre Activos	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} * 100$	0,00%	0,17%



La utilidad neta de la empresa en relación con la inversión total en activos ha aumentado en el año 2013 con un 0,17%, lo que demuestra la utilidad neta que se ha logrado con la inversión total en el negocio, es decir, la utilidad que obtiene la empresa por cada cien dólares que tiene invertidos en sus activos, siendo este un porcentaje bajo. Lo cual provoca que no exista un buen aprovechamiento de los recursos de la compañía.

#### 3.4.3.4.3. Rentabilidad sobre el Patrimonio

INDICE		2012	2013
	FORMULA		
Rentabilidad sobre el Patrimonio	$\frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio} * 100$	0,00%	9,17%

Para el año 2013, el rendimiento percibido sobre la inversión del propietario obtenida por la compañía es 9,17%, esto señala, la utilidad por cada cien dólares invertidos en el patrimonio, y cuyo porcentaje no es demasiado alto.

Según las estadísticas de la Superintendencia de Compañías, se pudo determinar que los índices de rentabilidad para otras compañías de transporte turístico son:

	Rentabilidad neta del ACTIVO	Margen bruto	Rentabilidad operacional del PATRIMONIO	Margen operacional
Promedio del servicio de transporte turístico	1%	1%	64%	(0,55)

Fuente: <http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html#>

El promedio de la industria con relación a la Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. no son los mismos, en el margen bruto tiene un promedio de 1%, lo cual puede llegar la compañía analizada ya que posee un 0,54%, mientras que en la rentabilidad neta del activo el promedio es también 1% pero la compañía Jaguayana S.A. posee un 0,17%, obteniendo una diferencia de 0,83%. Lo mismo ocurre con los otros índices de rentabilidad los cuales son mayores lo de la industria. Esto quiere decir que la compañía no posee buenos índices de rentabilidad que ayuden a obtener una ganancia o por otro lado no existe una buena administración de los recursos.

### 3.5. Análisis de la Estructura Financiera

La compañía de transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. utiliza una estructura de financiamiento poco efectiva para una empresa, es decir que posee muchas deudas, tanto con un banco, proveedores, accionistas y terceras personas, lo cual no es muy conveniente porque los activos o los bienes propios de la empresa no cubren dichos gastos.

**Tabla N° 12 Estructura Financiera**

<b>COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TURISTICO JAGUAYANA S.A.</b>		
Detalle	2013	%
<b>ACTIVOS</b>		
ACTIVOS CORRIENTES	151987,1	8%
ACTIVOS FIJOS	1722751,25	92%
TOTAL ACTIVO	1874738,35	100%
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
PASIVOS CARRIENTES	1840747,66	98%
PATRIMONIO NETO	33990,69	2%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1874738,35	100%

**Fuente:** Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.

**Elaborado por:** Cecilia Escobar

ACTIVOS	PASIVO Y PATRIMONIO
ACTIVO CORRIENTE (8%)	PASIVO CORRIENTE (98%)
ACTIVOS FIJOS (92%)	
	PATRIMONIO NETO (2%)

**GRÁFICO N° 29 Porcentaje Estructura financiera**

**Fuente:** Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.

**Elaborado por:** Cecilia Escobar

En el GRÁFICO N° 29, se observa la estructura financiera que la compañía de transporte turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A posee, donde el mayor porcentaje es del 98% correspondiente al pasivo corriente y cuya cuenta significativa es de cuentas por pagar accionistas, lo cual debe tomar medida de mejora para disminuir esta cuenta o por otro lado establecer que dicha deuda sea un aporte para el patrimonio. Además, tiene relación con la toma de decisiones de financiamiento, las cuales deberán buscar otras formas de financiamiento. Seguida del activo fijo con un 92% tomando en cuenta vehículos que es la parte más importante de la compañía, ya que es el ser del ciclo operativo, además de tener relación con la toma de decisiones de inversión.

### 3.6. Capital de Trabajo

El capital de trabajo es de gran importancia para el empresario, ya que este es un indicador que se refiere al manejo de las cuentas corrientes de la empresa que incluyen activos y pasivos circulantes, posibilitan la obtención de resultados favorables desde el punto de vista económico financiero para la organización. Es por ello, que mientras mayor cantidad de capital de trabajo tenga la empresa, mayor posibilidad de pagar sus deudas en el momento de su vencimiento, pero también menor rendimiento en el financiamiento. Para la Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. este índice es el siguiente:

**Tabla N° 13 Capital de Trabajo**

INDICE	FORMULA	2012	2013
Capital de Trabajo	<i>Activo corriente – Pasivo Corriente</i>	-1727200,750	-1688760,560

**Fuente:** Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.  
**Elaborado por:** Cecilia Escobar

Para el año 2013 y 2012 el capital de trabajo tiene un índice negativo, lo que quiere decir que la compañía no tiene una buena gestión financiera, que permita mejorar la compañía.

Lo mencionado anteriormente, fue provocado debido a que en el año 2012 los activos corrientes fueron inferiores a los pasivos corrientes en un porcentaje de diferencia del 97%, mientras que en el año 2013 hubo un porcentaje de diferencia del 92% entre activo corriente y pasivo corriente, provocando un incremento en el activo corriente de 146% por las cuentas por cobrar que aumentaron un 73% entre los dos años analizados.

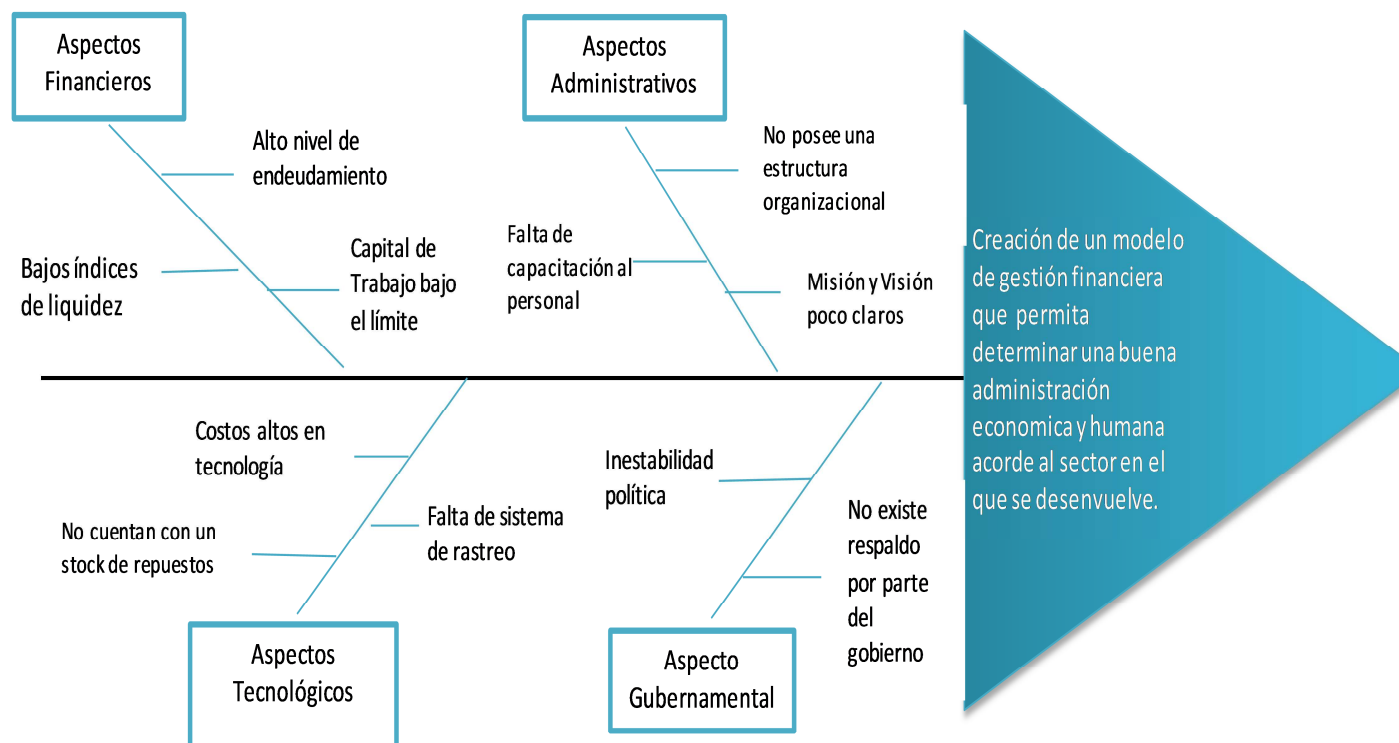
Además un incremento de un 3% del pasivo corriente debido a las cuentas por pagar en un 3% entre ambos años, siendo también importante la

disminución de los aportes al IESS, por otro lado las provisiones por pagar incrementaron en un 50% con un valor \$4.437.

Una vez analizados estos aspectos importantes se puede determinar los problemas con los que cuenta la Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A., dando lugar a que los pasivos corrientes tienen mayor participación en el balance general y en la toma de decisiones de financiamiento, cuya participación más significativa es el financiamiento de los accionistas y clientes. Lo cual indica que no se financian con sus propios recursos, sino con los de otras personas o entidades.

En relación a los activos la participación más significativa radica en los activos fijos, lo cual es de gran importancia para la toma de decisiones en la inversión de más bienes, y en relación en los activos corrientes la cuenta más importante es de cuentas por cobrar, lo cual ha ido incrementando en los dos últimos años, pero que se ve reflejado en los reportes de recuperación de cartera que si están siendo recuperados dichas cantidades.

### 3.7. Árbol de problemas



## **CAPÍTULO IV**

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

#### **4.1. Análisis FODA**

Según (Gesitopolis, 2007) el análisis FODA es una técnica ideada por Kenneth Andreus y Roland Christensen hace más de 20 años y se utiliza para comprender la situación actual de una empresa. FODA viene de las cuatro primeras letras de Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y cuyo nombre en inglés es SWOT. Siendo un análisis tanto interno como externo de una compañía.

Tras el análisis interno y externo realizado en la Compañía de Transporte Turístico Ecumbrar Jaguayana S.A. se determinó oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, las cuales se analizarán en este capítulo.

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

Para la determinación de las variables externas se realizó una serie de análisis y lecturas de los aspectos macroeconómicos con los que se determinó los siguientes:

Oportunidades	Amenazas
O1 Creciente demanda de turistas.	A1 Incremento de compañías dedicadas al turismo.
O2 Posibilidades reales de aumentar destinos turísticos.	A2 Aumento de costos de equipos de tecnología de punta.
O3 Implementar equipos tecnológicos mejorará las condiciones de prestación de servicios.	A3 Carencia de seguimiento y claridad en política referente al sector turístico por la Comisión de Tránsito.
O4 Importar directamente los repuestos de vehículos.	A4 Guerras o desastres naturales dentro del país y del exterior.
O5 Promocionar a través de medios tecnológicos los destinos turísticos del país.	A5 Los cambios de política a nivel mundial.
O6 Brindar de forma más frecuente el servicio turístico a las personas que participan en los tratados de libre comercio.	A6 Inexistencia de mantenimiento en vías para el traslado a los sectores turísticos.
O7 Políticas de Gobierno enfocadas a promocionar los destinos turísticos del país.	A7 Incremento de la inseguridad y poco control en el aumento de la delincuencia.
O8 Realización de ferias internacionales, como son las florícolas, tecnológicas, que permitan conocer los diferentes destinos turísticos.	

#### 4.1.2. Evaluación variables internas: Fortalezas y Debilidades

Para determinar las variables internas se realizó una serie de entrevistas con el gerente general y con el contador, lo cual se estableció los siguientes aspectos:



Fortalezas	Debilidades
F1 Brindar el servicio de transporte turístico a todo lugar del Ecuador.	D1 Posee un bajo índice de liquidez.
F2 Poseer permisos para operar bajo el amparo de la ley.	D2 Niveles de endeudamiento alto.
F3 Solidez para la obtención de fuentes de financiamiento.	D3 No posee una estructura organizacional aprobada por la junta de accionistas.
F4 Posicionamiento estratégico de las oficinas de la compañía.	D4 Capital de Trabajo negativo los últimos años analizados.
F5 Clientes leales a la compañía	D5 Poca rentabilidad en el último año
F6 Estabilidad laboral para los empleados de la empresa.	D6 Inexistencia de un modelo de gestión financiera.
	D7 Escases de capacitación al personal administrativo de la empresa.
	D8 No contar con instalaciones propias.
	D9 Inexistencia de un sistema de rastreo.
	D10 No disponer de reportes que permitan conocer la ubicación de los vehículos de la compañía.
	D11 No disponer de un plan estratégico y operativo que permita tomar decisiones oportunas y eficientes.

#### 4.1.3. Identificación de las Matriz FODA

Esta matriz nos ayuda a observar que impacto provoca tanto las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y posteriormente a tomar decisiones y así observar la situación actual de la compañía.

<b>Oportunidades</b>				
	<b>Descripción</b>	<b>Impacto</b>		
		<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
<b>O1</b>	Creciente demanda de turistas.			X
<b>O2</b>	Posibilidades reales de aumentar destinos turísticos.		X	
<b>O3</b>	Implementar equipos tecnológicos mejorará las condiciones de prestación de servicios.		X	
<b>O4</b>	Importar directamente los repuestos de vehículos.			X
<b>O5</b>	Promocionar a través de medios tecnológicos los destinos turísticos del país.		X	
<b>O6</b>	Brindar de forma más frecuente el servicio turístico a las personas que participan en los tratados de libre comercio.		X	
<b>O7</b>	Políticas de Gobierno enfocadas a promocionar los destinos turísticos del país.			X
<b>O8</b>	Realización de ferias internacionales, como son las florícolas, tecnológicas, que permitan conocer los diferentes destinos turísticos.		X	

<b>Amenazas</b>		<b>Impacto</b>		
	<b>Descripción</b>	<b>Impacto</b>		
		<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
<b>A1</b>	Incremento de compañías dedicadas al turismo.		X	
<b>A2</b>	Aumento de costos de equipos de tecnología de punta.		X	
<b>A3</b>	Carencia de seguimiento y claridad en política referente al sector turístico por la Comisión de Tránsito.		X	
<b>A4</b>	Guerras o desastres naturales dentro del país y del exterior.			X
<b>A5</b>	Los cambios de política a nivel mundial.			X
<b>A6</b>	Inexistencia de mantenimiento en vías para el traslado a los sectores turísticos.			X
<b>A7</b>	Incremento de la inseguridad y poco control en el aumento de la delincuencia.		X	

<b>Fortalezas</b>		<b>Impacto</b>		
	<b>Descripción</b>	<b>Impacto</b>		
		<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
<b>F1</b>	Brindar el servicio de transporte turístico a todo lugar del Ecuador.			X
<b>F2</b>	Poseer permisos para operar bajo el amparo de la ley.			X
<b>F3</b>	Solidez para la obtención de fuentes de financiamiento.			X
<b>F4</b>	Posicionamiento estratégico de las oficinas de la compañía.		X	
<b>F5</b>	Clientes leales a la compañía.			X
<b>F6</b>	Estabilidad laboral para los empleados de la empresa.		X	

<b>Debilidades</b>		<b>Impacto</b>		
	<b>Descripción</b>			
		<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
<b>D1</b>	Posee un bajo índice de liquidez.			X
<b>D2</b>	Niveles de endeudamiento alto.			X
<b>D3</b>	No posee una estructura organizacional aprobada por la junta de accionistas.		X	
<b>D4</b>	Capital de Trabajo negativo los últimos años analizados.			X
<b>D5</b>	Poca rentabilidad en el último año.		X	
<b>D6</b>	Inexistencia de un modelo de gestión financiera.			X
<b>D7</b>	Escases de capacitación al personal administrativo de la empresa.		X	
<b>D8</b>	No contar con instalaciones propias.	X		
<b>D9</b>	Inexistencia de un sistema de rastreo.		X	
<b>D10</b>	No disponer de reportes que permitan conocer la ubicación de los vehículos de la compañía.			X
<b>D11</b>	No disponer de un plan estratégico y operativo que permita tomar decisiones oportunas y eficientes.			X

**Impacto de 1 a 5**

1= Baja

3= Medio

5= Alto

#### 4.2. Análisis de alternativas o acciones

##### Matriz de áreas Ofensivas de Incidencia estratégica (FO)

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <b>Ponderación</b>            1= Baja            3= Medio            5= Alto         </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-top: 10px;"> <b>FORTALEZAS</b> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-top: 10px; text-align: center;">           O P O R T U N I D A D E S         </div>	O1 Creciente demanda de turistas	O2 Posibilidades reales de aumentar destinos turísticos	O3 Implementar equipos tecnológicos mejorará las condiciones de prestación de servicios.	O4 Importar directamente los de repuestos de vehículos.	O5 Promocionar a través de medios tecnológicos los destinos turísticos del país.	O6 Brindar de forma más frecuente el servicio turístico a las personas que participan en los tratados de libre comercio.	O7 Políticas de Gobierno enfocadas a promocionar los destinos turísticos del país.	O8 Realización de ferias internacionales, como son las florícolas, tecnológicas, que permitan conocer los diferentes destinos turísticos.	TOTAL
	F1 Brindar el servicio de transporte turístico a todo lugar del Ecuador	3	3	1	1	5	3	5	3
F2 Poseer permisos para operar bajo el amparo de la ley	5	3	3	1	3	3	3	1	22
F3 Solidez para la obtención de fuentes de financiamiento	5	5	3	3	3	3	3	3	28
F4 Posicionamiento estratégico de las oficinas de la compañía	3	5	1	3	1	3	3	3	22
F5 Clientes leales a la compañía	5	5	3	3	1	3	3	3	26
F6 Estabilidad laboral para los empleados de la empresa.	3	1	1	3	3	3	3	3	20
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>16</b>	<b>142</b>

### **Análisis de Resultados:**

La matriz de áreas ofensivas nos permite visualizar las oportunidades que tienen mayor correlación con las fortalezas de la compañía y estas se convierten en oportunidades estratégicas. Es decir que tenemos oportunidades que podemos aprovecharlas con las fortalezas.

Las oportunidades son las siguientes:

- O1 Creciente demanda de turistas (24).
- O2 Posibilidades reales de aumentar destinos turísticos (22).
- O7 Políticas de Gobierno enfocadas a promocionar los destinos turísticos del país (20).

Las fortalezas son:

- F1 Brindar el servicio de transporte turístico a todo lugar del Ecuador (24)
- F3 Solidez para la obtención de fuentes de financiamiento (28).
- F5 Clientes leales a la compañía (26).

$$\frac{142}{6 \times 8 \times 5} = 59,17\%$$

### **Conclusión:**

Según el análisis de la matriz de áreas ofensivas podemos concluir, que el 59,17% de las fortalezas identificadas permitirán crear estrategias para aprovechar las oportunidades actuales del mercado.

Además al brindar un servicio a nivel nacional, tener clientes leales y una solidez de fuentes de financiamiento que ayuden a seguir en funcionamiento la compañía, se puede decir que la compañía de transporte turístico puede llegar a ser la líder en el mercado turístico ya que está en aumento la demanda de este servicio, permitiendo así que incrementen los ingresos para beneficio de la compañía.

### Matriz de áreas Defensivas de Incidencia estratégica (DA)

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>Ponderación</b>            1= Baja            3= Medio            5= Alto         </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-left: 100px;">           DEBILIDADES         </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-left: 100px; text-align: center;">           A M E N A Z A S         </div>	A1 Incremento de compañías dedicadas al turismo	A2 Aumento de costos de equipos de tecnología de punta.	A3 Guerras o desastres naturales dentro del país y del exterior.	A4 Los cambios de política a nivel mundial	A5 Inexistencia de mantenimiento en vías para el traslado a los sectores turísticos	A6 Incremento de la inseguridad y poco control en el aumento de la delincuencia.	TOTAL
	D1 Posee un bajo índice de liquidez	3	3	5	3	3	3
D2 Niveles de endeudamiento alto	5	5	3	3	3	3	<b>22</b>
D3 No posee una estructura organizacional aprobada por la junta de accionistas.	3	3	1	1	1	1	<b>10</b>
D4 Capital de Trabajo negativo de los últimos años analizados.	5	5	5	5	3	3	<b>26</b>
D5 Poca rentabilidad en el último año	3	3	3	1	1	1	<b>12</b>
D6 Inexistencia de un modelo de gestión financiera	5	5	3	5	3	3	<b>24</b>
D7 Carencia de capacitación al personal administrativo de la empresa	3	1	1	1	3	1	<b>10</b>
D8 No contar con instalaciones propias.	3	3	3	3	1	1	<b>14</b>
D9 Inexistencia de un sistema de rastreo.	3	3	3	1	1	1	<b>12</b>
D10 No disponer de reportes que permitan conocer la ubicación de los vehículos de la compañía.	5	3	3	3	3	5	<b>22</b>
D11 No disponer de un plan estratégico y operativo que permita tomar decisiones oportunas y eficientes	5	5	5	5	3	3	<b>26</b>
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>39</b>	<b>35</b>	<b>31</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>198</b>

Esta matriz nos permite visualizar cuales son las debilidades que hacen más vulnerable a la Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. ante las amenazas externas.

Las debilidades más importantes que hay que considerar son las siguientes:

- D4 Capital de Trabajo negativo de los últimos años analizados (26).
- D6 Inexistencia de un modelo de gestión financiera (24).
- D11 No disponer de un plan estratégico y operativo que permita tomar decisiones oportunas y eficientes (26).

Las amenazas que se considerara son:

- A1 Incremento de compañías dedicadas al turismo (43).
- A2 Aumento de costos de equipos de tecnología de punta (39).
- A3 Guerras o desastres naturales dentro del país y del exterior (35).

$$\frac{198}{9 \times 6 \times 5} = 73,33 \%$$

### **Conclusión:**

Esta matriz demuestra que el 73,33% de las debilidades actuales son vulnerables frente a las amenazas. Además de la escases de información adecuada para la toma de decisiones en la compañía hace que esta se vuelva sensible y que sin un modelo de gestión financiera provoca que no pueda tener una correcta planificación y un adecuado manejo de recursos que posee la compañía, y por lo tanto se obtiene un capital de trabajo negativo que debe ser mejor administrado. Es por ello, que las amenazas deben reducirse o se debe buscar alternativas para que dichas amenazas no afecten de manera directa a la compañía.



### Matriz de áreas de Propuesta estratégica (FA)

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p><b>Ponderación</b> 1= Baja 3= Medio 5= Alto</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-left: 20px;"> <p style="text-align: center;">A M E N A Z A S</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-left: 20px;"> <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> </div>		A1 Incremento de compañías dedicadas al turismo	A2 Aumento de costos de equipos de tecnología de punta.	A3 Guerras o desastres naturales dentro del país y del exterior.	A4 Los cambios de política a nivel mundial	A5 Inexistencia de mantenimiento en vías para el traslado a los sectores turísticos	A6 Incremento de la inseguridad y poco control en el aumento de la delincuencia.	TOTAL
F1 Brindar el servicio de transporte turístico a todo lugar del Ecuador	5	5	3	3	5	3	24	
F2 Poseer permisos para operar bajo el amparo de la ley	5	3	3	3	3	1	18	
F3 Solidez para la obtención de fuentes de financiamiento	5	5	3	5	3	1	22	
F4 Posicionamiento estratégico de las oficinas de la compañía	3	3	1	3	3	1	14	
F5 Clientes leales a la compañía	5	5	3	3	3	3	22	
F6 Capacitación al personal administrativo	3	3	1	1	1	1	10	
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>110</b>	

Esta matriz (FA), nos permite usar las fortalezas de la empresa para evitar reducir el impacto de las amenazas. Las principales fortalezas que posee la Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. son las siguientes:

- F1 Brindar el servicio de transporte turístico a todo lugar del Ecuador (24).
- F3 Solidez para la obtención de fuentes de financiamiento (22).
- F5 Clientes leales a la compañía (22).

Mientras que las amenazas son:

- A1 Incremento de compañías dedicadas al turismo (26).
- A2 Aumento de costos de equipos de tecnología de punta (24).

$$\frac{110}{6 * 6 * 5} = 61,11\%$$

### **Conclusión:**

La matriz defensiva evidencia que con el 61,11% de las fortalezas de la empresa pueden hacer frente a las amenazas.

Además, la Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. puede evitar el impacto de la amenaza más fuerte, que es el aumento de costos para equipos de tecnología de punta, tomando decisiones correctas que permitan utilizar estos productos eficientemente y que estos deben buscar financiamiento.

### Matriz de áreas de mejoramiento estratégico (DO)

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p style="text-align: center;"><b>Ponderación</b></p> <p>1= Baja 3= Medio 5= Alto</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-left: 20px; writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">           OPORTUNIDADES         </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-left: 20px;"> <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> </div>	O1 Creciente demanda de turistas	O2 Posibilidades reales de aumentar destinos turísticos	O3 Implementar equipos tecnológicos mejorará las condiciones de prestación de servicios.	O4 Importar directamente los de repuestos de vehículos.	O5 Promocionar a través de medios tecnológicos los destinos turísticos del país.	O6 Brindar de forma más frecuente el servicio turístico a las personas que participan en los tratados de libre comercio.	O7 Políticas de Gobierno enfocadas a promocionar los destinos turísticos del país.	O8 Realización de ferias internacionales, como son las florícolas, tecnológicas, que permitan conocer los diferentes destinos turísticos.	TOTAL
	D1 Posee un bajo índice de liquidez	5	5	3	3	3	3	3	1
D2 Niveles de endeudamiento alto	3	3	3	5	5	3	3	1	26
D3 No posee una estructura organizacional aprobada por la junta de accionistas.	1	3	3	1	1	1	1	1	12
D4 Capital de Trabajo negativo de los últimos años analizados.	5	5	5	3	3	3	3	3	30
D5 Poca rentabilidad en el último año	3	3	3	3	3	3	3	3	24
D6 Inexistencia de un modelo de gestión financiera	5	5	5	3	5	3	3	3	32
D7 Carencia de capacitación al personal administrativo de la empresa	3	1	1	1	1	1	1	1	10
D8 No contar con instalaciones propias.	1	1	1	1	1	1	1	1	8
D9 Inexistencia de un sistema de rastreo.	3	1	1	3	3	1	1	1	14
D10 No disponer de reportes que permitan conocer la ubicación de los vehículos de la compañía.	3	3	3	3	3	3	3	3	24
D11 No disponer de un plan estratégico y operativo que permita tomar decisiones oportunas y eficientes	5	5	5	3	3	3	3	3	30
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>35</b>	<b>33</b>	<b>29</b>	<b>31</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>236</b>

La Matriz DO, ayuda a mejorar las debilidades para tomar ventajas de las oportunidades. Trata de aprovechar una situación positiva del entorno para posteriormente corregir debilidades que posee la compañía en la actualidad.

Es por ello que las oportunidades de la compañía son:

- O1 Creciente demanda del Turismo (37).
- O2 Posibilidades reales de aumentar destinos turísticos (35).
- O3 Aumento de implementos tecnológicos mejora condiciones de prestación de servicios (33).

Por otro lado, las debilidades son:

- D4 Capital de Trabajo negativo de los últimos años analizados (30).
- D6 Inexistencia de un modelo de gestión financiera (32).
- D11 No disponer de un plan estratégico y operativo que permita tomar decisiones oportunas y eficientes (30).

$$\frac{236}{11 \times 8 \times 5} = 53,64\%$$

### **Conclusión:**

Esta matriz indica que el 53,64% de las debilidades permiten aprovechar las oportunidades de forma eficaz, ya que es un porcentaje significativo porque si no se disminuye las debilidades no es beneficioso para la compañía. Por lo tanto se debe tomar acciones para mejorar el uso de los recursos con los que dispone la empresa, aumentando ingresos del servicio. Y también adoptar un modelo de gestión financiera que permita realizar un seguimiento continuo de todas las operaciones efectuadas por la compañía y por ende tomar decisiones oportunas y eficientes que permitan mejorar la rentabilidad.

## 4.3. MATRIZ SINTESIS

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		O1 Creciente demanda de turistas	A1 Incremento de compañías dedicadas al turismo
		O2 Posibilidades reales de aumentar destinos turísticos	A2 Aumento de costos de equipos de tecnología de punta.
		O3 Implementar equipos tecnológicos mejorará las condiciones de prestación de servicios.	A3 Guerras o desastres naturales dentro del país y del exterior.
		O7 Políticas de Gobierno enfocadas a promocionar los destinos turísticos del país.	
		FO	FA
FORTALEZAS	F1 Brindar el servicio de transporte turístico a todo lugar del Ecuador	1. Aumentar a los clientes leales para que aumenten los ingresos 2. Buscar que las fuentes de financiamiento ayuden a incrementar la tecnología para el servicio	1. Adoptar unidad por unidad, nueva tecnología; en función de las posibilidades de la empresa. 2. Para disminuir las amenazas de los costos se debe buscar proveedores que obtengan menores costos.
	F3 Solidez para la obtención de fuentes de financiamiento		
	F5 Clientes leales a la compañía		
		DO	DA
DEBILIDADES	D4 Capital de Trabajo negativo de los últimos años analizados.	1. Tomar medidas de financiamiento propio y aumento de ingresos o venta del servicio para incrementar su rentabilidad.	1. Recopilar información suficiente para la toma de decisiones en la compañía, para el uso del dinero. 2. Determinar que tecnología utilizar para cada unidad. 3. Realizar un plan de contingencia
	D6 Inexistencia de un modelo de gestión financiera		
	D11 No disponer de un plan estratégico y operativo que permita tomar decisiones oportunas y eficientes		

#### 4.4. Priorización de problemas

Como se puede observar en la Matriz Síntesis, los problemas hallados en los análisis interno y externo son los siguientes:

- ✚ Los índices financieros son los más significativos ya que se encuentran fuera del rango de aceptación, es decir, existen niveles bajos debido a que el valor de los pasivos corrientes son mayores a los activos corrientes, y además solo en el último año ha existido utilidad del ejercicio.
  
- ✚ Inexistencia de actualización de una lista de clientes, por lo que es beneficio tener actualizado la lista de clientes y se debe disminuir el plazo promedio de cobro, para que exista una mayor recuperación de cartera y mayor liquidez.
  
- ✚ La compañía posee mayor endeudamiento con terceras personas, sobregiros bancarios y accionistas, por lo que se debe buscar alternativas de financiamiento, que permitan obtener mayor facilidad de pago.
  
- ✚ Incremento en el costo de tecnología, hay que decidir cuál es la mejor alternativa. Realizar un análisis de proveedores que vendan dicha tecnología con un costo óptimo y favorable para la compañía.
  
- ✚ Inexistencia de un modelo de gestión financiera y un plan estratégico y operativo provocara que no se tomen decisiones oportunas dentro al entorno en el que se encuentra, por lo que se deberá diseñar el modelo y realizar un plan de contingencia.

## **CAPÍTULO V**

### **DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA**

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

Según (Carmona, 2008) en su libro establece que la creciente competencia en los negocios exige un proceso de toma de decisiones cada vez más complejo. Además, es indispensable que el área financiera cuente con herramientas ágiles y precisas que le permitan analizar una situación y evaluar los resultados, antes de tomar una decisión.

Hoy en día, las empresas necesitan tener información suficiente para la toma de decisiones, y es por ello que se debe tomar en cuenta este modelo de gestión financiera para ajustarlo según las necesidades de cada empresa y posteriormente implementarlo.

La compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. no cuenta con un modelo de gestión financiera, lo cual se procedió a realizar este análisis, por lo que identificaremos las variables para la creación del modelo y poder diseñarlo para una posterior implementación en el caso de que la compañía lo requiera.

##### **5.1.1. Importancia**

La importancia de construir modelos financieros con un enfoque sistémico, radica en efectuar proyecciones de las situaciones empresariales, siendo que estos modelos ni predicen el futuro ni reemplazan el proceso de planeación de la empresa, solo facilitan el análisis de las situaciones y cuantifican el riesgo en que se incurre al tomar una decisión.

### **5.1.2. Objetivo de la propuesta**

Proponer una herramienta gerencial con enfoque sistémico en la construcción de modelos financieros que permite tomar decisiones oportunas y eficientes para la compañía de transporte turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.

## **5.2. Direccionamiento estratégico**

El direccionamiento estratégico ayudara a determinar hacia dónde quiere llegar la Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. ya que se debe determinar que está realizando hoy en día la compañía y que es lo que quiere lograr buscando una serie de estrategias y herramientas que permitan el logro de los objetivos y uno de ellos es el obtener una rentabilidad razonable para la compañía tomando decisiones oportunas.

### **5.2.1. Visión**

#### **Visión Propuesta**

Al observar que la visión de la compañía no se encontraba definida de forma clara de acuerdo a la perspectiva que tiene la compañía a futuro, se determinó la siguiente propuesta de visión:

Ser la compañía líder de transporte turístico a nivel nacional, mejorando la calidad del servicio permanentemente para llenar las expectativas de los clientes nacionales y extranjeros que visitan nuestro país en busca de aventura y diversión, logrando de esta manera que la empresa sea reconocida por sus clientes por la excelencia de su servicio prestado.



### 5.2.2. Misión

#### Misión Propuesta

Tras observar que la misión de la compañía es muy repetitiva, se estableció una propuesta de la misma, la cual es la siguiente:

Prestar un servicio de transporte turístico de calidad, que llene las expectativas de los clientes en los viajes placenteros realizados a nivel nacional, incentivando el desarrollo de la actividad turística del país y obteniendo una rentabilidad esperada por los socios de la compañía.

### 5.2.3. Objetivos/Estrategias

- Lograr maximizar la rentabilidad con incremento en las ventas y minimizando los costos y gastos.
- Incrementar clientes nacionales y extranjeros, promocionando a la compañía a través de su página web y redes sociales.
- Mejorar la calidad del servicio continuamente.
- Renovación constante de unidades, incorporar tecnología que mejoren los servicios y generen ahorro de tiempo y recursos.
- Buscar vínculos estratégicos con los actuales clientes.

### 5.3. Estructuración del Modelo de Gestión Financiera

El modelo de gestión financiera que se desarrollara para la Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. brindará información financiera basado en un análisis específico de cada una de las variables que indiquen en el resultado que espera obtener la empresa, buscando maximizar el uso de los recursos financieros que genera la compañía, obteniendo información veraz y oportuna con el fin de facilitar una adecuada toma de decisiones que permita medir el grado de cumplimiento de objetivos planteados por los accionistas de la compañía.

Se debe mencionar además que se realizara dos tipos de modelos; uno definido por (COURT, 2012), en donde se considera cuatro escenarios y el segundo de (ALEMAN, 2003), que se fundamenta en proyecciones que están en función de datos que corresponden a los estados financieros del año 2013 (escenario normal), con el objetivo de establecer de estos dos modelos, cual se ajusta a la realidad de la compañía, sustentando de forma más adecuada las cifras obtenidas en los dos modelos.

Las variables consideradas para el diseño de este modelo son:

### **Variables Dependientes**

- ✚ Estados Financieros:
  - Estado de Situación Financiera
  - Estado de Resultados
  - Estado de Flujos de Efectivo
- ✚ Indicadores Financieros:
  - Liquidez
  - Rentabilidad
  - Actividad
  - Endeudamiento

### **Variables Independientes**

- ✚ Variable Macroeconómica:
  - Inflación
- ✚ Vueltas/días
- ✚ Número de Clientes
- ✚ Número de Vehículos

#### 5.4. Diseño del Modelo por escenarios

Para la elaboración de este modelo se va a realizar cuatro tipos de escenarios: el normal, auge, depresión y recesión. Los cuales son definidos de la siguiente manera:

**Normal:** en una situación intermedia, entre que las cosas vayan mal y que las cosas vayan muy bien. Ésta debería ser una situación probable, sin que ocurran sorpresas positivas o negativas. Se puede basar en circunstancias similares al pasado para proyectar lo que vendrá, o, si se trata de un proyecto o negocio nuevo, calcular una situación normal.

**Auge:** Es aquella etapa del Ciclo Económico, donde las variables principales alcanzan el grado máximo de expansión, por un mayor uso de los Factores de Producción y por mejores condiciones en los mercados. (Diccionario Económico, 2014)

**Recesión:** se caracteriza por el decrecimiento continuado que sufre el Producto Bruto Interno de un país determinado, en otras palabras más cotidianas y comprensibles, la recesión tendrá lugar sin lugar a dudas cuando el común de las personas dejen de invertir su dinero en efectivo y en cambio optan por mantenerlo en sus manos. (Definición ABC, 2014)

**Depresión:** es la fase económica subsiguiente a la crisis, que se manifiesta por una demanda débil, una contracción del comercio internacional, un crecimiento del desempleo y una caída en la producción nacional de bienes y servicios. La depresión económica coincide con la fase del ciclo económico en que la actividad económica es más baja, las empresas no venden sus productos y se

ven obligadas a despedir a trabajadores, aumentando por tanto el desempleo. (Sanchez, 2014)

Para el desarrollo del modelo por escenarios, se tomó en cuenta la facturación del año 2013 por mes, verificando los lugares de turismo a los que se dirigió cada transporte y cliente, separándolos por regiones sierra, oriente y costa.

En relación a las proyecciones en los estados financieros se lo relaciono con el incremento de la inflación para los ingresos, gastos operacionales y administrativos. Hay que señalar que del Estado de Resultados del grupo de los ingresos solo se tomó en cuenta los ingresos por servicios de transporte que corresponde a los ingresos ordinarios, y también del Balance General se reclasifico ciertas cuentas para reflejar los valores reales que corresponden a cuentas por cobrar y cuentas por pagar accionistas, las cuales son desde el punto de vista contable a largo plazo.

**Tabla N° 14 Proyección de la Inflación**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>INFLACION</b>	4,16%	2,70%	3,20%	3,10%	3,65%	3,15%	3,10%	3,03%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador (2014)

En esta Tabla N° 14 se determina la proyección de la inflación hasta el 2017 emitida por el Banco Central del Ecuador y que además fue establecida por la Asamblea Nacional del Ecuador, y para los años restantes, 2018 y 2019, se realizó el pronóstico estableciendo como base los anteriores años.

Además se determinara los días de servicio turístico que contrato cada cliente para los distintos lugares turísticos, esto se verá reflejado en los ingresos

que posee la compañía, estableciendo como parte del análisis los objetivos y estrategias por cada escenario. Por otra parte, en el Balance General también habrá variaciones debido a los cambios realizados en el Estado de Resultados.

Los datos que se tomaron en cuenta para el diseño del modelo son los siguientes:

**Tabla N° 15 Clientes Actuales: Utilización del Servicio de Transporte**

<b>N</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>V/ACUM</b>	<b>%</b>	<b>%/ACUM</b>
1	PUCE	19	19	6%	6%
2	ABSOLUT TRAVEL	18	37	6%	12%
3	CLUB DEPORTIVO EL NACIONAL	15	52	5%	17%
4	QUITO TURISMO	14	66	5%	22%
5	TAPIA RAFAEL	13	79	4%	26%
6	VOCOGO TRAVEL CIA LTDA	12	91	4%	30%
7	VICEPRESIDENTE DE LA REPUBLICA	11	102	4%	34%
8	ADMIHOTEL	10	112	3%	37%
9	CALERO SANTOS	9	121	3%	40%
10	FUNDACION INCALINK ECUADOR	8	129	3%	43%
11	GUEVARA DANELA	8	137	3%	46%
12	GIRASOL TOUR CIA LTDA	8	145	3%	48%
13	MISION INTERNACIONAL MUNDO JUVENIL	8	153	3%	51%
14	MAXIVIAJE ECUADOR TOURS S.A.	8	161	3%	53%
15	NOROÑA ROCIO	8	169	3%	56%
16	UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS	8	177	3%	59%
17	BUZETTA FABIAN	7	184	2%	61%
18	CLINICA INTERNACIONAL	7	191	2%	63%
19	FONDO VACACIONAL SALESIANO	7	198	2%	66%
20	MULTIDES TOURS	7	205	2%	68%
21	PEREZ ANA	7	212	2%	70%
22	CIRCULO MILITAR	6	218	2%	72%
23	ESCUELA POLITECNICA NACIONAL	6	224	2%	74%
24	QUINDE ANDREA	6	230	2%	76%
25	UNIVERSIDAD TECNOLOGIA EQUINOXIAL	6	236	2%	78%
26	DESEGARTE CIA LTDA	5	241	2%	80%
27	FLACSO	5	246	2%	82%
28	FEUCE Q	5	251	2%	83%
29	PODER SEMINARIOS S.A.	5	256	2%	85%
30	RODAS DUQUE CONSULTORES INTEGRALES	5	261	2%	87%
31	TAMAYO KLURIO	5	266	2%	88%
32	UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO	5	271	2%	90%
33	CONCENTRACION DEPORTIVA DE PICHINCHA	4	275	1%	91%
34	PACHAMAMA TOURS S.A.	4	279	1%	93%
35	RECICLAJES INTERNACIONALES RECYNTER	4	283	1%	94%
36	SOCIEDAD DEPORTIVA QUITO	4	287	1%	95%
37	SECRETARIA TECNICA DE CAPACITACION	4	291	1%	97%
38	VIZCAINO LENIN	4	295	1%	98%
39	LABORATORIOS BIOGENET S.A.	3	298	1%	99%
40	TRAVEL COLLECTION CIA LTDA	3	301	1%	100%
<b>TOTAL</b>		<b>301</b>		<b>100%</b>	

**Fuente:** Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.

**Realizado por:** Cecilia Escoba

En la Tabla N° 15 podemos observar la cantidad de clientes que la Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. tuvo en el año 2013, los cuales fueron 40 clientes, siendo en promedio 8 veces utilizados el servicio de transporte al año por el total de clientes. Además, se puede observar que 13 clientes representando el 51% del total de días contratados por los clientes y que equivale a 153 vueltas, constituyéndose en los clientes estratégicos para la compañía y son:

**Tabla N° 16 Clientes Estratégicos**

1	PUCE
2	ABSOLUT TRAVEL
3	CLUB DEPORTIVO EL NACIONAL
4	QUITO TURISMO
5	TAPIA RAFAEL
6	VOCOGO TRAVEL CIA LTDA
7	VICEPRESIDENTE DE LA REPUBLICA
8	ADMIHOTEL
9	CALERO SANTOS
10	FUNDACION INCALINK ECUADOR
11	GUEVARA DANELA
12	GIRASOL TOUR CIA LTDA
13	MISION INTERNACIONAL MUNDO JUVENIL

**Realizado por:** Cecilia Escobar

En esta Tabla N° 16 se determina que el cliente más potencial por el número de utilización del servicio en el año 2013, es la Universidad Católica del Ecuador, PUCE, con el 6% de participación del total de clientes, equivaliendo a 19 veces la contratación del servicio, seguida de Absolut Travel con el mismo porcentaje y con 18 veces de utilización. Y siendo el mínimo de 8 veces de utilización del servicio por parte del cliente Misión Internacional Mundo Juvenil.

**Tabla N° 17 Clientes Actuales: Número de viajes**

N	CLIENTES	TOTAL	V / ACUM	%	% / ACUM
1	ABSOLUT TRAVEL	72	72	8%	8%
2	CLUB DEPORTIVO EL NACIONAL	63	135	7%	14%
3	QUITO TURISMO	57	192	6%	20%
4	PUCE	51	243	5%	26%
5	FEUCE Q	49	292	5%	31%
6	UNIVERSIDAD DE LAS UNIVERSIDADES	46	338	5%	36%
7	TAPIA RAFAEL	43	381	5%	40%
8	VOCOGO TRAVEL CIA LTDA	41	422	4%	45%
9	VICEPRESIDENTE DE LA REPUBLICA	35	457	4%	48%
10	GIRASOL TOUR CIA LTDA	34	491	4%	52%
11	MISION INTERNACIONAL MUNDO JUVENIL	32	523	3%	55%
12	MAXIVIAJE ECUADOR TOURS S.A.	30	553	3%	59%
13	MULTIDES TOURS	30	583	3%	62%
14	CALERO SANTOS	21	604	2%	64%
15	FUNDACION INCALINK ECUADOR	20	624	2%	66%
16	CLINICA INTERNACIONAL	19	643	2%	68%
17	DESEGARTE CIA LTDA	18	661	2%	70%
18	ADMIHOTEL	17	678	2%	72%
19	QUINDE ANDREA	17	695	2%	74%
20	ESCUELA POLITECNICA NACIONAL	16	711	2%	75%
21	PACHAMAMA TOURS S.A.	16	727	2%	77%
22	RODAS DUQUE CONSULTORES INTEGRALES	14	741	1%	79%
23	VIZCAINO LENIN	14	755	1%	80%
24	GUEVARA DANELA	13	768	1%	81%
25	NOROÑA ROCIO	13	781	1%	83%
26	PEREZ ANA	13	794	1%	84%
27	PODER SEMINARIOS S.A.	13	807	1%	86%
28	UNIVERSIDAD TECNOLOGIA EQUINOXIAL	13	820	1%	87%
29	CIRCULO MILITAR	12	832	1%	88%
30	CONCENTRACION DEPORTIVA DE PICHINCHA	12	844	1%	90%
31	TAMAYO KLURIO	12	856	1%	91%
32	BUZETTA FABIAN	11	867	1%	92%
33	FLACSO	11	878	1%	93%
34	RECICLAJES INTERNACIONALES RECYNTER	11	889	1%	94%
35	SECRETARIA TECNICA DE CAPACITACION	11	900	1%	95%
36	UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO	11	911	1%	97%
37	FONDO VACACIONAL SALESIANO	9	920	1%	98%
38	SOCIEDAD DEPORTIVA QUITO	9	929	1%	99%
39	LABORATORIOS BIOGENET S.A.	7	936	1%	99%
40	TRAVEL COLLECTION CIA LTDA	7	943	1%	100%
	<b>T</b>	<b>943</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>3%</b>

**Fuente:** Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.  
**Realizado por:** Cecilia Escobar



De la Tabla N° 17, se obtuvo el promedio de vueltas que realizaron los clientes en el año 2013, siendo de 24 vueltas promedio, y con un máximo de vueltas por cliente de 72 vueltas/días al año, obteniendo también el promedio entre el máximo de vueltas y mínimo siendo de 40 vueltas/días al año. Además se determinó que en promedio son utilizados 5 meses el servicio de transporte y lo restante que son 7 meses no son contratados.

Esto representa que la compañía de transporte turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A., tiene la posibilidad de incrementar el servicio que ofrecen en los meses en los que no son contratados, con el objeto de mejorar los ingresos y por ende la rentabilidad de la compañía.

Otro dato importante son la empresas con mayores ingresos en todo el país para establecer las estrategias de incremento de clientes, es por ello que según la revista EKOS en la sección (Ranking Empresarial, 2014) se estableció el total de empresas por regiones con su respectivo ingreso del año 2013.

**Tabla N° 18 Ranking Empresarial 2012-2013**

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

**Fuente:** Revista EKOS

**Realizado por:** Cecilia Escobar

En la Tabla N°18 podemos observar que el mayor porcentaje de empresas y de ingresos entre el año 2012 y 2013 se ha registrado en la región de la Sierra, esto se debió a que se encuentra la provincia de Pichincha, en donde se encuentra la capital del Ecuador, Quito, en la cual las actividades que mayor crecimiento fueron las inmobiliarias y de alquiler, cuyas empresas se encuentran en la Sierra y donde más se siguió construyendo para el año 2013. Y los ingresos en los dos años señalados anteriormente, han crecido en \$7.914,67 equivalente al 11,55% debido a que hubo una mayor estabilidad para el país en el año 2013.

**Tabla N° 19 Total de Empresas Ecuador 2013-2014**

	2014		2013		Incremento
<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>	<b>74.118</b>	<b>100%</b>	<b>66.175</b>	<b>99%</b>	<b>12%</b>

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

**Realizado por:** Cecilia Escobar

En esta Tabla N° 19 podemos observar que en las distintas regiones hubo un incremento o disminución de las empresas, en las cuales la sierra disminuyó en un 7% y en las restantes regiones hubo un aumento tomando en cuenta los valores, siendo la región costa la que registró un mayor incremento en porcentaje del 8%.

Para la elaboración de los modelos normal y auge se determinara el porcentaje de crecimiento de las empresas por región para incrementar el total de clientes existentes en la actualidad, proponiendo que la disminución que hubo en la región sierra se convierta en positivo para la compañía.

El último dato para la elaboración de los modelos es la cantidad de compañías disueltas, según datos de la revista GESTION en el tema (700 empresas entran en lista de disolución, 2014) establece que la Superintendencia de Compañías disolvió 700 empresas en un primero grupo en el mes de agosto y 3400 empresas se encuentran en causal de disolución. En la siguiente Tabla N° 20, se refleja un resumen de las empresas disueltas:

**Tabla N° 20 Empresas Disueltas**

<b>EMPRESAS DISUeltas</b>	<b>700</b>	<b>100%</b>
<b>2014</b>		
<b>SIERRA</b>	333	48%
<b>COSTA</b>	367	52%

**Realizado por:** Cecilia Escobar

De los datos de la Tabla N° 20, se puede observar que el 48% de empresas disueltas son de la sierra y en la costa de 52%, es decir, que se disolvieron mayormente en la costa con 367 empresas, esto se debe principalmente a la reincidencia durante dos años en pérdidas del cincuenta por ciento o más del capital social, en relación a los estados financiero del 2012 y 2013, y que no se estableció descargos que pudieran demostrar la subsistencia de las mismas, de las cuales se dividen por sectores en la siguiente Tabla N° 21:

**Tabla N° 21 Empresas Disueltas por Sector Económico**

<b>SECTOR</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>% PARTICIPACION</b>
HOSPITALIDAD	78	11%
COMERCIO	69	10%
TURISMO	69	10%
MANUFACTURA	63	9%
CONSTRUCCION	49	7%
MINERIAS	43	6%
INMOBILIARIAS	40	6%
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO	38	5%
TELECOMUNICACIONES	27	4%
SALUD	23	3%
ENSEÑANZA	23	3%
OTROS SERVICIOS	178	25%
<b>TOTAL</b>	<b>700</b>	<b>100%</b>

**Realizado por:** Cecilia Escobar

De los datos anteriores se puede deducir, que el mayor porcentaje es hospitalidad como son los restaurantes, hoteles y otros con un 11% de participación, seguido del sector de comercio y turismo con un 10%, también la salud y la enseñanza son las actividades con menor porcentaje del 3% que se ven afectadas por el cierre de empresas. Además, 178 empresas corresponden a otros servicios y que equivale al 25% del total de empresas disueltas.

Por otro lado según la página web (El telégrafo, 2014) se liquidan/disuelven en el año 2014 1.232 empresas de un total de 74.118 empresas existentes, equivalente al 2% de disminución considerando que esta disminución se determinó hasta el mes de septiembre.

Además, la Superintendencia de Compañías en el artículo 361 presenta las siguientes causales para disolución de una compañía:

- Por vencimiento de plazo de duración fijado en el contrato social

- Por traslado del domicilio principal a país extranjero
- Por auto de quiebra de la compañía, legalmente ejecutoriado
- Por acuerdo de los socios, tomado de conformidad con la Ley y el contrato social.
- Por conclusión de las actividades para las cuales se formaron o por imposibilidad de manifiesto de cumplir el fin social.
- Por pérdidas del 50% o más del capital social o, cuando se trate de compañías de responsabilidad limitada, anónimas, en comanditas por acciones y de economía mixta, por pérdida del total de las reservas y de la mitad o más del capital.
- Por fusión
- Por disminución del capital mínimo legal
- Por incumplimiento, durante cinco años, de lo dispuesto por el artículo 2 (envío de Estado Financieros, nómina de los administradores, socios o accionista).
- Por no elevar el capital social a los mínimos establecidos en la Ley
- Por violación de la Ley, de sus reglamentos o de los estatutos de la compañía
- Por obstaculizar o dificultar la labor de control y vigilancia de la Superintendencia de Compañía o por incumplimiento de las resoluciones.

Por otro lado, como parte del análisis de los cuatro escenarios se determinó el punto de equilibrio, el cual se puede realizar de las siguientes variables: el precio, el número de vueltas/día y el número de clientes, resumiendo esto en la siguiente Tabla N° 22:

**Tabla N° 22 Punto de Equilibrio**

	ACTUAL	PTO. EQ 1 (VUELTAS)	PTO. EQ 2 (PRECIO)
<b>INGRESOS ORDINARIOS</b>			
PROM ANUAL	479.232	1.211.862	1.211.862
PROM MENSUAL	39.936	100.988	100.988
<b>COS / GTOS AÑO</b>			
COSTOS	259.906	863.280	863.280
GASTOS	314.896	348.582	348.582
TOTAL	<b>574.802</b>	<b>1.211.862</b>	<b>1.211.862</b>
<b>COS / GTOS PROM MES</b>			
COSTOS OP	21.659	71.940	71.940
GASTOS	26.241	29.048	29.048
TOTAL	<b>47.900</b>	<b>100.988</b>	<b>100.988</b>
<b>RESULTADO</b>			
ANUAL	- <b>95.570</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
MENSUAL	- <b>7.964</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Realizado por:** Cecilia Escobar

En la Tabla N° 22 se determinó el punto de equilibrio por dos variables:

- Punto de equilibrio por el número de vueltas

En este cálculo se tomó en cuenta a 40 clientes que tiene la compañía, y se incrementó un 7,09% para el número de vueltas/días tomando como referencia el máximo de vueltas que se puede dar un cliente al año, llegando a 77 vueltas al año y con el precio promedio obtenido de la facturación del 2013, siendo esta de \$ 393 por día.

- Punto de equilibrio por precio  
De igual manera se tomó los 40 clientes, con un incremento del 7,09% para el precio llegando a \$ 421 por vuelta y con el promedio máximo de días al año que son 72 vueltas.

Se estableció estos dos aspectos para la determinación del punto de equilibrio, considerando que las variables del precio y número de vueltas son las que afectan directamente a este tipo de actividad empresarial, por lo tanto el Gerente General tendrá la posibilidad de decidir cuál de los dos análisis del punto de equilibrio se ajustan a las necesidades específicas de la compañía de transporte turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.

Para el diseño de cada escenario se estableció objetivos con sus respectivas estrategias y el cómo lograr que se cumplan, tomando información actualizada de datos estadísticos tanto de empresas que incrementaron como también que se disolvieron y además de la situación económica y social que está ocurriendo en todo el mundo, afectando indirectamente a nuestro país.

#### **5.4.1. Escenario Normal**

##### **OBJETIVO**

- ✚ Lograr que la Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. obtenga resultados positivos a partir del año 2014, mejorando los ingresos operativos en relación a los años anteriores y de esta forma poder cubrir los costos y gastos de la actividad realizada.

##### **ESTRATEGIAS**

- ✚ **Incrementar clientes de la región sierra**

Las acciones a realizar para el cumplimiento de esta estrategia propuesta, considerara que actualmente la Compañía de Transporte



Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. solo tiene un medio de publicidad que es su página web donde se establece la historia de la compañía y además los destinos turísticos a los que se dirige. Por lo que se actualizará dicha página web incorporando fotos del turismo y realizando entrevistas mediante videos a aquellas personas que contrataron el servicio permitiendo conocer la comodidad de los turistas en el viaje y así al momento de ingresar a dicha página cada persona observe la satisfacción de los clientes que contrataron el servicio de transporte. Además, se considerara ingresar en redes sociales como Facebook, Twitter, entre otras, para promocionar el servicio de transporte turístico.

Otra forma de incrementar clientes es realizar convenios con universidades, realizando una reunión con el director de cada universidad que según datos de (Altillo, 2014) hoy en día la provincia de pichincha tiene 7 universidades públicas y 22 universidades privadas, para dar a conocer el servicio que ofrece, estableciendo descuentos por la utilización del servicio y posteriormente enviar por correo promociones del mismo.

Entregar bocetos publicitarios de la compañía en colegios, escuelas y enviar por e-mail estos mismos para distintas compañías, estableciendo un descuento del 15% para el mes de Diciembre a cualquier región del Ecuador, costa y oriente.



#### ✚ Obtener información económica y financiera actualizada de la compañía

Conseguir el promedio de vueltas/días que realizaron los clientes en el año 2013, tomando en cuenta la contratación del servicio del transporte mensualmente que se registra en cada factura.

Determinar el precio promedio que hubo en el año 2013 para la proyección del año 2014, aumentando la inflación de este año.

Proyectar los gastos administrativos tomando en cuenta factores macroeconómicos, como son:

- Los gastos sueldos, movilización empleados, beneficios sociales, aporte patronal, promociones y publicaciones, servicios básicos, mantenimiento, gastos de viajes, suministros y materiales, gastos misceláneos, serán proyectados en relación al inflación del año 2014.

- El gasto depreciación se proyectara en relación a la vida útil de cada activo y de acuerdo a NIIF.
- Los honorarios profesionales se incrementara por el equivalente a la retención en la fuente por honorarios profesiones (8%).
- Los gastos de seguros se tomara como base una prima de \$ 550 anual por cada vehículo para la proyección.
- Los gastos bancarios incrementara en un 50% debido a que aumenta el número de viajes y existirá mayor transacciones bancarias.

Debido a que incrementa clientes en un 7% se debe buscar estrategias para el pronto cobro de los valores contratados

#### **Establecer una política de cobro a clientes**

Se realizará una solicitud de contratación envía por e-mail a la compañía que lo solicita o personalmente para tener el registro de cada contrato:

## **SOLICITUD DE CONTRATACIÓN**

**JAGUAYANA S.A.**

### **Datos del Solicitante**

Fecha: .....

Nombre / Razón Social:..... CI / RUC:.....

Dirección:.....

Teléfono:.....

E – mail:.....

Fax:.....

Representante legal:.....

## Datos Laborales del Solicitante

**Institución:**

Educativa     Empresa privada     Empresa pública     Particular

Nombre de la empresa o persona:.....

## Contratación

Lugar:.....

Días de Estadía:.....

Nº de Personas:.....

Peticiones: .....

Responsable del pago: .....

## Forma de pago

Tarjeta de Crédito

Cheque

Efectivo

## Para uso exclusivo de Crédito y Cobro

Días de Crédito:.....

Límite de Crédito.....

Fecha terminación del pago: .....

Observaciones:.....

\_\_\_\_\_  
Firma Solicitante

\_\_\_\_\_  
JAGUAYANA S.A.

➤ **Análisis**

Si el solicitante desea un crédito para el pago del servicio se deberá recopilar la información y analizarla para la toma de decisiones en relación a las 5 C del crédito, siendo este un crédito mayor a \$ 150. Según (Emery, Finnerty, & Stowe, 2000) las cinco C del crédito son:

**Carácter:** el compromiso con el cumplimiento de las obligaciones de crédito. Se basa en el historial de pagos del solicitante, si ya tuvo créditos se observara si realizaba los pagos a tiempo y sino el cumplimiento de crédito con otras empresas.

**Capacidad:** posibilidad de cumplir con las obligaciones de crédito con los ingresos actuales. Se observara tiempo laborar en el empleo y los años de la empresa contratante.

**Capital:** posibilidad de cumplir con las obligaciones de crédito usando los activos existentes si es necesario, se observara la situación financiera del cliente.

**Colateral:** la garantía que puede enajenarse en caso de falta de pago.

**Condiciones:** condiciones económicas generales o de la industria. Que corresponde a los bienes de la compañía.

Dentro de las cuales se ponderará para determinar cuál es de mayor peso para otorgar el crédito, obteniendo como resultado la siguiente Tabla N°23 para el análisis de crédito:

**Tabla N° 23 Análisis de Crédito**

Elemento	Peso	Satisfactorio (100%)	Regular (80%)	No satisfacción (40%)	Inexistente (0%)	Eficiencia
<b>Carácter</b>	20%					
<b>Capacidad</b>	40%					
<b>Capital</b>	20%					
<b>Colateral</b>	20%					
<b>TOTAL</b>						

**Realizado por:** Cecilia Escobar

➤ **Toma de decisión**

Una vez efectuada la recopilación de información obtenida y realizado el análisis se obtendrá una ponderación para cada cliente a través del Análisis propuesto para la Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A., es así que se determinara que el límite establecido de ponderación para la aceptación del crédito debe ser mayor del 50%, lo cual quiere decir que si se obtiene un porcentaje menor se deberá tomar en cuenta otros aspectos para conceder el crédito, ya que si es un cliente que realiza los pagos de manera puntual y no cumple con el porcentaje mínimo si se le otorgará el crédito.

➤ **Seguimiento de la cuenta**

Para cumplir con el objeto de seleccionar adecuadamente a los clientes solicitantes del crédito se debe seguir los pasos descritos anteriormente debido a que de esto depende que la cartera de clientes se encuentre en óptimas condiciones, tomando en cuenta que se debe contar con políticas y técnicas que permitan recuperar en el menor tiempo la cartera.

### Políticas

- Hacer llegar a los clientes Estados de Cuenta quincenalmente sean estos por correo o mediante e-mail.
- Llevar un Libro de Cobranzas.
- Revisar continuamente la antigüedad de saldos y tomar las acciones oportunas.

**Tabla N° 24 Reporte de cuentas por cobrar**

REPORTE CUENTAS POR COBRAR							
Código	Cliente	Factura		Cobro		N° comprob./cheque	Observaciones
		N°	Valor	Efectivo	Cheque		

**Realizado por:** Cecilia Escobar

### Técnicas de cobro

En el caso de que los clientes que ya tienen vencida su cartera, se deberán buscar medidas para realizar el respectivo cobro como puede ser:

- Cartas
- Llamadas telefónicas
- Visitas a domicilio
- Agencias de cobro

### 5.4.2. Escenario de Auge

#### OBJETIVO

- ✚ Lograr que la Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. obtenga una rentabilidad mayor a los años anteriores, maximizando los ingresos y minimizando los costos y gastos para el año 2017, llenando las expectativas de los accionistas y manteniendo un servicio de calidad hacia los clientes actuales y futuros.

#### ESTRATEGIAS

- ✚ **Abrir sucursales en la región costa y oriente**

Con el fin de incrementar clientes de estas regiones, considerando la cantidad de compañías existentes en las mismas y determinando los meses de vacaciones de la costa que es en marzo y oriente en el mes de agosto.

Para lograr esta estrategia se determinará las siguientes acciones:

Buscar Financiamiento

Actualmente la compañía de transporte turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. tiene su mayor porcentaje de financiamiento en los pasivos que incluye las cuentas por pagar accionistas, lo cual quiere decir que la compañía debe a los accionistas. Es así, que existe dos maneras de financiamiento según (López & Vértice, 2011):

**Financiación propia:** aquellos recursos financieros, monetarios o no, que son aportados por los propietarios de la empresa, más los que ha generado la propia empresa y que no han sido repartido.

Es por ello, que se debe tomar en cuenta que los valores establecidos en la cuenta de pasivo cuentas por pagar accionista se distribuyan en incremento de capital para favorecer a la compañía. Y por otra parte la



reinversión de utilidades siempre y cuando sea aprobada por la junta de accionistas. Es así, que para la compañía de transporte turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. se puede establecer dos acciones:

- Determinar que todo el valor que la compañía debe a la empresa se convierta en capital social.
- Determinar que el 50% del total de deuda pase al patrimonio y lo restante establecer un convenio para que la compañía vaya pagando poco a poco.

Cualquiera de las dos medidas se puede mencionar en una junta de accionistas, por parte del Gerente General, para establecer si aceptan o no lo antes mencionado.

**Financiación ajena:** son aquellos fondos que han sido prestados por terceros a la empresa de forma temporal, dentro de esto se puede diferenciar entre dos maneras de obtener financiamiento y son:

#### **Mercado monetario**

Dentro de este mercado podemos determinar las instituciones financieras y la Banca Comercial, cuyas características son:

- Recursos de corto plazo
- Valores de bajo riesgo y alta liquidez
- Mayores costos
- No requiere calificación de riesgo

Como este mercado está constituido por la intermediación financiera se listan los Bancos privados, Cooperativas, Mutualistas y Sociedades Financieras, que se basan en un análisis crediticio para el otorgamiento del crédito.

Es así, que la compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. para obtener el crédito para el incremento de sucursales en la región costa y oriente deberá cumplir con el análisis de crédito, tomando en cuenta que esta compañía posee activos fijos que son valorados en una gran cantidad, siendo los vehículos una garantía para las instituciones financieras.

### **Mercado de capitales**

Las instituciones que forman este mercado son las bolsas y casas de valores. Siendo las bolsas de valores las más destacadas debido a que dentro de esta corporación civil se pueden realizar transferencias de recursos entre los que disponen de excedentes las empresas, hacia los que requieren de ellos para impulsar el desenvolvimiento de sus actividades, en el mediano y largo plazo. Obteniendo como resultado que exista la venta al público de acciones de una empresa de modo que la gente común pueda convertirse en socia de la misma.

Para la compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. debería incrementar su capital, obtener mayor facturación y mejorar la administración de sus recursos para poder lograr incorporarse a este tipo de mercado que favorecería a la compañía.

Una vez obtenido el financiamiento se procedería a realizar publicidad para el acercamiento de los clientes a la compañía, incentivando el turismo para lugares fuera de las regiones que se está promocionando, dando lugar a descuentos por temporada de vacaciones en las diferentes regiones.

En el caso de que la compañía acepte esta propuesta para incrementar clientes, se deberá realizar un análisis de factibilidad, tomando en cuenta los costos que incurrirá la apertura de nuevas sucursales.

#### **Realizar el análisis de variables que incrementen los ingresos**

Determinar el máximo de vueltas/días que utilizaron el servicio los clientes de la compañía en el año 2013, siendo este máximo lo que un cliente puede contratar el servicio en un año.

Incrementar el precio promedio que se obtuvo en el año 2013 en relación a la inflación del año 2017.

Proyectar los costos operativos en relación a la inflación existente en el año 2017, que fueron datos establecidos conjuntamente por el personal de la compañía.

Mantener los gastos administrativos que se presentaron en el año 2013, proyectando dichos gastos con factores macroeconómicos.

### **5.4.3. Escenario de Recesión**

#### **Supuesto: Cierre de compañías para el año 2019**

Según datos obtenidos en la Superintendencia de compañías actualmente existen 74.118 compañías que se encuentran en funcionamiento y 700 compañías que fueron disueltas en el mes de agosto de 2014, llegando a un total de 1.232 compañías hasta el mes de septiembre del 2014, las cuales fueron liquidadas y disueltas.

Al seguir incrementando las empresas disueltas provocaría que la compañía no esté en condiciones para mantenerse en el mercado por lo que se puede dar

lugar a una insolvencia económica, lo cual puede conllevar a una quiebra o venta de la compañía.

## **OBJETIVO**

- ✚ Conseguir que la Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. obtenga ingresos mínimos que permitan cubrir la operación y pueda de esta forma sobrevivir y mantenerse en el mercado turístico.

## **ESTRATEGIAS**

### ✚ **Mantener a los clientes actuales de la compañía**

El hecho de que las empresas sigan disminuyendo se debe buscar acciones para que los clientes que posee la compañía actualmente no dejen de contratar el servicio es por ello que se deberá realizar la siguiente actividad:

Link de Quejas y Sugerencias

Se incorporara en la página web de la compañía un link específicamente para que los clientes indiquen los aspectos en los cuales quieren que se mejoren el servicio de transporte turístico.

Con la finalidad de mejorar nuestra atención, este link le permitirá emitir sus comentarios, inquietudes, sugerencias o cualquier queja derivada de los servicios que la Compañía JAGUAYANA S.A. presta.

A continuación se presenta un formato que se utilizara para dar a conocer sus quejas o sugerencias:

## QUEJAS Y SUGERENCIAS



Marque la casilla que proceda: Queja  Sugerencia

Transporte que ofreció el servicio:

Conductor:

Utilice este campo para describir la queja/sugerencia.

La información aquí vertida es estrictamente confidencial y sólo será utilizada con el propósito de mejorar nuestro servicio. Para hacer contacto con usted, sea tan amable de proporcionarnos sus datos a continuación:

Nombre:.....

Teléfono: .....

e-mail: .....

Este medio de quejas y sugerencias permitirá dar un mejor servicio, y no solo a los clientes estratégicos sino a todos los demás.

### **Elaborar un plan de contingencia enfocado a recuperar la inversión realizado por los socios de la compañía.**

Siendo este plan aquel que permite establecer una serie de acciones que dan lugar a la continuidad del funcionamiento de toda compañía, así se establecerá una matriz de impacto y los efectos que ocasionaría tomando en cuenta lo establecido en el libro de (Gaspar, 2004)

**Tabla N° 25 Matriz de impacto**

Tipos de Impacto y Efectos	Método de calificación	Ponderación			
		LEVE	MEDIO	GRAVE	CATASTROFICO
Pérdidas de ingresos	Cuantitativo				
Pérdidas de beneficios	Cuantitativo				
Incremento de costos y/o gastos	Cuantitativo				
Peligro para las personas	1 a 4 (alto, medio y bajo)				
Impacto operacional	Cualitativo o cuantitativo				
Impacto comercial	Cuantitativo				
Pérdida de calidad	Cualitativo				
Incumplimiento de obligaciones legales	Cualitativo				
Impacto de la imagen	Cualitativo				
Impacto ambiental	Cualitativo				
Desmoralización del personal	Cualitativo				

**Elaborado por:** Cecilia Escobar

Estos impactos pueden resumirse en económico, operacional, comercial y ambiental, pero se debe mencionar que deben ser consideradas aquellos aspectos que se ajusten a la realidad de la compañía analizada. Para la elaboración de este plan, también puede ocurrir que una función cuyo impacto es leve en un primer momento, llegue a convertirse en más crítica que el resto con el transcurrir del tiempo. Todas las circunstancias deben ser tomadas en cuenta a la hora de establecer los objetivos y umbrales de recuperación, obteniendo como respuesta los recursos necesarios y el tiempo de recuperación para los impactos que se determinó con anterioridad.

El valor para cada factor dependerá de cómo siga en funcionamiento la compañía, la cual al momento de implantar dicha matriz se establecerá los valores correspondientes según el método de calificación impuesta por la compañía.

**Tabla N° 26 Matriz Resumen Gerencia**

<b>FUNCION</b>	<b>PLAZO MÁXIMO DE RECUPERACION</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>PERDIDAS ASUMIDAS</b>	<b>RECURSOS NECESARIOS</b>
A	52 HORAS	E-G	< DE 1 millón	Financiamiento
B				
C				
D				
E				

E= Económico, O= Operacional, C= Comercial, I= Imagen.  
L= Leve, M= Medio, G= Grave

**Elaborado por:** Cecilia Escobar

Se puede determinar con este ejemplo que sucedería si el impacto es económicamente grave ya que la pérdida es mayor a un millón de dólares es así que se buscara fuentes de financiamiento.

La compañía de transporte turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. deberá realizar una serie de análisis para seguir en funcionamiento que permita actuar de manera rápida para ir mejorando su actividad.

#### **5.4.4. Escenario de Depresión**

**Supuesto:** Hoy en día, los conflictos existentes en todo el mundo puede desencadenar en una Tercera Guerra Mundial, donde se van a ver afectadas todas las naciones del mundo. Por otra parte los cambios climáticos, dan lugar a catástrofes de fenómenos naturales, afectando de forma directa a las economías de aquellos países en donde se presentan estos fenómenos.

Por otra parte, según la página web (El Confidencial LAB, 2014) establece que “Los conflictos internacionales se han sucedido vertiginosamente en lo que llevamos de año 2014. En febrero se desencadenó el enfrentamiento entre ucranianos y prorrusos. Marzo vivió la escalada de acciones terroristas de la milicia radical islamista de Boko Haram en el África subsahariana. Libia continuó su desintegración a lo largo de la primavera. Y en julio se reavivó uno de los conflictos más antiguos del planeta, el que enfrenta en Gaza a israelíes y palestinos”.

Cabe destacar que Latinoamérica también se encuentra en conflictos económicos y sociales, es por ello que en datos establecidos en la revista Lideres por (Fernandez, 2014) el Fondo Monetario Internacional y el Banco Interamericano de Desarrollo determina que la economía regional solo crecerá en 1,5% en el año 2014 en relación a lo pronosticado con el 2% para el 2014 y 2,5% para el 2015 debido a la caída en los precios de los commodities, por lo que dentro de esto consta además la recesión económica en Brasil y los problemas económicos que enfrenta Argentina y Venezuela. Es por ello que los desafíos de la economía regional es la carencia de productividad y competitividad.

Uno de los aspectos que está sucediendo en la actualidad, en el mes de octubre de 2014, es la caída del petróleo lo cual provocará una reducción de los ingresos en el país y directamente en relación a la compañía de transporte turística ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. incrementará los costos operativos que incurren en el mantenimiento de cada vehículo.

Por lo señalado anteriormente, de darse conflictos bélicos, fenómenos naturales, crisis económicas y otros, el país y específicamente la compañía no estarían en condiciones de mantenerse en el mercado, por lo que se vería obligada a cerrar su actividad.



Es por esta serie de escenarios que se desarrolló el modelo, siendo el resultado de este análisis lo que se refleja en las Tabla N°27, 28 y 29.

Tabla N° 27 Gastos Administrativos Escenarios

CUENTA	ACTUAL	FACTOR	NORMAL	FACTOR	AUGE	FACTOR	RECESION
SUELDOS	18.380,42	3,20%	18.969	3,15%	18.959	3,03%	18.937
MOVILIZACION EMPLEADOS	2.500,00	3,20%	2.580	3,15%	2.579	3,03%	2.576
BENEFICIOS SOCIALES	13.798,97	3,20%	14.241	3,15%	14.234	3,03%	14.217
APORTE PATRONAL	2.691,66	3,20%	2.778	3,15%	2.776	3,03%	2.773
GASTO DEPRECIACION	246.466,00	V.U.	259.545	V.U.	259.545	V.U.	259.545
HONORARIOS A PROFESIONALES	8.185,00	8%	8.840	8%	8.840	8%	8.840
ARRIENDOS	2.152,14	LEY INQ	2.152	LEY INQ	2.152	LEY INQ	2.152
PROMOCIONES Y PUBLICACIONES	570,00	3,20%	588	3,15%	588	3,03%	587
SERVICIOS BASICOS	3.146,65	3,20%	3.247	3,15%	3.246	3,03%	3.242
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	4.433,15	0,00%	-			0,00%	
MANTENIMIENTO	227,70	3,20%	235	3,15%	235	3,03%	235
REPARACIONES	1.780,88	0,00%	-			0,00%	
FLETES	75,60	0,00%					
GASTOS DE VIAJES	898,43	3,20%	927	3,15%	927	3,03%	926
GASTOS DE SEGUROS		PRIMA	24.200	PRIMA	24200	PRIMA	24.200
SUMINISTROS Y MATERIALES	575,90	3,20%	594	3,15%	594	3,03%	593
MATERIAL DE COMPUTACION	4,46	3,20%	5	3,15%	5	3,03%	5
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	2.716,28	5,00%	2.852	5%	2.852	5%	2.852
GASTOS BANCARIOS	715,64	50,00%	1.073	50%	1.073	50%	1.073
GASTOS MICELANEOS	5.577,32	3,20%	5.756	3,15%	5.753	3,03%	5.746
<b>TOTAL</b>	<b>314.896,20</b>		<b>348.582</b>		<b>348.557</b>		<b>348.499</b>

Realizado por: Cecilia Escobar

Para la elaboración de la Tabla N° 27, se tomó datos de la proyección de la inflación y dependiendo de la cuenta se estableció un porcentaje mencionado en las estrategias del mismo escenario para incrementar cada cuenta de gasto, es así que en el escenario normal se incrementó la proyección en relación a la proyección de la inflación del año 2014 siendo de 3,20% y obteniendo como resultado un aumento del 10,70% en relación al año base 2013. Para el escenario de auge se aumentó la proyección de la inflación del 2017 que es de 3,15%, obteniendo como resultado que se aumente el 10,69% en relación al 2013 y para el de recesión la proyección de la inflación del 2019.

Tabla N° 28 Gastos Operativos Escenarios

ITEM	DESCRIPCION	NORMAL (√)	FACTOR	AUGE	FACTOR	RECESION
ABC	\$ 120 CADA DOS MESES, DEPENDE DEL VIAJE	720	11,15%	800	3,03%	742
REPUESTOS	\$ 300 CADA CUATRO MESES	900	11,15%	1.000	3,03%	927
LLANTAS	\$ 2500 UNA VEZ CADA 10 MESES	3.000	11,15%	3.335	3,03%	3091
COMBUSTIBLES	\$ 80- \$90 CADA VIAJE A LA SEMANA	3.840	11,15%	4.268	3,03%	3956
CHEQUEO AIRE NEUMATICO	\$ 10 SEMANALES CADA VIAJE	480	11,15%	534	3,03%	495
CONDUCTOR	SUELDO SEGÚN ROL DE PAGOS MES MAYO/14	6.600	11,15%	7.336	3,03%	6800
AYUDANTE	\$75 POR CADA VIAJE	4.080	11,15%	4.535	3,03%	4204
<b>TOTAL</b>		<b>19.620</b>		<b>21.808</b>		<b>20.214</b>

**Realizado por:** Cecilia Escobar

(√): Los datos se establecieron conjuntamente con el personal de la compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A., tomando en cuenta el costo promedio de mantenimiento del vehículo.

En la tabla N° 28, se puede observar el detalle de los costos que incurren en el mantenimiento de los vehículos de la compañía de transporte turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A., es así que para la elaboración de la proyección de los costos en cada escenario se tomó en cuenta datos establecidos en conjunto con el personal de la compañía siendo los primeros valores que se mencionaron, los expuestos en el escenario normal. Por otro parte, para el escenario de auge se incrementó la proyección de la inflación del año 2017 y un incremento del 8% debido a que aumentaron la cantidad de viajes por el incremento de clientes que se desea para el año mencionado siendo este del mismo porcentaje de aumento, dando lugar a un incremento de 11,15%. Y para el escenario de recesión solo se incrementó la proyección de la inflación de año 2019 al que se basa dicho escenario, siendo de 3,03%. Y como resultado de este análisis se obtuvo que el 11% aumento en el escenario de auge en relación al escenario normal y para en el escenario de recesión solo incremento el 3%.

Tabla N° 29 Escenarios: Estado de Resultados

	ACTUAL	NORMAL	AUGE	RECESION 1 (CL. ESTRATEGICOS)	RECESION 2 (CL. POR REGION)	DEPRECIACION
<b>INGRESOS ORDINARIOS</b>						
PROM ANUAL	479.232	1.256.206	2.148.559	250.102	308.830	
PROM MENSUAL	39.936	104.684	179.047	20.842	25.736	
<b>COS / GTOS AÑO</b>						
COSTOS	259.906	863.280	959.536	889.437	889.437	
GASTOS	314.896	348.582	348.557	348.499	348.499	
<b>TOTAL</b>	<b>574.802</b>	<b>1.211.862</b>	<b>1.308.093</b>	<b>1.237.937</b>	<b>1.237.937</b>	
<b>COS / GTOS PROM MES</b>						
COSTOS OP	21.659	71.940	79.961	74.120	74.120	
GASTOS	26.241	29.048	29.046	29.042	29.042	
<b>TOTAL</b>	<b>47.900</b>	<b>100.988</b>	<b>109.008</b>	<b>103.161</b>	<b>103.161</b>	
<b>RESULTADO</b>						
ANUAL	- 95.570	44.344	840.465	- 987.835	929.107	
MENSUAL	- 7.964	3.695	70.039	- 82.320	77.426	

CIERRE DE LA COMPAÑIA

Realizado por: Cecilia Escobar

En la tabla N° 29, se observa el diseño del Estado de Resultado por escenarios, en el cual se estableció como base a los clientes actuales incrementando o disminuyendo los mismos según las estrategias de cada escenario, obteniendo como resultado que se incrementen las vueltas/días promedio del servicio de transporte que se obtuvo de la facturación del año 2013. Es así, que se obtuvo los siguientes datos:

- En el escenario normal se incrementó la proyección de la inflación del año 2014 al precio promedio de cada vuelta, obteniendo como resultado una ganancia superior al del 2013 que se obtuvo una pérdida, aunque en los datos establecidos por la compañía existió una ganancia, pero para el diseño de este modelo solo se tomó en cuenta el ingreso por servicios de transporte, es así que los ingresos aumentaron en un 162% en relación al año base.
- En el escenario de auge, se observa que se obtuvo una ganancia de \$840.465 en relación al año 2013, cubriendo la pérdida de este año, y ganando en los ingresos un 348% de aumento, lo que es un beneficio para la compañía. Además, aumento el precio promedio del año 2013 en relación a la proyección de la inflación del 2017.
- Para el escenario de recesión se incrementó la proyección de la inflación del 2019 al precio promedio, además se basó en dos premisas, una que los clientes estratégicos que son 13 ya no contraten el servicio, reduciendo los ingresos en un 48% y la segunda premisa es la disminución de clientes debido a la cantidad de empresas que se están liquidando, disolviendo o cerrando en la región de la sierra y cuyo porcentaje fue del 2% según datos estadístico de la Superintendencia de Compañías lo cual llevo a un disminución el 36% del total de ingresos en relación al 2013.

**Tabla N° 30 Índices Financieros Escenarios**

DESCRIPCION	NORMAL	AUGE	RECESIÓN 1	RECESIÓN 2
Índice de Liquidez	1,72	1,08	0,63	0,75
Capital de trabajo	108.988	27.865	(43.725)	(25.360)
Días de cobro	26	17	43	35
Días de Inventario	-	-	-	-
Días Ctas x Pagar	0	0	0	0
Per. Cov. Efectivo	26	17	43	35
Costo Per. De Conv Efect	-	-	-	-
Apalancamiento	95%	4%	223%	218%
Quien es la compañía (acc)				
Poder Gen. Ganancias	2%	40%	-129%	-121%
Utilidad / Patrimonio	64%	31%	100%	100%
<b>gEVA</b>	<b>16.660</b>	<b>844.779</b>	<b>(777.193)</b>	<b>(718.465)</b>
Ventas por Empleado x mes	2.227	3.810	443	548
Costos y Gastos por Empleado x mes	-	-	-	-
Punto de Equilibrio	2%	28%	-395%	-301%
# Empleados	47	47	47	47

**Realizado por:** Cecilia Escobar

Mediante la Tabla N°30 se determina los índices financieros de cada escenario, obteniendo como resultado que:

- ❖ En el Escenario Normal se obtiene un índice de liquidez de 1,72, lo cual se determina que con un dólar que posee la compañía se puede pagar \$ 1,72 lo que equivale a más del 50% de la deuda, esto se debe a que se incrementó los ingresos por el aumento de clientes que utilizaran el servicio en la región sierra. Por otra parte el capital



de trabajo es positivo lo que permite que la compañía siga en funcionamiento y obteniendo los recursos necesarios para seguir en marcha. Se obtiene también 26 días de cobro, obteniendo mayor liquidez, y el 95% de apalancamiento y en su mayoría se tiene deuda con los accionistas.

Se obtuvo un valor económico agregado positivo de \$ 16.660 por lo que la compañía ha generado una rentabilidad mayor al costo de los recursos empleados para los accionistas.

- ❖ En el Escenario de Auge se obtiene un índice de liquidez del 1,08, en el cual solo se obtiene un \$ 1,08 para cubrir con la deuda debido a que se tiene que pagar mayores impuestos al fisco por el aumento de los ingresos y además fondos de reserva. Por otro lado el promedio de cobro será de 17 días, y se tendrá un apalancamiento del 49%.

Se obtuvo un EVA positivo de \$ 844.779 superior al del escenario normal con más del 100% de crecimiento de rentabilidad para los accionistas.

- ❖ En el Escenario de Recesión se obtiene un índice de liquidez bajo, no existe suficiente cantidad para pagar las deudas, además que el capital de trabajo es negativo, es decir que no hay suficientes recursos para que siga en funcionamiento la compañía.

Dentro de este escenario se obtuvo un valor agregado negativo de \$(1.029.004) en la primera premisa y en la segunda premisa se obtuvo \$(970.276), esto quiere decir que la rentabilidad no cubre con los costos del capital.

### **5.5. Diseño del Modelo: Proyección Escenario Normal**

Las instrucciones para la elaboración de este modelo se determinarán de la siguiente forma:

- Los precios tienen una tasa de crecimiento que inicia en el segundo año, que se relaciona con el 2014.
- Las ventas en vueltas/días del servicio están sujetas a una tasa de crecimiento desde el año 2014.
- Los costos deberán ser indexados por el nivel de inflación anual a partir del año 2014.
- Los costos deberán ser incrementados de acuerdo a la tasa de crecimiento de los gastos desde el año 2.
- Los impuesto sobre la renta se aplican directamente sobre la utilidad antes de impuesto y si no se obtuvo utilidades debe ser cero

### **Estado De Resultados**

#### **Ingresos**

Para las proyecciones de los ingresos se tomó en cuenta el servicio de transporte, se realizó pronósticos mediante el modelo básico, tomando como datos históricos los ingresos del año 2012 y 2013. No se tomó datos anteriores a estos años debido a que en el año 2011 la empresa empezó a regularizarse dentro de la compañía.

Los datos para la proyección fueron las vueltas promedio en el año con los clientes actuales que tiene la compañía y por el precio promedio de servicio de transporte, se establece en la siguiente Tabla N°31:

**Tabla N° 31 Datos proyección escenario normal**

CLIENTES (REGION SIERRA)	<b>40</b>
DIAS PROM DE SERVICIOS DE TRANSPORTE AÑO	40
PRECIO PROM DIA POR SERVICIO TRANSPORTE	<b>392,92</b>

**Fuente:** Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A.

**Elaborado por:** Cecilia Escobar

Las vueltas/días al año que se pueden dar son de 1600 vueltas los 44 vehículos que tiene la compañía con un incremento del 94% debido a que se están incrementando las compañías en la región sierra donde se tiene las oficinas y si en el caso de abrir sucursales en la región costa y oriente, aumentaría dicho porcentaje.

La tasa de crecimiento para el precio promedio obtenido en el 2013 es de 3,20% que es la inflación del año 2014 y por también los costos y gastos administrativos se realizó dicho incremento.

### **Gastos**

Como ya se mencionó con anterioridad, para las proyecciones de este estado financiero se utiliza datos de la inflación para los costos operativos que son los que variarían dependiendo el incremento de costos a nivel nacional. Por lo tanto se establece la siguiente Tabla N° en la que se desglosa los costos operacionales y su proyección:

**Tabla N° 32 Costos y Gastos Proyección**

<b>Costo de mano de obra unitario ayudante</b>	75
<b>Costos indirectos</b>	27
<b>Costo de mantenimiento unitario</b>	155
<b>Tasa de inflación</b>	3%
<b>Gastos de venta</b>	570
<b>Gastos administrativos anuales</b>	314.326
<b>Tasa de incremento de gastos</b>	3%

**Elaborado por:** Cecilia Escobar

Se debe indicar que para la elaboración de estas proyecciones se tuvieron que reclasificar las cuentas, debido a que cada accionista se hacía cargo de los costos operacionales, así que se tomó en cuenta información de tres accionistas que mencionaron cual es el valor de cada rubro que gastan por viaje, y de ahí se realizó un promedio para la elaboración de las proyecciones.

Pero si asumen estos costos la Compañía se debería ver reflejado de esta manera con precios que la compañía asuma, buscando proveedores que brinde repuestos y mantenimiento de los vehículos a un costo menor al que gasta cada accionista por su vehículo.

Por otra parte los gastos administrativos siendo costos directos el valor se mantendrá durante los 5 años proyectados, y en relación a los gastos financieros se realizó mediante la función "PRONOSTICO".

Con estos cambios y formulas realizadas para la proyección el Estado de Resultados quedaría de la siguiente manera:

Tabla N° 33 Estado de Resultados Proyectado

	2013	2014	2015	2016	2017
	1	2	3	4	5
<b>Ventas (vuelatas)</b>	1600	3098	5999	11616	22491
<b>Ingresos Totales</b>	\$627.200	\$1.253.310	\$2.504.441	\$5.004.527	\$10.000.355
<b>Ingresos Netos</b>	\$627.200	\$1.253.310	\$2.504.441	\$5.004.527	\$10.000.355
<b>Costo de Mano de Obra Directa</b>	\$120.000	\$239.791	\$479.166	\$957.499	\$1.913.333
<b>Costos indirectos</b>	\$43.200	\$86.325	\$172.500	\$344.700	\$688.800
<b>Costo de Mantenimiento</b>	\$248.000	\$495.569	\$990.276	\$1.978.831	\$3.954.222
<b>Costos de Operación</b>	\$411.200	\$821.685	\$1.641.942	\$3.281.029	\$6.556.355
<b>Utilidad Bruta</b>	\$216.000	\$431.625	\$862.499	\$1.723.498	\$3.444.000
<b>Gastos de Venta</b>	\$570	\$588	\$607	\$626	\$647
<b>Gastos Administrativos</b>	\$314.326	\$324.385	\$334.765	\$345.477	\$356.533
<b>Total Gastos</b>	\$314.896	\$324.973	\$335.372	\$346.104	\$357.179
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	-\$98.896	\$106.652	\$527.127	\$1.377.394	\$3.086.821
<b>Impuestos</b>	\$0	\$23.463	\$115.968	\$303.027	\$679.101
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$98.896</b>	<b>\$83.188</b>	<b>\$411.159</b>	<b>\$1.074.367</b>	<b>\$2.407.720</b>

Realizado por: Cecilia Escobar

En la Tabla N° 33 se puede observar que la proyección surge a partir del año 2, debido a que el año 1 es el año base para la proyección de los demás años llegando a la proyección del año 2017. Y entre los cuales ha ido incrementando significativamente llegando al 2014 a \$ 83.188 con un incremento del 184% en relación al año 2013 y llegando en el 2017 con \$ 2.407.720, es decir que se incrementó \$ 2.506.616. Estos son buenos resultados para la compañía pero siempre y cuando se busque mayor cliente y utilicen el servicio de forma constante, además incrementando el precio en relación a la inflación de cada año, ya que el incremento de los mismos incorpora un 94% de incremento de vueltas.

## **BALANCE GENERAL**

Para la elaboración de las proyecciones del balance general solo se va a realizar supuestos que permitan modificar las cuentas en relación a los cambios realizados en el Estado de Resultados.

### **Estrategias a nivel de Balance General**

#### **Caja y Bancos**

Se establecerá las entradas de efectivo operativos considerando los ingresos, los costos y los impuesto que se deben cancelar, también los cambios en capital de trabajo provenientes de la proyección del estado de resultados para cubrir las obligaciones a la vista.

Se incrementara los fondos en tránsito en un 69% en relación al incremento de los dos años anteriores, además bancos incrementa un 50% debido a los ingresos que se dieron lo aumento de clientes.

Los vehículos se renovaran cada año, incrementando así el valor de la cuenta vehículos y su respectiva depreciación.

### **Cuentas por cobrar**

Con el fin de obtener nuevos clientes y que los clientes actuales sean leales, se debe conceder créditos. Dando lugar a que estos plazos de crédito no sean muy extensos y poder recuperar los recursos monetarios y así la compañía pueda tener mayor liquidez. Manteniendo estrategias que no afecten a las ventas de manera significativa.

Actualmente la Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. no cuenta con un Departamento de Crédito y Cobranza, por lo que no están controlados los recursos de forma adecuada. Obteniendo como resultado que el periodo de cobro es de 132 días en el 2013, los cuales se encuentra en el promedio de la industria del servicio de transporte turístico, pero que debe existir un seguimiento para que exista un pronto pago de los clientes, ya que aproximadamente son de cuatro meses el cobro.

Aunque la compañía posea un reporte de antigüedad de cuentas por cobrar no hay una persona encargada de gestionar dichos asuntos.

Se debe mencionar además que si la compañía no quiere perder clientela y seguir aumentando, debe realizar una recopilación de datos sobre los disgustos que tuvieron los clientes en el viaje y también establecer alternativas de mejora que permitan seguir manteniendo a los clientes.

El porcentaje de incremento para las cuentas por cobrar es de 65% en relación al aumento de los clientes y posteriormente de los ingresos. Además se tomara en cuenta el porcentaje de provisión incobrable del 1%.

Tabla N° 34 Balance General Proyectado 2014-2017

ACTIVOS	REAL		PROYECCION			
	2012 1	2013 2	2014 3	2015 4	2016 5	2017 6
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>37925</b>	<b>123.318</b>	<b>240.492</b>	<b>614.947</b>	<b>1.348.108</b>	<b>2.783.713</b>
<b>CAJA Y BANCOS</b>	<b>3765</b>	<b>4.613</b>	<b>85.539</b>	<b>399.501</b>	<b>1.032.847</b>	<b>2.303.758</b>
Caja General	200		78.131	387.562	1.013.542	2.272.441
Fondos en Transito	1527	2.574	4.350	7.352	12.425	20.999
Bancos	2038	2.038	3.058	4.586	6.879	10.319
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>25987</b>	<b>56.974</b>	<b>94.007</b>	<b>155.112</b>	<b>255.935</b>	<b>422.293</b>
Cuentas por Cobrar Clientes	25987	56.974	94.007	155.112	255.935	422.293
<b>PROV. CUENTAS INCOBRABLES</b>	<b>-154</b>	<b>(154)</b>	<b>(940)</b>	<b>(1.551)</b>	<b>(2.559)</b>	<b>(4.223)</b>
Cuenta de Clientes	-154	(154)	(940)	(1.551)	(2.559)	(4.223)
<b>CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR</b>	<b>8327</b>	<b>61.885</b>	<b>61.885</b>	<b>61.885</b>	<b>61.885</b>	<b>61.885</b>
Cuentas por cobrar Iva 12%	4051	47.747	47.747	47.747	47.747	47.747
Retenciones en la Fuente	4276	6.146	6.146	6.146	6.146	6.146
Anticipos impuestos a la Renta		7.992	7.992	7.992	7.992	7.992
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>23855</b>	<b>30.708</b>	<b>30.708</b>	<b>30.708</b>	<b>30.708</b>	<b>30.708</b>
Cuentas por Cobrar Socios	23855	30.708	30.708	30.708	30.708	30.708
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>1748071</b>	<b>1.722.751</b>	<b>1.778.751</b>	<b>1.834.751</b>	<b>1.890.751</b>	<b>1.946.751</b>
Muebles y Enseres	1419	1.419	1.419	1.419	1.419	1.419
Equipo de Oficina	1445	1.670	1.670	1.670	1.670	1.670
Equipos de Computación	2897	2.897	2.897	2.897	2.897	2.897
Vehículos	1888912	2.052.347	2.122.347	2.192.347	2.262.347	2.332.347
Depreciación Acumulada	(146.603)	(335.582)	(349.582)	(363.582)	(377.582)	(391.582)
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1809850</b>	<b>1.876.777</b>	<b>2.049.951</b>	<b>2.480.406</b>	<b>3.269.567</b>	<b>4.761.173</b>



<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>60067</b>	<b>98.531</b>	<b>157.784</b>	<b>239.307</b>	<b>391.903</b>	<b>681.684</b>
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>47545</b>	<b>84.365</b>	<b>93.653</b>	<b>107.585</b>	<b>128.484</b>	<b>159.832</b>
Cuenta por pagar Clientes	36143	62.833	62.833	62.833	62.833	62.833
Multas de Deportes	5484	2.955	2.955	2.955	2.955	2.955
Sobregiros Bancarios (Produbanco)	5918	18.577	27.865	41.797	62.696	94.044
<b>DEUDAS AL FISICO</b>	<b>3612</b>	<b>819</b>	<b>21.622</b>	<b>83.147</b>	<b>207.367</b>	<b>456.911</b>
Impuestos por pagar	12	782	15.556	76.887	200.907	450.244
Aportes al IESS	3600	37	6.066	6.260	6.460	6.667
<b>PROVISIONES POR PAGAR</b>	<b>8911</b>	<b>13.348</b>	<b>42.509</b>	<b>48.575</b>	<b>56.052</b>	<b>64.941</b>
Sueldos por pagar	1610	3.014	7.432	13.253	20.479	29.108
Fondos de Reserva						
Provisión Décimo Tercer Sueldo	1470	881	12.500	12.500	12.500	12.500
Provisión Décimo Cuarto Sueldo	2141	2.072	14.960	14.960	14.960	14.960
Provisión vacaciones	3690	7.381	7.618	7.861	8.113	8.373
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>1728912</b>	<b>1.742.216</b>	<b>65.156</b>	<b>86.118</b>	<b>59.474</b>	<b>-</b>
Cuentas por pagar accionistas	1728912	1.742.216	65.156	86.118	59.474	
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>1788980</b>	<b>1.840.748</b>	<b>222.940</b>	<b>325.425</b>	<b>451.377</b>	<b>681.684</b>

<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2.014</b>	<b>2.015</b>	<b>2.016</b>	<b>2.017</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>160803</b>	<b>160.803</b>	<b>1.743.019</b>	<b>1.743.019</b>	<b>1.743.019</b>	<b>1.670.965</b>
Capital Social Pagado	803	803	1.743.019	1.743.019	1.743.019	1.670.965
Futura Capitalización	160000	160.000				
<b>RESERVAS</b>	<b>803</b>	<b>803</b>	<b>803</b>	<b>803</b>	<b>803</b>	<b>803</b>
Reserva Legal	402	402	402	402	402	402
Reserva Estatutaria	402	402	402	402	402	402
Reserva de Capital						
<b>RESULTADOS</b>	<b>-140736</b>	<b>(127.615)</b>	<b>83.188</b>	<b>411.159</b>	<b>1.074.367</b>	<b>2.407.720</b>
Utilidad de Ejercicios Anteriores	9354	9.354				
Perdida de Ejercicios Anteriores	-26221	(140.084)				
Perdida del Ejercicio	-123869					
Utilidad del Ejercicio		3.115	83.188	411.159	1.074.367	2.407.720
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO NETO</b>	<b>20870</b>	<b>33.991</b>	<b>1.827.011</b>	<b>2.154.981</b>	<b>2.818.190</b>	<b>4.079.488</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1809850</b>	<b>1.874.738</b>	<b>2.049.951</b>	<b>2.480.406</b>	<b>3.269.567</b>	<b>4.761.173</b>

Elaborado por: Cecilia Escobar

Tabla N° 35 Flujo de Efectivo Proyectado 2014-2017

Descripción	REAL		PROYECCION			
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>A.- INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Ventas	183.899	479.232	1.253.310	2.504.441	5.004.527	10.000.355
<b>TOTAL INGRESO OPERACIONALES</b>	183.899	479.232	1.253.310	2.504.441	5.004.527	10.000.355
<b>B.- EGRESOS OPERACIONALES</b>						
Gastos Administrativos	41.497	60.299	324.385	334.765	345.477	356.533
Gastos de operación	312.576	513.787	821.685	1.641.942	3.281.029	6.556.355
<b>TOTAL EGRESOS DE OPERACIÓN</b>	354.073	574.086	1.146.070	1.976.707	3.626.507	6.912.888
<b>C.- FLUJO OPERACIONAL (A-B)</b>	<b>-170.174</b>	<b>-94.854</b>	<b>107.240</b>	<b>527.734</b>	<b>1.378.021</b>	<b>3.087.467</b>
<b>D.- EGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Gastos financieros	197	716	1074	1611	2416,5	3624,75
Pago de intereses						
Pago de obligaciones bancarias						
Pago de cuentas por pagar						
Pago de Impuesto y participaciones	0	1050	28034,45	138560,5	362061,8	811401,66
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	197	1766	29108,45	140171,5	364478,3	815026,41
<b>E.- FLUJO NO OPERACIONAL</b>	<b>-197</b>	<b>-1766</b>	<b>-29108,4</b>	<b>-140172</b>	<b>-364478</b>	<b>-815026,4</b>
<b>F.- FLUJO NETO</b>	<b>-170.371</b>	<b>-96.620</b>	<b>78.131</b>	<b>387.562</b>	<b>1.013.542</b>	<b>2.272.441</b>

Elaborado por: Cecilia Escobar

**Conclusión**

Se pudo determinar que la proyección va en incremento para el escenario normal, siguiendo con las estrategias establecidas, además que se está obteniendo una utilidad con lo cual se puede cubrir deudas de la compañías que afecta al Balance General. Obteniendo también indicadores financieros positivos para la compañía.

Mediante la elaboración del flujo de efectivo para la Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. se determina que para los cuatro años de proyección cuenta con flujos positivos, por lo tanto este efectivo ayudara a cubrir con las obligaciones que posee la compañía.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

Después de analizada la Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. se determinó una serie de conclusiones:

- El servicio de transporte turístico ha ido incrementando moderadamente en los últimos años, y según estadísticas del Ministerio de Turismo aumentaron los turísticas en un 7% entre 2012 y 2013. Y aunque no exista un apoyo del Gobierno para este sector, las compañías se siguen constituyendo para cubrir con la demanda de turistas. Por otro lado, el turismo es la cuarta fuente de ingreso de divisas para el Ecuador y el sector del transporte es importante para este ámbito, como es la Compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A; siendo así que dichas compañías sean más competitivas y que busquen herramientas financieras que permitan tomar decisiones oportunas y eficientes con información real.
  
- En el análisis financiero se determinó una serie de acontecimientos importantes para la compañía de transporte turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A., cuya estructura financiera es la siguiente:
  - Los niveles de endeudamiento fue del 98% en el 2013 y 99% en el 2012, dando lugar a una disminución del 1%, lo que provoca un gran riesgo para los accionistas en el caso de no disponer de los recursos suficientes para poder solventar estas obligaciones, pero este endeudamiento es proveniente de las cuentas por pagar

accionistas y sobregiros que realiza la compañía en el Banco Produbanco.

- En cuanto a la composición del activo el mayor rubro que aporta son los activos fijos, dentro del cual está los vehículos que es la cuenta más significativa ya que sin estos no funcionaría la actividad que realiza la compañía. Y por otra parte dentro del activo corriente se encuentra las cuentas por cobrar con una mayor participación del total de activos, y que si en el caso de que no se recupere seguirá disminuyendo la liquidez de la compañía.
- En el Estado de Resultados se observó que la mayor participación dentro de los ingresos es el servicio de transporte ya que este es el ingreso operativo de la compañía y en relación a los gastos la cuenta con mayor participación es el costo del transporte que incluye todos los costos que se relacionan con el mantenimiento de los transportes turísticos.
- Los indicadores financieros se encuentran por debajo de los índices de la industria del servicio de transporte, lo que da lugar a que la rentabilidad para la compañía no sea la aceptable, provocando que no puedan cumplir con los pagos a los que está obligada a realizar. Siendo que el plazo promedio de cobro supere los 100 días lo que provoca que no se recupere la cartera lo más pronto posible.
- Dentro del Capítulo III se determinó que la compañía de Transporte Turístico ENCUMBRAR JAGUAYANA S.A. tiene fortalezas y oportunidades que puedan cubrir y disminuir las debilidades y amenazas que esta presenta por medio de estrategias, que

permitirán cumplir con los objetivos planteados y el plan estratégico de la compañía.

- En la elaboración del diseño del modelo de gestión financiera se determinó en primera estancia que el servicio de transporte solo es utilizado y contratado durante cinco meses y los restantes meses no son contratados, es así que se debe incrementar clientes para aumentar los ingresos y la utilización de los transportes en su totalidad para todos los meses. Por lo tanto en el desarrollo de los escenarios normal, auge y de recesión se estableció un serie de estrategias basados en datos estadísticos que permitieron la elaboración del modelo tomando como fueron los clientes, vueltas/días y el precio promedio relacionando esta última variable con el incremento de la inflación de cada año. Además solo en el escenario de recesión se obtiene una perdida debido a conflictos económicos y sociales dentro y fuera del país, por lo que la empresa debe buscar medidas oportunas para no perder todo el capital que invirtieron los accionistas.

Por otra parte se debe mencionar que el diseño por escenarios se ajusta más a la realidad de la compañía y del entorno que la rodea, y en el caso de realizar proyecciones se basa en incrementar cada año un porcentaje tanto para los ingresos como los gastos y costos, esto solo se daría en el caso de que no existiera incremento de la inflación, precio, entre otros, manteniéndose constante y sin modificación dichas variables.

## 6.2. Recomendaciones

Las recomendaciones deben ser tomadas en cuenta para mejorar a la compañía:

- Implementar el Modelo de Gestión Financiera propuesto, el cual posibilite el manejo y control de los recursos y posteriormente anticiparse a los cambios externos a los que está expuesta la compañía, además se encuentra conformado por estrategias que incorporan diversas tácticas que se basan en la información emitida por la compañía y reflexión sobre los cambios que hoy presenta el país y alrededor del mismo, dando lugar el cumplimiento de los objetivos, para tomar decisiones oportunas y eficientes.
- La compañía debe establecer una fuente de financiamiento con un mayor porcentaje en el patrimonio, obteniendo como resultado que los accionistas incrementen el capital y que la compañía no tenga deudas con los mismos.
- Tomar en cuenta también el hecho de crear sucursales en dos regiones, costa y oriente, para incrementar los clientes en estas mismas, ya que son distintos meses los que estudiantes y trabajadores salen a vacaciones, y para lo cual se debe buscar un lugar estratégico para su creación. Esto se basa en que la compañía solo trabajo en promedio 5 meses y los restantes 7 meses se desconoce que realizaron y es aquí aplicable las sucursales para cubrir todos los meses.
- Para obtener un mayor control de los vehículos a los distintos lugares que se dirigen se necesita de un sistema apropiado para monitorear a los vehículos en las distintas rutas, como puede ser un Software o rastreo satelital.



- Para circunstancias graves como el cierre continuo de compañías y por lo tanto de clientes se deberá realizar actualmente una valoración de la empresa y un respectivo plan de contingencia, y para mantener a clientes estratégicos la compañía debe conseguir estabilidad para los clientes y mejora continua mediante quejas y sugerencias que los mismos pueden proporcionar.

## BIBLIOGRAFÍA

*Ley de Turismo.* (2002). Recuperado el 30 de Julio de 2014, de <http://www.hotelesecuador.com.ec/downloads/Ley%20de%20Turismo.pdf>

*Lexis S.A.* (15 de Enero de 2008). Recuperado el 25 de Julio de 2014, de [http://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/lotaip2014/BASELEGAL/REG\\_TRANS\\_TERRESTRE\\_TURISTICO%5D.PDF](http://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/lotaip2014/BASELEGAL/REG_TRANS_TERRESTRE_TURISTICO%5D.PDF)

*Legislación de Transporte Terrestre.* (2010). Recuperado el 30 de Julio de 2014, de [http://www.oisevi.org/a/archivos/normativas/ecuador/ley\\_organica\\_de\\_transporte\\_terrestre\\_transito\\_y\\_seguridad\\_vial.pdf](http://www.oisevi.org/a/archivos/normativas/ecuador/ley_organica_de_transporte_terrestre_transito_y_seguridad_vial.pdf)

*Ministerio de Transporte y Obras Públicas.* (06 de Octubre de 2012). Recuperado el 20 de Julio de 2014, de [http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/06-07-2011\\_Especial\\_MTOP\\_82\\_anios.pdf](http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/10/06-07-2011_Especial_MTOP_82_anios.pdf)

*Banco Central del Ecuador.* (Enero de 2013). Recuperado el 25 de Julio de 2014, de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201301.pdf>

*Metropolitan Touring.* (2013). Recuperado el 30 de Julio de 2014, de [http://www.metropolitantouring.com/content.asp?id\\_page=1374](http://www.metropolitantouring.com/content.asp?id_page=1374)

700 empresas entran en lista de disolución. (2014). *Gestión.*

*El telégrafo*. (24 de Junio de 2014). Recuperado el 28 de Septiembre de 2014, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/en-2-anos-la-superintendencia-de-companias-disolvio-17-314-empresas-infografia.html>

Ranking Empresarial. (2014). *EKOS negocios*, 80-156.

ALEMAN, C. (2003). *Modelos Financieros en Excel*. México: Cecsá.

Carmona, J. G. (2008). *Modelos Financieros con Excel*. Bogotá: ECOE Ediciones.

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

Emery, D. R., Finnerty, J. D., & Stowe, J. D. (2000). *Fundamentos de Administración financiera*. México: Pearson educación.

Estupiñán, R., & Orlando, E. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogotá: ECOE EDICIONES.

Fernandez, A. (6 de Octubre de 2014). La Economía Regional se Enfría-Se acabo la fiesta economica en América Latina. *LIDERES*, págs. 27-30.

Gaspar, J. (2004). *Planes de contingencia : la continuidad del "negocio" en las organizaciones*. Madrid: Días de Santos.

Horne, V. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: PEARSON.

Lawrence, G. (2003). *Principios de Administración Financiera*. México: PEARSON.

López, J. F., & Vértice, E. E. (2011). *Dirección Financiera*. Málaga: Vértice.

María Bravo, L. b. (2010). *Introducción a las Finanzas*. Mexico: PEARSON.

Martínez, P. (2008). *Diccionario práctico de términos Económicos Financieros*. México: Kora Design.

Mejia, F. C. (28 de Enero de 2012). *SLIDESHARE*. Recuperado el 15 de Junio de 2014, de <http://www.slideshare.net/fmejias/gestin-financiera-11313926>

Raymond McLeod, J. (2000). *Sistemas de Información Gerencial*. México: Pearson Educación.

Rodriguez, C. (2009). *Biblioteca virtual de derecho, economia y ciencias sociales*. Recuperado el 18 de Marzo de 2014, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/758/La%20Gestion%20en%20las%20organizaciones.htm>

Rodríguez, J. M. (2013). *Ediciones Legales*. Recuperado el 25 de Julio de 2014, de <http://www.quito-turismo.gob.ec/descargas/lotaip2014/BASELEGAL/INSTRUCTIVO%20DE%20TRANSPORTE%20TERRESTRE.pdf>

Sovad Hayat, A. S. (2004). *Finanzas con Excel*. España: Mc Graw Hill.

Turismo, M. d. (30 de Julio de 2012). *Agencia Nacional de Transito*. Recuperado el 25 de Julio de 2014, de <http://www.ant.gob.ec/index.php/transito-2/turistico/file/136-comunicadoturismo>