



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA  
C.P.A**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO –  
AUDITOR**

**TEMA: MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA  
EMPRESA CORPORACIÓN LOGÍSTICA DEL ECUADOR  
CORLODEC CIA. LTDA PARA MEJORAR SU LIQUIDEZ.  
PERIODO 2012 - 2014.**

**AUTOR: PAZMIÑO ORTIZ DIANA NATALIA**

**DIRECTOR: EC. ZAPATA ANDRADE JOSE AUGUSTO**

**SANGOLQUÍ**

**2015**



# ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA FINANZAS, AUDITORÍA Y CPA.

## CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA CORPORACIÓN LOGÍSTICA DEL ECUADOR CORLODEC CIA. LTDA PARA MEJORAR SU LIQUIDEZ. PERIODO 2012 - 2014**” realizado por la señorita **DIANA NATALIA PAZMIÑO ORTÍZ**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la señorita **DIANA NATALIA PAZMIÑO ORTÍZ** para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 23 de Noviembre del 2015



---

**Ec. Zapata Andrade José Augusto**  
Director



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

**CARRERA DE INGENIERÍA FINANZAS, AUDITORÍA Y CPA.**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **DIANA NATALIA PAZMIÑO ORTÍZ**, con cédula de identidad N° 1721166088, declaro que este trabajo de titulación “**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA CORPORACIÓN LOGÍSTICA DEL ECUADOR CORLODEC CIA. LTDA PARA MEJORAR SU LIQUIDEZ. PERIODO 2012 - 2014**” ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 23 de Noviembre del 2015



---

DIANA NATALIA PAZMIÑO ORTÍZ

C.C. 1721166088



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

**CARRERA DE INGENIERÍA FINANZAS, AUDITORÍA Y CPA.**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **DIANA NATALIA PAZMIÑO ORTÍZ**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación “**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA CORPORACIÓN LOGÍSTICA DEL ECUADOR CORLODEC CIA. LTDA PARA MEJORAR SU LIQUIDEZ. PERIODO 2012 - 2014**” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 23 de Noviembre del 2015

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Diana Pazmiño Ortíz', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

DIANA NATALIA PAZMIÑO ORTÍZ

C.C. 1721166088

## ***DEDICATORIA***

Con todo mi corazón, el presente trabajo se lo dedico primero a Dios, quien supo guiarme por el buen camino, dándome siempre las bendiciones para seguir adelante y no rendirme ante las adversidades.

Segundo a mis hijos Mateo y Emiliano quienes han estado en el transcurso de esta meta, siempre a mi lado siendo mi mayor motivación para nunca rendirme, una pequeña sonrisa o un fuerte abrazo me daban las fuerzas para seguir, cumplir con esta meta y poder llegar hacer un ejemplo para ellos.

DIANA PAZMIÑO O.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, porque ha sido siempre mi luz, mi refugio y mi guía en este camino, por darme la perseverancia para poder culminar ahora mi carrera, por haberme dado las armas necesarias para nunca rendirme, la capacidad de poder estudiar y la sabiduría para entender las cosas más difíciles, por haberme dado la oportunidad de poder realizarme como profesional.

A mis padres Ricardo y Lourdes, que en todos estos años han sido mi apoyo, inculcando siempre los mejores valores éticos y morales, por todo su esfuerzo y amor y sobre todo por su ayuda incondicional con mis hijos. A mi amado esposo Christian quien ha sido un pilar muy importante en mi carrera, siempre apoyándome, ayudándome en cada una de los escalones de mi carrera, que con su amor, comprensión y paciencia hoy me permite cumplir con mi meta tan anhelada.

A mis preciosos hijos Mateo y Emiliano, que son mi inspiración, mi entusiasmo y mi lucha de continuar y seguir creciendo profesionalmente, en especial a mi hijo Mateo quien desde sus primeros días de nacido tuvo que pasar en la universidad soportando frío, un hombrecito de lucha y valentía constante, mi más grande inspiración de amor por la vida, de fuerza y ternura, gracias a ti Mateito por todo lo que has hecho en mí y todo lo que he logrado gracias a ti.

A mi mejor amiga, mi confidente, mi hermana Paola, que es parte importante en mi vida, que ha sido mi mejor ejemplo de perseverancia y valentía, que con su paciencia y apoyo han estado en todo momento a lo largo de mi carrera.

A mis queridos profesores que de alguna manera han sido parte de esta meta, en especial al Ec. José Zapata, que a más de ser un excelente maestro, me ha brindado su amistad y confianza, demostrándome siempre su apoyo incondicional.

DIANA PAZMIÑO O.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CERTIFICACIÓN.....</b>	<b>i</b>
<b>AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD .....</b>	<b>ii</b>
<b>AUTORIZACIÓN .....</b>	<b>iii</b>
<b><i>DEDICATORIA</i>.....</b>	<b>iv</b>
<b><i>AGRADECIMIENTO</i>.....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS.....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS.....</b>	<b>xii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>xiii</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xiv</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xv</b>
<b>EL PROBLEMA .....</b>	<b>1</b>
Planteamiento del Problema .....	1
Formulación del problema.....	2
Objetivos .....	3
Objetivo General .....	3
Objetivos Específicos .....	3
Justificación. ....	3
Factibilidad Política .....	4
Factibilidad Financiera .....	5
Factibilidad Administrativa.....	5
Beneficiarios Directos.....	5
Beneficiarios Indirectos .....	5
Interrogantes de Investigación .....	6
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>7</b>

MARCO TEÓRICO .....	7
1.1.    Marco Legal.....	7
1.2.    Marco Teórico .....	8
1.2.1.    La Empresa .....	8
1.2.1.1.    Definición.....	8
1.2.1.2.    Funciones.....	9
1.2.2.    Modelo de gestión financiera .....	10
1.2.3.    Gestión Financiera .....	11
1.3.    Marco Conceptual .....	16
1.4.    Identificación de las variables .....	19
1.4.1.    Variable Dependiente: .....	19
1.4.2.    Variable Independiente:.....	19
CAPÍTULO II.....	20
METODOLOGÍA.....	20
2.1.    Método .....	20
2.1.1.    Enfoque cuantitativo .....	20
2.1.2.    Alcance de la investigación .....	20
2.1.3.    Diseño de la investigación .....	21
2.1.4.    Selección de muestra de la investigación .....	21
2.1.4.1.    Tamaño de la población .....	21
2.1.4.2.    Probabilidad de ocurrencia .....	22
2.1.4.3.    Probabilidad de no ocurrencia .....	23
2.1.4.4.    Error muestral.....	23
2.1.4.5.    Nivel de confianza .....	23
2.1.4.6.    Muestra .....	24
2.2.    Instrumentos de recopilación de datos .....	24
2.2.1.    Encuesta .....	25
14.1.1.    ENTREVISTA A LOS ACTORES TRANSPORTE PESADO.....	28
CAPÍTULO III.....	31
3.1.    RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	31
3.2.    Resultados de la entrevista.....	49
3.3.    Conclusiones y recomendaciones .....	52

3.3.1.	Conclusiones.....	52
3.3.2.	Recomendaciones.....	54
CAPÍTULO IV .....		54
4.1.	Título .....	55
4.2.	Antecedentes .....	55
4.3.	Diagnóstico situacional.....	55
4.3.1.	El sector transporte en el ecuador.....	55
4.3.1.1.	Crecimiento del sector.....	55
4.3.1.2.	Crisis del sector.....	58
4.3.2.	Situación económica en el ecuador.....	58
4.3.2.1.	Crecimiento.....	59
4.3.2.2.	Gobierno.....	60
4.3.2.3.	Deuda.....	61
4.3.2.4.	Riesgo país .....	62
4.3.2.5.	Desempleo .....	63
4.3.2.6.	Refinería esmeraldas.....	64
4.3.3.	La empresa .....	66
4.3.3.1.	Actividad económica.....	66
4.3.3.2.	Misión.....	67
4.3.3.3.	Servicios.....	67
4.3.3.4.	Vehículos.....	67
4.3.3.5.	Organigrama .....	68
4.3.3.6.	Competencia .....	68
4.3.3.7.	Logotipo .....	69
4.3.3.8.	Área financiera .....	69
4.3.4.	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas .....	69
4.3.4.1.	Fortalezas.....	69
4.3.4.2.	Oportunidades.....	70
4.3.4.3.	Debilidades.....	70
4.3.4.4.	Amenazas .....	70
4.4.	Modelo de gestión financiera.....	71
4.4.1.	Estados financieros corlodec.....	71
4.4.1.1.	Estados de resultados .....	72
4.4.1.2.	Balance de situación general.....	72

4.4.2.	Análisis de los estados financieros .....	73
4.4.2.1.	Análisis horizontal.....	74
4.4.2.1.1.	Estados de resultados .....	74
4.4.2.1.2.	Balance de situación general.....	76
4.4.2.2.	Análisis vertical.....	77
4.4.2.2.1.	Estados de resultados .....	77
4.4.2.2.2.	Balance de situación general.....	79
4.4.2.3.	Razones financieras .....	81
4.4.2.3.1.	Liquidez .....	81
4.4.2.3.2.	Rentabilidad .....	83
4.4.2.3.3.	Actividad.....	84
4.4.2.3.4.	Endeudamiento .....	85
4.4.2.4.	Análisis del punto de equilibrio .....	86
4.4.3.	Foda financiero.....	88
4.4.3.1.	Fortalezas.....	88
4.4.3.2.	Oportunidades.....	88
4.4.3.3.	Debilidades.....	88
4.4.3.4.	Amenazas .....	88
4.5.	Objetivos estratégicos financieros .....	89
4.6.	Diseño de estrategias financieras.....	89
4.6.1.	Estrategias financieras matriz foda .....	90
4.6.2.	Estrategias para aumentar la utilidad.....	91
4.6.3.	Estrategias para reducir el activo.....	91
4.6.4.	Estrategias de financiamiento.....	92
4.6.5.	Administración del efectivo. ....	92
4.6.6.	Análisis de las estrategias competitivas genéricas .....	92
4.6.7.	Matriz bcg (boston consulting group) .....	94
4.6.8.	Matriz g.e.(general electric) .....	96
4.6.9.	Matriz de estrategias planteadas .....	96
4.7.	Estados financieros presupuestados .....	97
4.7.1.	Estados de resultados presupuestado.....	98
4.7.2.	Balance general presupuestado .....	99
4.7.3.	Análisis de los estados financieros presupuestados .....	100
4.7.3.1.	Análisis horizontal.....	100
4.7.3.1.1.	Estados de resultados .....	100

4.7.3.1.2. Balance de situación general.....	101
4.7.3.2. Análisis vertical.....	102
4.7.3.2.1. Estado de resultados.....	102
4.7.3.2.2. Balance de situación general.....	103
4.7.3.3. Razones financieras.....	104
4.7.3.3.1. Liquidez.....	104
4.7.3.3.2. RENTABILIDAD.....	106
4.7.3.3.3. Actividad.....	108
4.7.3.3.4. Endeudamiento.....	108
4.7.3.4. Análisis del punto de equilibrio.....	109
4.8. Indicadores de gestión.....	110
CAPÍTULO V.....	113
5.1. Conclusiones.....	113
5.2. Recomendaciones.....	113
ANEXO 1: ENCUESTA.....	115
ANEXO 2: ENTREVISTA A LOS ACTORES TRANSPORTE PESADO	119
BIBLIOGRAFÍA.....	122

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No 1 Organigrama .....	67
Figura No 2 Organigrama .....	68
Figura No 3 Logotipo CORLODEC .....	69
Figura No 4 Estructura Modelo de Gestión Financiera.....	71
Figura No 5 Matriz BCG (Boston Consulting Group).....	96
Figura No 6 Matriz G.E.(General Electric).....	96

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 Población Transporte Pesado Santo Domingo .....	22
Cuadro No. 2 Tamaño de la Muestra .....	24
Cuadro No. 3 ESTADOS DE RESULTADOS CORLODEC.....	72
Cuadro No. 4 BALANCE GENERAL CORLODEC .....	73
Cuadro No. 5 ESTADOS DE RESULTADOS CORLODEC.....	75
Cuadro No. 6 BALANCE GENERAL CORLODEC .....	76
Cuadro No. 7 ESTADOS DE RESULTADOS CORLODEC.....	78
Cuadro No. 8 BALANCE GENERAL CORLODEC .....	79
Cuadro No. 9 LIQUIDEZ .....	81
Cuadro No. 10 RENTABILIDAD.....	83
Cuadro No. 11 RENTABILIDAD ROA - ROE .....	84
Cuadro No. 12 ACTIVIDAD .....	84
Cuadro No. 13 ENDEUDAMIENTO .....	86
Cuadro No. 14 PUNTO DE EQUILIBRIO .....	87
Cuadro No. 15 ESTRATEGIAS FINANCIERAS MATRIZ FODA .....	90
Cuadro No. 16 MATRIZ DE ESTRATEGIAS PLANTEADAS .....	97
Cuadro No. 17 ESTADOS DE RESULTADOS PRESUPUESTADO .....	98
Cuadro No. 18 BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO .....	99
Cuadro No. 19 ESTADOS DE RESULTADOS PRESUPUESTADO .....	100
Cuadro No. 20 BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO .....	101
Cuadro No. 21 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO .....	102
Cuadro No. 22 BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO .....	103
Cuadro No. 23 LIQUIDEZ .....	104
Cuadro No. 24 RENTABILIDAD.....	106
Cuadro No. 25 ROA - ROE.....	106
Cuadro No. 26 ACTIVIDAD .....	108
Cuadro No. 27 ENDEUDAMIENTO .....	108
Cuadro No. 28 PUNTO DE EQUILIBRIO .....	109
Cuadro No. 29 INDICADORES FINANCIEROS.....	112

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Año del Vehículo.....	31
Tabla 2 Marca Vehículo.....	32
Tabla 3 Cooperado.....	32
Tabla 4 Residencia.....	33
Tabla 5 Señale qué relación tiene usted con el automotor que conduce?.....	34
Tabla 6 Cuántos años lleva en el transporte pesado? .....	35
Tabla 7 Sus recorridos son? .....	36
Tabla 8 Cuántas personas trabajan para éste vehículo (incluido usted)? .....	37
Tabla 9 Cuántas personas en su hogar dependen de su trabajo en el transporte pesado?.....	38
Tabla 10 Cómo considera su remuneración en el transporte pesado?.....	39
Tabla 11 Cómo califica el negocio del transporte pesado durante los siguientes años?.....	40
Tabla 12 Cómo califica el costo de mantenimiento del transporte pesado durante los siguientes años? .....	41
Tabla 13 Considera que el negocio del transporte ha sido rentable en los siguientes años?.....	42
Tabla 14 Considera que el negocio del transporte ha entrado en recesión los últimos años? .....	43
Tabla 15 Qué factores han provocado la recesión en el sector? .....	44
Tabla 16 Considera que existe competencia desleal en el negocio? .....	45
Tabla 17 Por qué existe competencia desleal?.....	46
Tabla 18 Bajo su criterio existen expectativas de recuperación del sector transporte para el año 2015/2016? .....	47
Tabla 19 Por qué considera eso? .....	48

## RESUMEN

El proyecto de investigación acerca del diseño de un Modelo de Gestión Financiera de CORLODEC CIA. LTDA. se lo realizó con la finalidad de realizar una propuesta de mejora para la administración de la empresa mediante el diagnóstico actual de su situación financiera, así como también mediante la formulación de estrategias que permitan mejorar sus niveles de liquidez en el corto y mediano plazo. La empresa tuvo ingresos en el año de 312326.49 dólares y generó una utilidad por 11.276.21 dólares. Además los flujos de efectivo y de liquidez han ido decreciendo año tras año, lo que puede crear problemas en la operación del negocio a futuro. La actual situación económica del país debido a la baja de los precios del petróleo a nivel internacional, así como también por la apreciación del dólar, sumado a las políticas del gobierno que han restringido las importaciones, exportaciones, el comercio y la industria por la falta de seguridad fiscal, ha hecho que el transporte sea afectado directamente, generándose casi una recesión en el mismo, y para afrontar la posible atenuación de la crisis en los años venideros se torna indispensable diseñar estrategias que garanticen la supervivencia de CORLODEC CIA. LTDA. en el mediano y largo plazo. El transporte especialmente pesado genera recursos ya sea de manera directa e indirecta lo cual constituye un gran componente en el PIB de la jurisdicción. El conocer que empresas similares a estas aportan el crecimiento ayuda a impulsar fuentes de empleo implementando emprendimientos relacionados a este sector, lo que activaría la economía de cierta manera y promovería el comercio.

### PALABRAS CLAVE:

- **PLANEACIÓN**
- **FINANZAS**
- **RENTABILIDAD**
- **LIQUIDEZ**
- **TRANSPORTE**

## **ABSTRACT**

Research project about the design of a model of financial management of CORLODEC CIA. LTDA. will be carried out in order to prepare a proposal of improvement to the management of the company through the current diagnosis of its financial situation, as well as through the formulation of strategies that improve their levels of liquidity in the short and medium term. The company had revenues in the year of 312326.49 dollars and generated a utility for 11.276.21 dollars. Also liquidity and cash flows have been decreasing year after year, which can create problems in the operation of the business in the future. The current economic situation in the country due to the fall of oil prices at the international level, as well as the appreciation of the dollar, coupled with the Government's policies that have restricted imports, exports, trade and industry due to the lack of fiscal security, has made that transport is affected directly, generating a recession almost in the same , and to deal with the possible unwinding of the crisis in the coming years becomes indispensable to design strategies that ensure the survival of CORLODEC CIA. LTDA. in the medium and long term. Especially heavy transport generates resources either in direct and indirect manner which constitutes a large component in the GDP of the jurisdiction. Knowing that similar to these companies contribute growth helps boost employment by implementing projects related to this sector, which would activate the economy in some way and would promote trade.

### **KEYWORDS:**

- **PLANNING**
- **FINANCE**
- **PROFITABILITY**
- **LIQUIDITY**
- **TRANSPORT**

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del Problema

Las empresas dentro de su administración deben tener establecido un plan de gestión en el ámbito financiero; ya que esto les permite tener un control en que se analiza la estructura financiera, liquidez operativa y los riesgos a los que puede estar expuesta la empresa. Dentro del control de la estructura financiera se analiza los pasivos que constituyen básicamente una mirada hacia el futuro de las deudas de la empresa, este análisis se realiza para obtener una relación entre las deudas de la empresa y los recursos propios de la misma, este análisis permite que la empresa pueda manejar de la mejor manera sus fondos y a la vez pueda realizar ajustes según el entorno que se presente para el desarrollo de la empresa. De la misma manera se encuentra la liquidez de la empresa que por lo contrario se ve estrechamente relacionada con las deudas que se debe finiquitar en el corto plazo, es de esta manera que la finalidad de controlar este indicador es identificar las desviaciones producidas por la gestión de la empresa y ajustar las eventualidades presentadas. En cuanto al control del riesgo financiero permite proteger a la liquidez de la empresa y que esta no decaiga por cambios en su economía dados por desviaciones del entorno. Es así que podemos darnos cuenta que la gestión financiera se diferencia por el plazo y tipo de análisis **(Perez, 2013)**.

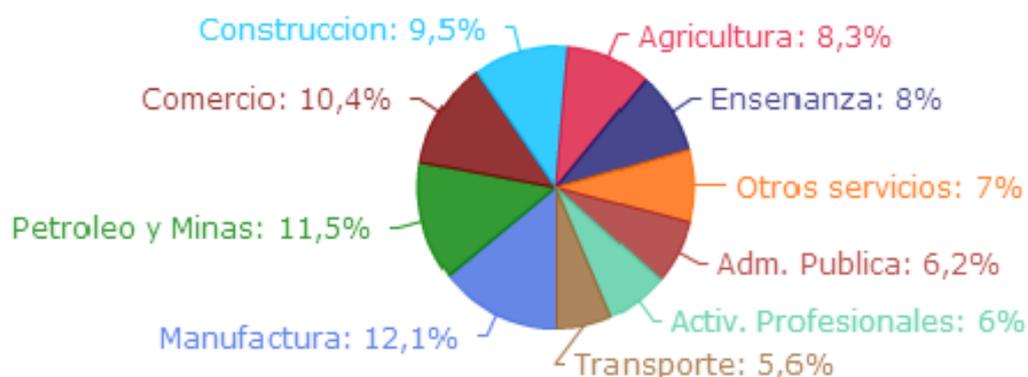
Por otro lado en el ámbito de la gestión financiera tenemos principalmente el análisis de capital financiero de la empresa y todos sus indicadores. Se debe tomar en cuenta que dentro del análisis financiero se todo en cuenta todos los bienes económicos de la empresa y dentro de ellos figura el tiempo, recursos de procesos productivos, que están muy relacionados ya que es muy importante conocer la cuantía de los viene en el momento en que se encuentran disponibles y esto es lo que se conoce como capital financiero **(Escribano, 2010)**.

De esta manera el proyecto se basa en la investigación del manejo de la gestión financiera de la empresa CORLODEC CIA. LTDA., considerando

principalmente los puntos nombrados anteriormente para que permita realizar un análisis sobre el desarrollo financiero de la misma y conocer el modelo de gestión que se aplica actualmente y cómo se puede mejorarlo.

Es importante conocer que CORLODEC CIA. LTDA., es una que pertenece al sector del transporte. En el año 2012, las industrias contribuyeron con el 96% de valor agregado en el Producto Interno Bruto (PIB). Entre 2007 y 2012, el 85% del VAB se concentra en 10 sectores principales. **(APLIKA CIA LTDA, 2014).**

En el tercer trimestre de 2013, el crecimiento del PIB fue de 1,6%; debido al desempeño del VAB Petrolero en 4,8% y del VAB No Petrolero en 1,4%. En promedio anual entre 2007 y 2012, los principales sectores que han contribuido en el VAB del Producto Interno Bruto (PIB) son: Manufactura, Petróleo y minas, Comercio, Construcción, Agricultura, Enseñanza, Otros servicios, Administración Pública, Actividades Profesionales y Transporte.



**Figura No. 1 VAB POR SECTORES PROMEDIO**

**Fuente: (IDE, 2014)**

### **Formulación del problema.**

¿CORLODEC CIA. LTDA mejorará los niveles de liquidez mediante el diseño de un Modelo de gestión Financiera?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar un Modelo de gestión financiera de la empresa CORLODEC CIA. LTDA en el periodo 2012 – 2014, para mejorar sus niveles de liquidez.

### **Objetivos Específicos**

- Analizar el problema de investigación con la finalidad de establecer los resultados esperados al finalizar el proyecto.
- Desarrollar el marco teórico para sustentar técnica y científicamente la realización del proyecto de investigación.
- Elaborar el marco metodológico para definir las técnicas de levantamiento de información y el plan muestral de investigación de mercados.
- Establecer los resultados de la investigación de mercados para demostrar la hipótesis del proyecto.
- Formular la propuesta de la investigación para realizar el análisis estructural de la gestión financiera de la empresa y establecer estrategias de mejoramiento de la liquidez.
- Desarrollar las respectivas conclusiones y recomendaciones.

### **Justificación.**

El proyecto de investigación acerca del diseño de un Modelo de Gestión Financiera de CORLODEC CIA. LTDA. se lo realizará con la finalidad de realizar una propuesta de mejora para la administración de la empresa mediante el diagnóstico actual de su situación financiera, así como también mediante la formulación de estrategias que permitan mejorar sus niveles de

liquidez en el corto y mediano plazo. La empresa tuvo ingresos en el año de 312326.49 dólares y generó una utilidad por 11.276.21 dólares. Además los flujos de efectivo y de liquidez han ido decreciendo año tras año, lo que puede crear problemas en la operación del negocio a futuro.

La actual situación económica del país debido a la baja de los precios del petróleo a nivel internacional, así como también por la apreciación del dólar, sumado a las políticas del gobierno que han restringido las importaciones, exportaciones, el comercio y la industria por la falta de seguridad fiscal, ha hecho que el transporte sea afectado directamente, generándose casi una recesión en el mismo, y para afrontar la posible atenuación de la crisis en los años venideros se torna indispensable diseñar estrategias que garanticen la supervivencia de CORLODEC CIA. LTDA. en el mediano y largo plazo.

El transporte especialmente pesado genera recursos ya sea de manera directa e indirecta lo cual constituye un gran componente en el PIB de la jurisdicción. El conocer que empresas similares a estas aportan el crecimiento ayuda a impulsar fuentes de empleo implementando emprendimientos relacionados a este sector, lo que activaría la economía de cierta manera y promovería el comercio.

### **Factibilidad Política**

El proyecto de investigación está anclado al Plan Nacional del Buen Vivir, en el cual se planifica como su nombre lo dice el buen vivir para la sociedad con el aumento de la capacidad productiva es así que la investigación tiene vinculación con los objetivos:

- Objetivo 3. Mejorar la calidad de vida de la población
- Objetivo 8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.

- Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva **(Senplades, 2013)**.

### **Factibilidad Financiera**

Como parte de los ingresos y egresos en lo que se incurrirá tras el desarrollo del problema, serán asumidos por parte de la autora para cubrirlos en la totalidad de los recursos necesarios, según sea necesario en el avance cronológico del progreso del proyecto.

### **Factibilidad Administrativa**

Por contar con el auspicio de CORLODEC CIA. LTDA se contará con toda la información financiera de la empresa, además que se cuenta con la autorización para realizar encuestas y entrevistas tanto a los clientes internos como externos de la empresa. De esta manera se cuentan con todo los recursos necesarios para realizar la investigación y desarrollar el proyecto planteado.

### **Beneficiarios Directos**

CORLODEC CIA. LTDA

### **Beneficiarios Indirectos**

- Industria
- Comercio
- Población.

### **Interrogantes de Investigación**

- ¿El modelo de gestión financiera cuenta con herramientas para diseñar estrategias financieras?
- ¿Cuál es la estructura financiera de la empresa CORLODEC CIA. LTDA?
- ¿Qué estrategias financieras coadyuvan a mejorar la situación financiera de la empresa?
- ¿Mediante qué indicadores de gestión se pueden controlar y mejorar los niveles de liquidez de la empresa CORLODEC CIA. LTDA?

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1. Marco Legal

Para sustentar la investigación de manera legítima tanto en el ámbito de la investigación del proyecto como del sector al que pertenece la empresa, el proyecto se apoyara en leyes y políticas que hagan referencia a las mismas, tales como:

##### **Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017**

El Plan Nacional de Buen Vivir muestra directrices claras que entre sus actividades permite la igualdad, equidad y solidaridad sin buscar la opulencia ni el crecimiento infinito, no improvisa. Con este plan se busca saber siempre a donde se va a llegar para no perder recursos en el camino. Este plan esta direccionado para su ejecución durante el periodo 2013 – 2017; contiene doce objetivos los cuales están organizados en ejes; por otro lado los indicadores del plan responden a criterios básicos de calidad, estos indicadores son precisos y relevantes, confiables y transparentes, periódicos y de impacto ya que permite ver los cambios en el bienestar de la población de esta misma manera las metas son propuestas en términos de cantidad, calidad y tiempo (**Senplades, 2013**).

##### **Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno**

Esta ley es la encargada de controlar y hacer que las sociedades (empresas) y personas naturales cumplan con sus obligaciones tributarias, que se ejerce sobre la actividad de cada cual, para posteriormente hacer cumplir el pago de impuestos, dictaminando las pautas para el respectivo cálculo de impuestos y cumplimiento de la ley (**SRI S. d., 2014**)

## **Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones**

Este código está destinado para quienes desarrollen una actividad productiva tomando en cuenta desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, distribución e intercambio comercial, de esta misma manera impulsa toda actividad productiva en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria, así como la producción de bienes y servicios, el objetivo de este código es regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir, de la misma manera se busca potenciar, impulsar e incentivar la producción y promover la matriz productiva **(Nacional, 2010)**.

### **1.2. Marco Teórico**

#### **1.2.1. La Empresa**

##### **1.2.1.1. Definición**

La empresa es un conjunto de elementos humanos, técnicos y financieros, organizados un determinado orden que muestra jerarquía, a esta jerarquía se la conoce como estructura administrativa y está encabezada por una función directiva o empresario. Por otro lado si hablamos desde el enfoque económico la empresa es un agente como si enfoque lo dice económico que organiza de manera eficiente cada factor de la misma para la producción de bienes y servicios para un mercado determinado con la finalidad de conseguir objetivos planteados anteriormente por la institución **(Ena, Delgado, & Ena, 2008)**.

Empresa es la entidad formada con un capital, y que aparte del propio trabajo de su propietario puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales

y mercantiles, o en la presentación de servicios” (**Tamales y Gallego, 1994: 214**).

#### **1.2.1.2. Funciones**

La **función productiva** es una función técnica, en la cual como su nombre lo indica su objetivo es la producción de bienes y /o servicios, dentro de esta función la acción principal es la de transformar factores productivos (inputs) en productos finales (outputs), esto se consigue por medio de acciones ordenadas bajo un proceso predeterminado que permite la fabricación del bien o servicio, este proceso se realizará en el departamento de producción, esta función productiva en el caso de una empresa comercial puede consistir en el proceso de adquisición de los bienes a comercializar (**Ena et al, 2008**).

La **Función Comercial**, para la comercialización de los bienes fabricados en la función anterior es necesario actividades que comprenden desde el llevar el producto desde el almacén hacia el cliente, hasta las actividades de fijación de precios, publicidad y en si toda la logística necesaria; estas funciones se realiza en el departamento comercial y /o departamento de marketing (**Ena et al, 2008**).

La **función financiera** es la encargada de proporcionar a la empresa de los recursos financiero-monetarios necesarios, en un momento determinado y necesario en el tiempo y agotando la menor cantidad de recursos para obtener el menor coste posible y por otro lado invertir los fondos sobrante de manera que la empresa pueda obtener rentabilidad, estas funciones son desempeñadas por el departamento financiero que puede estar ligada o lleva una estrecha relación con el departamento contable (**Ena et al, 2008**).

La **función de Recursos Humanos** está formada por todos los miembros de la organización, junto a sus características, comportamientos y motivaciones, para el mejor desarrollo de la institución estas personas deben

tener la motivación necesaria, de ello depende la calidad del ambiente organizacional, y es por ello que es muy necesario una adecuada política de recursos humanos, estas acciones son llevadas a cabo por el departamento de talento humano **(Ena et al, 2008)**.

La **Función de Administración**, el control de la organización está ejecutado por esta función siendo su acción principal el manejo de documentos y está encargado de esto el Departamento Administrativo **(Ena et al, 2008)**.

### **1.2.2. Modelo de gestión financiera**

ESTUPIÑAN, R y ESTUPIÑAN, O. (2006). Análisis de Gestión Financieras para determinar un Diagnóstico Financiero. En Análisis Financiero y de Gestión (pp.161-180) Colombia. ECOE.; señala que para aplicar el análisis vertical, horizontal e indicadores financieros en forma estructural integrada e identificar su eficiencia, eficacia y efectividad de una empresa, se presentan por medio de un análisis de gestión basadas en los diferentes sistemas de organización de un ente económico mediante la organización metodológica de varias variables homogéneas dentro de cada grupo, con el propósito de investigar y concluir, si las decisiones tomadas por los administradores han sido acertadas, si las políticas y objetivos se lograron y así conocer las verdaderas causas de la situación económica en el manejo de los recursos, así como la evolución de su desarrollo, a través del tiempo dentro de la misma empresa o comparación con sectores económicos similares.

Lo anterior ayudará a un asesor, consultor o empleados directos especialistas a identificar debilidades y fortalezas de gestión financieras para identificar una adecuada diagnóstico financiero, y así profundizar y analizar las situaciones encontradas con base en su experiencia profesional, para

presentar una serie de recomendaciones fundamentales de orientación técnica administrativa, financiera, operativa y de apoyo logístico.

Dentro de los aspectos más resaltantes de investigación establecidos a estados financieros de dos o más años, su administración o gestión administrativa, financiera y operativa, está organizada por el profesor Contador Público Ángel María Fierro Martínez en su libro Diagnóstico Empresarial, así:

- Gestión de activos
- Gestión de liquidez
- Gestión de financiamiento
- Gestión de patrimonio
- Gestión de ventas
- Gestión de costo

### **1.2.3. Gestión Financiera**

Gómez (2010) es de la opinión de que las finanzas y la dirección financiera de las empresas cambiarán radicalmente en el siglo XXI, especialmente debido a las conexiones existentes entre los asuntos económico-financieros y la crisis global actual. Ésta última, afirman muchos investigadores (**Martínez, 2010; Montoro y Nadal, 2009; Nadal, 2008**), constituye el acontecimiento económico y social más importante de las últimas décadas. Lo mejor que podemos hacer es extraer algunos aprendizajes de la experiencia que nos ha tocado vivir para prevenir problemas similares en el futuro y, por qué no decirlo, cambiar algunos comportamientos, pues la actual crisis no obedece a causas meteorológicas, naturales o bélicas.

El autor Alfonso Ortega Castro define a las Finanzas como: “La disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la

economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad”.  
**(Alfonso, 2002)**

La autora Guadalupe Ochoa define a las Finanzas como: “La rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros y con la administración de los mismos. El estudio de las finanzas está muy vinculado con otras disciplinas.

Como rama de la Economía, toma de esta los principio relativas a la asignación de recursos, pero se enfoca especialmente en los recursos financieros y se basa en la utilización de la información financiera que es producto de la contabilidad y en indicadores macroeconómicos como tasas de interés, tasa de Inflación Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), etcétera y también utiliza herramientas de la estadística y las matemáticas”  
**(OCHOA SETZER, 2002)**

La administración o gestión del dinero o capital, hoy en día se ha convertido en toda una profesión, en todo un arte por la complejidad propia de un ambiente en el que pululan infinidad de variables y elementos. Las técnicas y formas para adquirir y gestionar el dinero son cada día más complejas, más exigentes.

La función finanzas se preocupa de dos aspectos fundamentales: determinar las fuentes necesarias para obtener recursos y luego asignarlos eficientemente para los diversos usos múltiples y alternativos dentro de la empresa. En otras palabras, trata de obtener dinero y crédito al menor costo posible, para lograr su máximo rendimiento u optimización de recursos

## **Gestión de Liquidez**

Mientras los objetivos a largo plazo para el éxito empresarial se basan en la maximización de los beneficios y la maximización del valor de la empresa, los objetivos a corto plazo se enfocan principalmente en:

- a) Obtener una liquidez óptima o apropiada para la empresa y
- b) Evitar las dificultades financieras.

Con respecto al segundo objetivo a corto plazo es necesario alcanzar el primer objetivo, es decir, obtener la adecuada liquidez. De no lograrse esto, es seguro que se entre en un proceso de enfermedades financieras, que comienzan con un vencimiento y falta de pago de las obligaciones a corto plazo (cartera crediticia vencida), y posteriormente se entra en un proceso de falta de liquidez que afecta al ciclo de explotación de la empresa, lo cual la obliga a entrar en una suspensión de pagos que es la antesala de la quiebra técnica.

La liquidez es la facilidad, velocidad y el grado de merma para convertir los activos circulantes en tesorería, y la escasez de ésta la considera uno de los principales síntomas de dificultades financieras. En principio la liquidez se puede definir de forma simple como la capacidad de pago a corto plazo que tiene la empresa, o bien, como la capacidad de convertir los activos e inversiones en dinero o instrumentos líquidos. Esto quiere decir que fundamentalmente la liquidez es la capacidad de convertir activos en tesorería para hacer funcionar a la empresa.

A su vez la tesorería es considerada el componente más líquido con respecto a todos los demás activos, pues proporciona la mayor flexibilidad de elección a la empresa para decisiones de inversión o financiación. También este componente representa el inicio y el final del ciclo de explotación y su conversión va dirigida a todo tipo de activos, como por

ejemplo: las existencias que se convierten en cuentas por cobrar mediante el proceso de ventas.

“La liquidez de una empresa es como el combustible para una maquina; es decir; sin liquidez se paraliza la operación empresarial, debido a la imposibilidad de pagar obligaciones inmediatas a acreedores muy cercanos como son los proveedores y los trabajadores de la empresa. De ahí que un negocio puede ser considerado rentable, pero no ser bueno desde la óptica de la liquidez, ya que es incapaz de generar el suficiente dinero en efectivo como garantía para su normal funcionamiento. **(Gutiérrez, 1992:105).**

Las razones de Liquidez se refieren tanto al monto y composición del pasivo circulante, como a la relación de éste con el activo circulante. Entre las principales razones de este grupo se encuentra:

- Capital de trabajo
- Liquidez Total o General
- Liquidez Inmediata
- Liquidez a Corto Plazo o Prueba del Ácido

### **Gestión de Deuda**

La solvencia se refiere a la capacidad de una empresa para cubrir a su vencimiento tanto sus obligaciones a largo plazo como sus costos e intereses. Las razones de endeudamiento indican el monto de dinero de terceros que se utiliza para generar utilidades, lo cual es de gran importancia, ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo. Entre las principales razones de solvencia y endeudamiento se encuentra:

- Solvencia Total.
- Solvencia a Largo Plazo.
- Endeudamiento.
- Endeudamiento Total.

- Calidad de la Deuda.

### **Gestión de Rentabilidad**

Las Razones de Rentabilidad muestran los efectos combinados de las restantes, sobre los resultados de las operaciones de la empresa, evaluando la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las originó. Entre los principales ratios de rentabilidad se encuentran:

- Rentabilidad de los Ingresos.
- Rentabilidad Económica.
- Rentabilidad Financiera.

### **Gestión de actividad**

Este conjunto de ratios permite evaluar, desde un enfoque general, la lógica del saldo presentado por las Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar y los distintos Inventarios Básicos para la actividad de la Empresa. Entre estos se tienen:

- Rotación de Cuentas por Cobrar.
- Ciclo de Cobros o Días de Cuentas por Pagar.
- Rotación del Capital de Trabajo.
- Rotación de Cuentas por Pagar.
- Ciclo de Pago o Días de Cuentas por Pagar.

### **Riesgo Financiero**

El riesgo financiero es la probabilidad de que haya un revés o efecto adverso, así como las consecuencias que ello acarrea. Es la posibilidad de que ocurra algo con consecuencias financieras negativas para la empresa. Sin embargo, a mayor riesgo mayor es la probabilidad de ganancia, de

manera que el que asume un riesgo puede perder o puede ganar más que de cualquier otra forma. Es decir, los resultados pueden ser mejores o peores de los que se espera, esto es asumir un riesgo financiero.

Existen varios tipos de riesgos financieros, entre los que destacan: el riesgo de liquidez, el riesgo de crédito y el riesgo de mercado (riesgo de tipo de interés, riesgo de cambio, riesgo de mercado). En cualquier tipo de riesgo financiero existe una incertidumbre de lo que va a pasar, de manera que no se sabe qué se puede esperar. Muchas empresas asumen riesgos con el dinero que tienen para esta causa con el objetivo de obtener mayor rentabilidad que con otras operaciones financieras. La Planificación Financiera, que se debe resaltar es que los pronósticos que se realizan constituyen como un control empresarial, gracias a la presencia de estos se pueden identificar desviaciones cuando se comparan los resultados reales versus los presupuestados, generando así los insumos para determinar acciones correctivas oportunas. **(Ortiz, 1997:148).**

### **1.3. Marco Conceptual**

#### **Administración**

Manejo de los recursos de una organización para lograr objetivos en el proceso administrativo donde se desarrollan. Estos procesos son: planear, coordinar, dirigir y controlar, tomando vida en la organización y en la práctica social **(Mangones, 2006).**

#### **Análisis Financiero**

Estudio de la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones, es decir, analiza la liquidez y solvencia de la misma **(Sanz, 2002).** El punto de partida del análisis financiero es la presentación y comprensión de la estructura financiera. La estructura financiera es la expresión de manera

cómo se financian los activos de una empresa (**Palao Y Gómez – García, 2009: 108**)

La evaluación financiera es muy útil para una empresa ya que permite establecer si un proyecto es viable desde el punto de vista del aporte financiero neto que se espera generara (**Castro y Monkate, 2005:1**)

## **Finanzas**

Rama de la administración de empresas que se preocupa de la obtención de determinación de los flujos de fondos que requiere la empresa, además de distribuir y administrar esos fondos entre los diversos activos, plazos y fuentes de financiamiento con el objetivo de maximizar el valor económico de la empresa (**Escobar & Cuartas, 2006**).

## **Gestión**

Julia Mora M. (2000) Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado

## **Indicador de Gestión**

Índice que sirve para medir y evaluar el desempeño gerencial de una empresa por medio de sus metas, objetivos y responsabilidades. Instrumento que permite medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados con la satisfacción de las demandas sociales en el ámbito de las atribuciones de las dependencias y entidades del gobierno (**Mangones, 2006**).

## **Incertidumbre**

Situación en la que se conoce los posibles resultados de una acción, sin embargo se desconoce la probabilidad de ocurrencia de cada uno (**Escobar & Cuartas, 2006**)

## **Riesgo**

Aquella situación en que habiendo un rango de posibles resultados de una acción no se puede determinar de antemano cuál de ellos ocurrirá. En un sentido corriente en economía y finanzas se distingue entre riesgo e incertidumbre. El riesgo es cuando se conoce de manera objetiva la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los diversos resultados de acción **(Escobar & Cuartas, 2006)**.

El riesgo puede definirse como la variabilidad que puede producirse en los rendimientos esperados, de ahí que a mayor incertidumbre, mayor es la probabilidad de variabilidad. **(Van Home, 1994:109)**

## **Rendimiento**

Resultado de una inversión, que comprende la suma de los intereses o dividendos obtenidos, más la revalorización o depreciación experimentada por el precio en el mercado.

## **Transporte**

Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial lo define como: El transporte terrestre automotor es un servicio público esencial y una actividad económica estratégica del Estado, que consiste en la movilización libre y segura de personas o de bienes de un lugar a otro, haciendo uso del sistema vial nacional, terminales terrestres y centros de transferencia de pasajeros y carga en el territorio ecuatoriano. Su organización es un elemento fundamental contra la informalidad, mejorar la competitividad y lograr el desarrollo productivo, económico y social del país, interconectado con la red vial internacional. **(APLIKA CIA LTDA, 2014)**

#### **1.4. Identificación de las variables**

##### **1.4.1. Variable Dependiente:**

Niveles de Liquidez

##### **1.4.2. Variable Independiente:**

Modelo de Gestión Financiera

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1. Método**

Con la definición del marco conceptual para el desarrollo de la investigación y la diferenciación de las variables en estudio para realizar el análisis de la empresa.

##### **2.1.1. Enfoque cuantitativo**

Es conjunto de procesos secuenciales rigurosos, los cuales permiten realizar una probación que comúnmente es de la hipótesis. Se delimita el tema y de este se derivan los objetivos y preguntas de investigación, con ello se realiza una revisión literaria con la cual se formula el marco teórico. De las preguntas se plantean las hipótesis que deben ser aprobadas; la medición de variables son analizadas por medio de un análisis estadístico y de esto se establecen las conclusiones de la investigación.

##### **2.1.2. Alcance de la investigación**

Dentro del alcance de la investigación se encuentra un modelo exploratorio, correlacional, descriptivo y explicativo, para continuar con la investigación se debe definir el tipo de alcance en base a la estrategia del estudio.

En cuanto a las investigaciones que competen estudios exploratorios se realizan para examinar un tema poco estudiado, de la misma manera el alcance descriptivo se enfoca en la especificación de propiedades y características relevantes de cualquier fenómeno en estudio, describiendo tendencias de una población, en cuanto investigaciones de alcance

correlacional es la asociación de variables mediante un patrón predecible para una población, por lo contrario una investigación de alcance explicativo busca encontrar las causas del tema en estudio **(Hernández et al, 2010)**.

### **2.1.3. Diseño de la investigación**

La presente investigación es de carácter cuantitativo, en la cual el instrumento de recolección de datos principal será la encuesta, por medio de la cual se obtendrá los datos específicos para el análisis y posteriormente la realización de cruce de variables. El uso de la encuesta en la recolección de datos se basa en un ajuste hacia la obtención de los resultados esperados. Esto permite al investigador evaluar y profundizar los conocimientos acerca de los cuales se investiga y fijarse en los puntos de mayor relevancia. Posterior a la aplicación de las mismas la actividad principal es analizar los resultados obtenidos. Las actividades de la investigación se centran en el análisis de las encuestas aplicadas **(Houben, Lenie, & Vanhoof, 1999)**.

### **2.1.4. Selección de muestra de la investigación**

La definición de la unidad de análisis es lo principal al momento de seleccionar una muestra, pues se debe determinar si el estudio se va a realizar sobre personas, organizaciones, situaciones u otros, ya que la selección de una muestra permite delimitar la investigación, de esta manera se conoce a la muestra como un subgrupo representativo de la población de interés sobre la cual se recopilarán los datos y posteriormente tras el análisis los resultados se generalizarán para toda la población. **(Hernández et al, 2010)**.

#### **2.1.4.1. Tamaño de la población**

Todo estudio estadístico ha de estar referido a un conjunto o colección de personas o cosas. Este conjunto de personas o cosas es lo que

denominaremos población. Las personas o cosas que forman parte de la población se denominan elementos. En sentido estadístico un elemento puede ser algo con existencia real, en éste caso son los miembros del sector de transporte pesado de Santo Domingo.

- Población finita: el número de elementos que la forman es finito, en la presente investigación es el número de votantes.
- Población infinita: el número de elementos que la forman es infinito, o tan grande que pudiesen considerarse infinitos. En ésta investigación No aplica.

En este estudio la población es finita y corresponde al número de vehículos de transporte pesado matriculados en Santo Domingo de los Tsáchilas, es decir, 230.

#### **Cuadro No. 1**

##### **Población Transporte Pesado Santo Domingo**

PROVINCIA	TOTAL	TRAILER
SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	32.693	230

**FUENTE: Anuario de Estadísticas de Transporte 2014**

#### **2.1.4.2. Probabilidad de ocurrencia**

La probabilidad mide la frecuencia con la que se obtiene un resultado (o conjunto de resultados) y luego al llevar a cabo un experimento aleatorio, del que se conocen todos los resultados posibles, bajo condiciones suficientemente estables, la probabilidad de ocurrencia, es el porcentaje que se predice sucederá el evento analizado, en el proyecto de investigación es del 50%, es decir 0.5, ya que no existen estudios anteriores sobre este tema.

Probabilidad de Ocurrencia  $P = 0.5$

#### **2.1.4.3. Probabilidad de no ocurrencia**

Es el porcentaje el cual se estima no sucederá un evento, y que sumando a la probabilidad de ocurrencia debe ser un 100%, es decir un valor de 1, por lo tanto se tiene que esta probabilidad es del 50%.

Probabilidad de Ocurrencia  $Q = 0.5$

#### **2.1.4.4. Error muestral**

El error muestral deseado, generalmente puede ser controlado tomando una muestra aleatoria de la población, suficientemente grande sin embargo, el costo de esto puede ser limitante. Por lo general, en el Ecuador, los errores muestrales se manejan en márgenes inferiores o iguales al 5%, por lo que se utilizará este factor para ambas muestras de estudio.

Error muestral =  $E = 0.05$

#### **2.1.4.5. Nivel de confianza**

El nivel de confianza es la probabilidad a priori de que el intervalo de confianza a calcular contenga al verdadero valor del parámetro. Los valores que se suelen utilizar para el nivel de confianza son el 95%, 99% y 99,9%. Para encontrar este valor recórrase a una tabla de Distribución Normal Estándar y, si es del caso, hacer interpolaciones, según LEVIN, Richard I. Estadística para administradores. 2° ed. México: Prentice -Hall Latinoamericana, 1988, 940 p.

Nivel de Confianza= 95%

Curva Normal (para confianza 95%)=  $z = 1.96$

### 2.1.4.6. Muestra

Aplicando la fórmula de tamaño de muestra con una población de 230 vehículos pesados, una probabilidad de ocurrencia del 50% y un margen de error del 5% se tiene un tamaño de muestra de 144 transportistas.

$$n = \frac{Z^2(NPQ)}{(N-1)(E^2) + Z^2(PQ)}$$

En donde:

n = Tamaño de muestra.

PQ = Varianza de la población con respecto a las principales características que van a representar.

N = Población

E = Error de Estimación.

Z = Valor de en la curva normal del nivel de confianza.

### Cuadro No. 2

#### Tamaño de la Muestra

VARIABLES	VALOR
N	230
P	0,50
Q	0,50
E	0,05
Z	1,96
Tamaño de Muestra	144

Fuente: (ECUADOR EN CIFRAS, 2015)

## 2.2. Instrumentos de recopilación de datos

Para el presente estudio se aplicarán básicamente la encuesta y la entrevista. La Encuesta se aplica en los conductores de transporte pesado en Santo Domingo, y la entrevista a dirigentes y actores del sector transporte.

### 2.2.1. Encuesta

Es uno de los instrumentos más utilizados para la recolección de datos, pues consiste en un conjunto de preguntas relacionadas con las variables en estudio para la investigación. **(Hernández et al, 2010).**

## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRANSPORTISTAS PESADOS DE SANTO DOMINGO

### OBJETIVO:

Conocer la situación financiera y económica del sector.

### INSTRUCCIONES

La presenta encuesta es administrada, es decir, el encuestador le realizará las siguientes preguntas concretas y objetivas, y señalará las respuestas determinadas por el encuestado. Si no entiende consulte al encuestador.

### A. DATOS GENERALES

**AÑO VEHÍCULO:** \_\_\_\_\_

**MARCA:**       MERCEDES BENZ  
 KENTWORTH  
 MAC  
 HINO  
 INTERNATIONAL  
 OTRO

**COOPERADO:**       SI       NO

**RESIDENCIA:**       SANTO DOMINGO  
 OTRO

### B. CUESTIONARIO

1. ¿Señale qué relación tiene usted con el automotor que conduce?

Propietario

Chofer

2. ¿Cuántos años lleva en el transporte pesado?

Menos de 1 año

Entre 1 y 5 años

Entre 6 y 10 años

Más de 6 años

3. ¿Sus recorridos de transporte son?

Nacionales

Internacionales

Ambos

4. ¿Cuántas personas trabajan para éste vehículo (incluido usted)?

1 persona

2 personas

Más de 2 personas

5. ¿Cuántas personas en su hogar dependen de su trabajo en el transporte pesado?

1 persona

2 personas

Más de 2 personas

6. ¿Cómo considera su remuneración en el transporte pesado?

Muy Buena

Moderada

Baja

7. ¿Cómo califica el negocio del transporte pesado durante los siguientes años?

Año	Muy Bueno	Bueno	Malo
2012			
2013			
2014			

8. ¿Cómo califica el costo de mantenimiento del transporte pesado durante los siguientes años?

Año	Alto	Moderado	Bajo
2012			
2013			
2014			

9. ¿Considera que el negocio del transporte ha sido rentable en los siguientes años?

Año	SI	NO
2012		
2013		
2014		

10. ¿Considera que el negocio del transporte ha entrado en recesión los últimos años?

- SI  
 NO

- 10.1 ¿Qué factores han provocado la recesión en el sector?

- Factores Políticos  
 Costos  
 Otros

11.¿Considera que existe competencia desleal en el negocio del transporte?

- SI
- NO

11.1 ¿Por qué existe competencia desleal?

- Precios
- Contactos Políticos
- Otros

12.¿Bajo su criterio existen expectativas de recuperación del sector transporte para el año 2015?

- SI
- NO

12.1. ¿Por qué considera eso?

- Factores Políticos
- Costos
- Otros

**Gracias**

**14.1.1. ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ACTORES DE TRANSPORTE PESADO**

ENCUESTADO: .....

1. ¿En promedio cuántas personas trabajan para el transporte pesado por unidad?

.....  
.....  
.....

2. ¿En promedio cuántas personas dependen del trabajo en el transporte pesado por unidad?

.....  
.....  
.....

3. ¿Dentro de los niveles de satisfacción cómo considera usted se encuentran los niveles de remuneración del transporte pesado en relación a otros sectores?

.....  
.....  
.....

4. ¿Analizando el sector del transporte pesado desde el año 2012, como evaluaría el crecimiento o decrecimiento en el mismo?

.....  
.....  
.....

5. ¿Con respecto a la evolución de los costos de mantenimiento del transporte pesado desde el año 2012, que conclusión tiene?

.....  
.....  
.....

6. ¿Considera que el negocio del transporte ha sido rentable en los últimos años?

.....  
.....  
.....

7. ¿Considera que el negocio del transporte ha entrado en recesión los últimos años?

.....  
.....  
.....

8. ¿Considera que existe competencia desleal en el negocio del transporte pesado?

.....  
.....  
.....

9. ¿Bajo su criterio existen expectativas de recuperación del sector transporte para el año 2015?

.....  
.....  
.....

10. ¿Cuál es la situación financiera actual de CORLODEC?

.....  
.....  
.....

11. ¿Considera que CORLODEC permanecerá en el tiempo o se liquidará en algún momento?

.....  
.....  
.....

12. ¿La empresa CORLODEC tiene una planificación financiera formal?

.....  
.....  
.....

**Gracias**

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez tabulados los resultados de la encuesta y de la entrevista, se presentan los resultados de cada aplicación de los métodos de recolección primaria.

#### 3.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

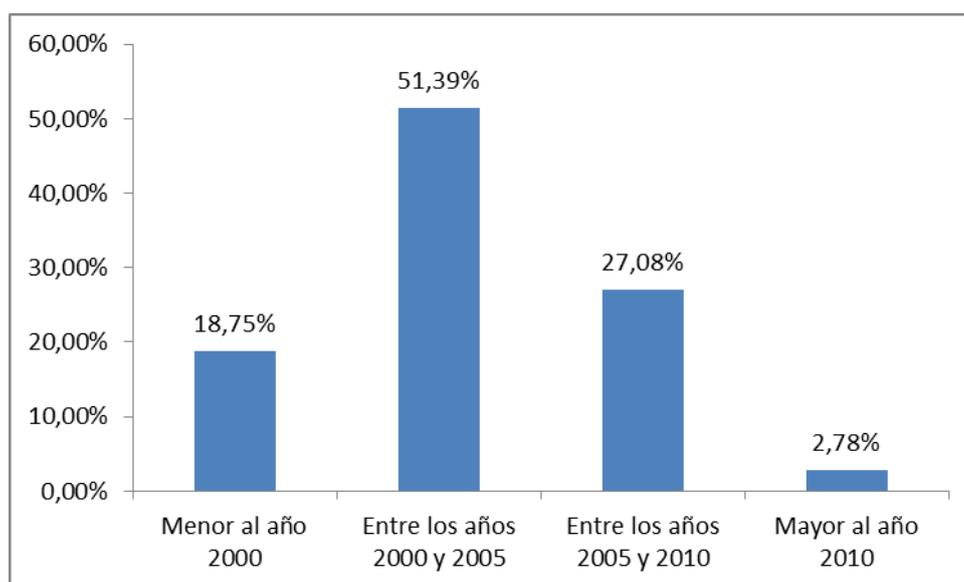
##### A. DATOS GENERALES

**Tabla 1**

##### Año del Vehículo

AÑO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menor al año 2000	27	18,75%
Entre los años 2000 y 2005	74	51,39%
Entre los años 2005 y 2010	39	27,08%
Mayor al año 2010	4	2,78%
<b>TOTAL</b>	<b>144</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente: Encuestas**



**Figura No. 2 Año del Vehículo**

Fuente: Encuestas

Tabla 2

Marca Vehículo

MARCA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MERCEDES BENZ	24	16,67%
KENTWORTH	37	25,69%
MAC	19	13,19%
HINO	18	12,50%
INTERNATIONAL	35	24,31%
OTRO	11	7,64%
TOTAL	144	100,00%

Fuente: Encuestas

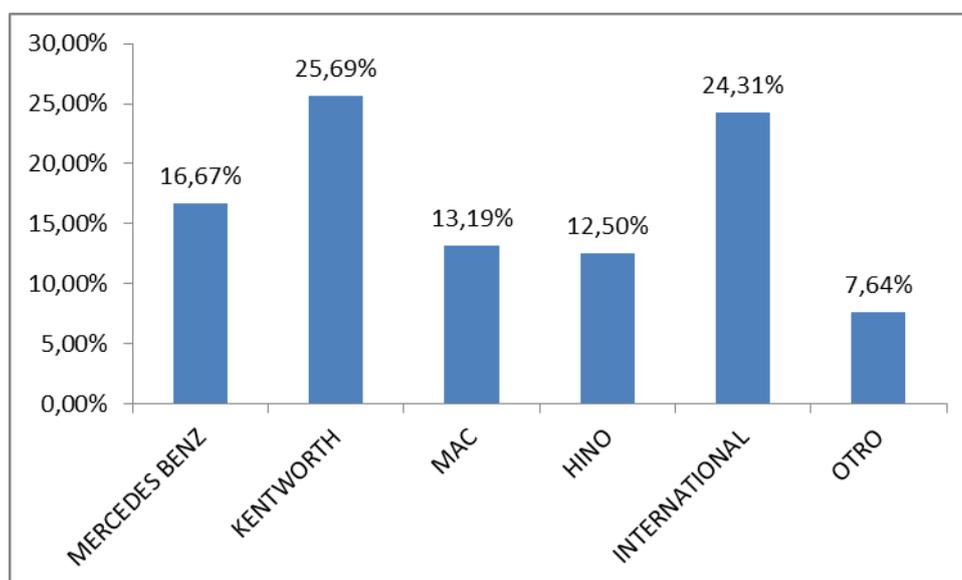


Figura No. 3 Marca Vehículo

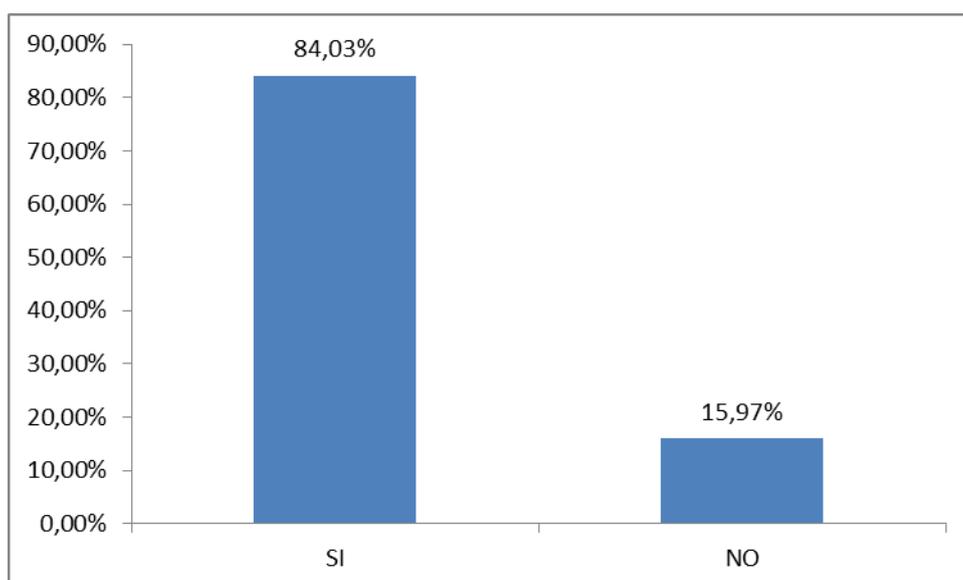
Fuente: Encuestas

Tabla 3

Cooperado

COOPERADO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	121	84,03%
NO	23	15,97%
TOTAL	144	100,00%

Fuente: Encuestas



**Figura No. 4 Marca Vehículo**

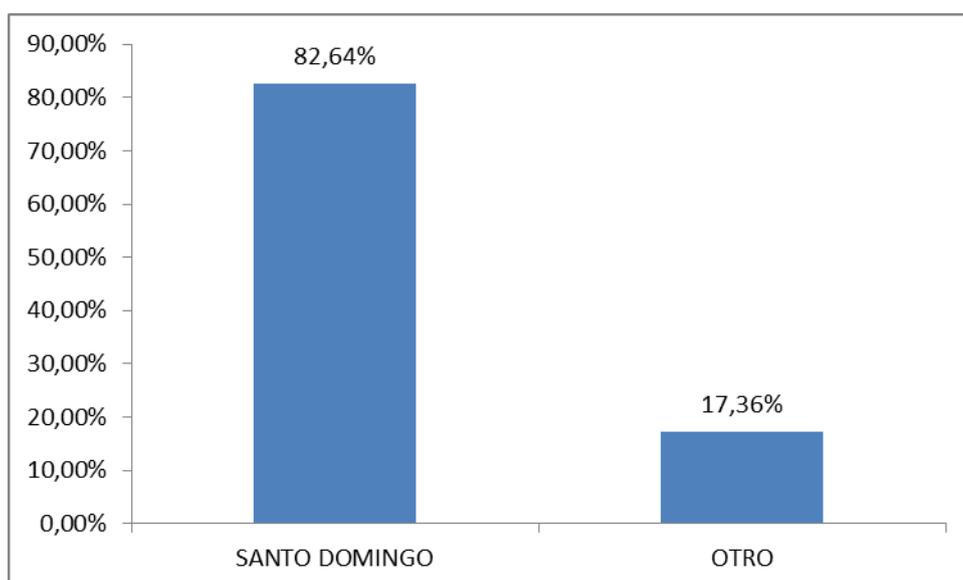
**Fuente: Encuestas**

**Tabla 4**

**Residencia**

RESIDENCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SANTO DOMINGO	119	82,64%
OTRO	25	17,36%
<b>TOTAL</b>	<b>144</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente: Encuestas**



**Figura No. 5 Residencia**

Fuente: Encuestas

## B. CUESTIONARIO

### 1. ¿Señale qué relación tiene usted con el automotor que conduce?

Tabla 5

¿Señale qué relación tiene usted con el automotor que conduce?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Propietario	28	19,44%
Chofer	116	80,56%
<b>TOTAL</b>	<b>144</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

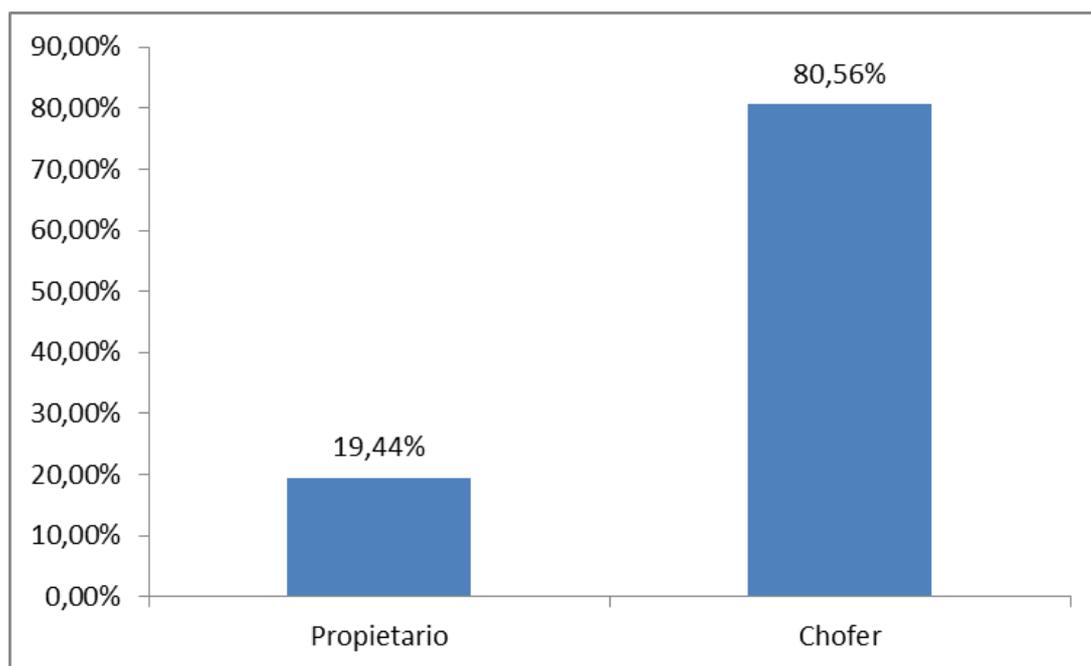


Figura No. 6 ¿Señale qué relación tiene usted con el automotor que conduce?

Fuente: Encuestas

El 19.44% de los conductores de transporte pesado encuestados son propietarios de los vehículos, y el 80.56% son choferes contratados. Eso indica que existe inversión privada en el sector que ayuda a la generación de empleo dentro del sector de transporte.

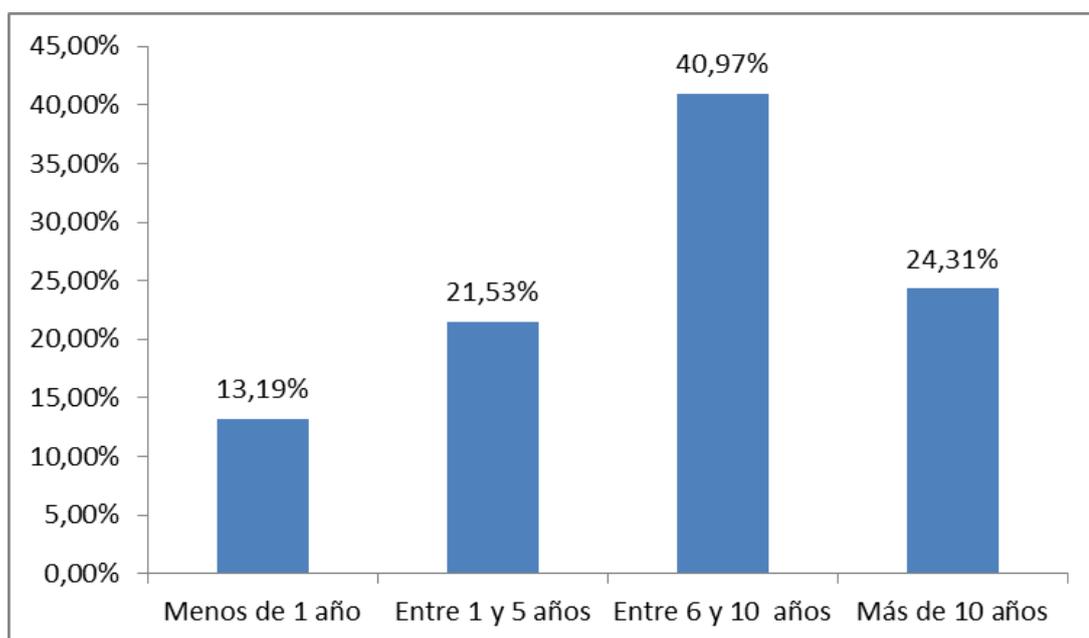
## 2. ¿Cuántos años lleva en el transporte pesado?

**Tabla 6**

### ¿Cuántos años lleva en el transporte pesado?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	19	13,19%
Entre 1 y 5 años	31	21,53%
Entre 6 y 10 años	59	40,97%
Más de 10 años	35	24,31%
	144	100,00%

**Fuente: Encuestas**



**Figura No. 7 ¿Cuántos años lleva en el transporte pesado?**

**Fuente: Encuestas**

El 40.97% de los conductores de transporte pesado de Santo Domingo de los Tsáchilas encuestados laboran en el sector como choferes entre 6 y 10 años, el 24.31% lo hacen en períodos superiores a 10 años, eso implica

que existe una gran experiencia en el conocimiento sobre la evolución del sector.

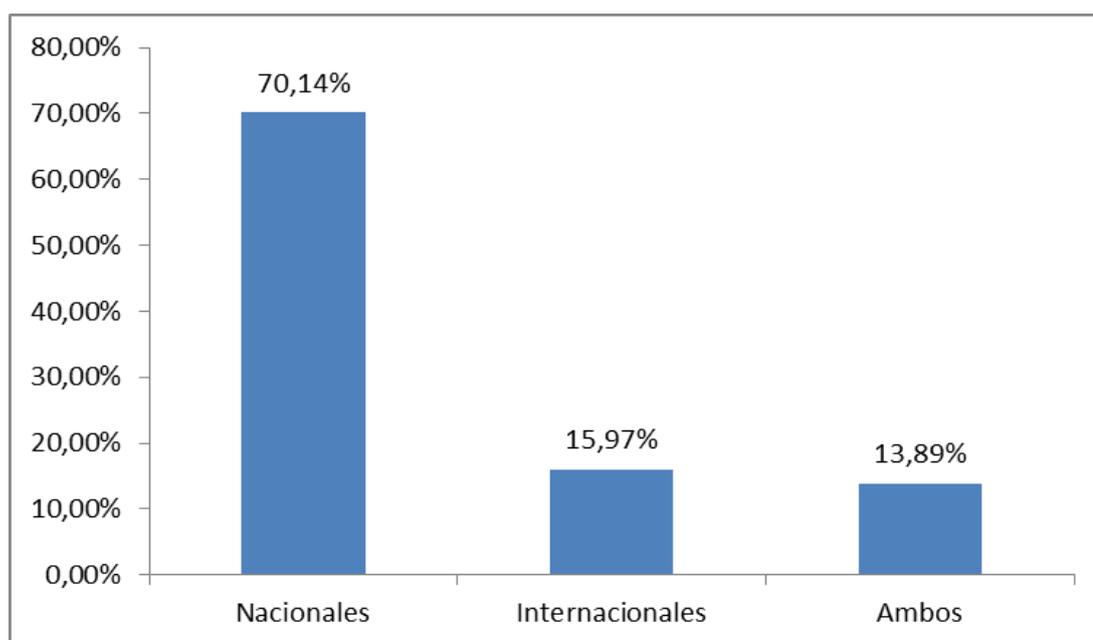
### 3. ¿Sus recorridos son?

**Tabla 7**

#### ¿Sus recorridos son?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nacionales	101	70,14%
Internacionales	23	15,97%
Ambos	20	13,89%
	144	100,00%

**Fuente: Encuestas**



**Figura No. 8 ¿Sus recorridos de transporte son?**

**Fuente: Encuestas**

El 70.14% de los conductores de transporte pesado de Santo Domingo de los Tsáchilas encuestados realizan transporte de carga a nivel nacional, el 15.97% lo hacen a nivel internacional, y un considerable 13.89% transportan tanto a nivel nacional como internacional.

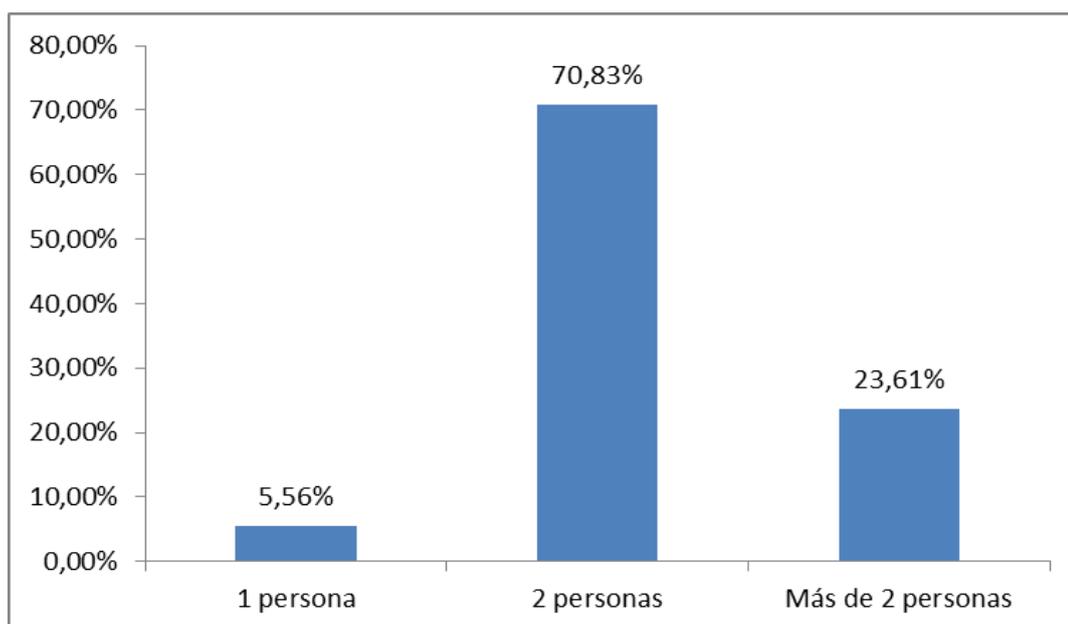
#### 4. ¿Cuántas personas trabajan para éste vehículo (incluido usted)?

**Tabla 8**

**¿Cuántas personas trabajan para éste vehículo (incluido usted)?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 persona	8	5,56%
2 personas	102	70,83%
Más de 2 personas	34	23,61%
	144	100,00%

**Fuente: Encuestas**



**Figura No. 9 ¿Cuántas personas trabajan para éste vehículo (incluido usted)?**

**Fuente: Encuestas**

El 70.83% de los conductores de transporte pesado de Santo Domingo de los Tsáchilas encuestados señalan que en cada vehículo trabajan en promedio 2 personas, por lo general el chofer y un ayudante, un 23.61% en

cambio indican que en cada unidad laboran más de 2 personas que son chofer, y 2 ayudantes, y en algunas ocasiones seguridad y cargadores.

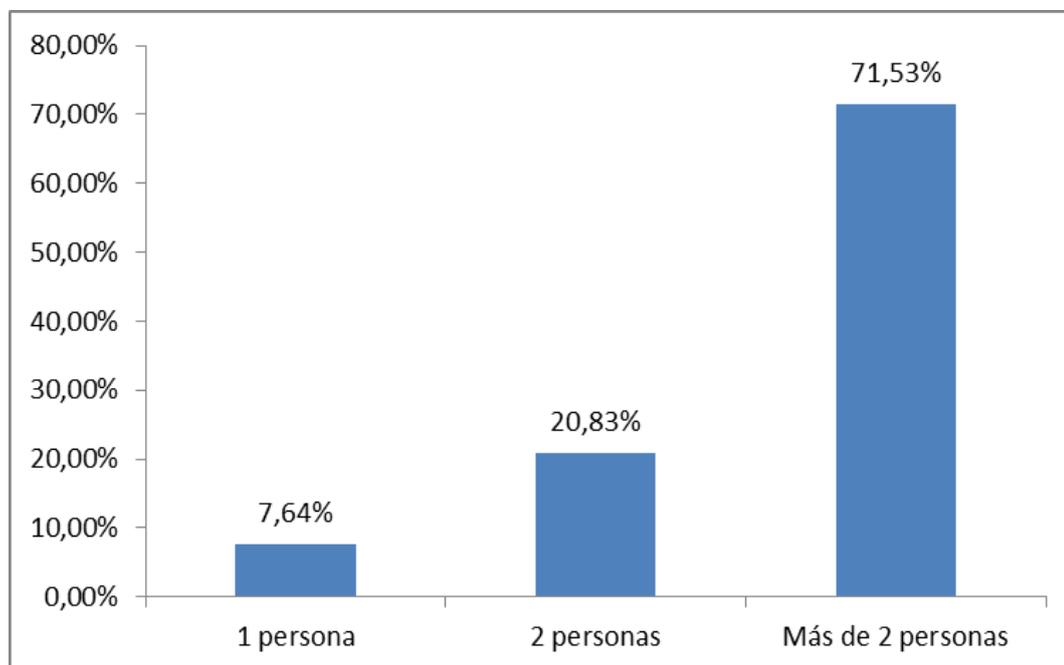
**5. ¿Cuántas personas en su hogar dependen de su trabajo en el transporte pesado?**

**Tabla 9**

**¿Cuántas personas en su hogar dependen de su trabajo en el transporte pesado?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 persona	11	7,64%
2 personas	30	20,83%
Más de 2 personas	103	71,53%
	144	100,00%

**Fuente: Encuestas**



**Figura No. 10 ¿Cuántas personas en su hogar dependen de su trabajo en el transporte pesado?**

**Fuente: Encuestas**

El 71.53% de los conductores de transporte pesado de Santo Domingo de los Tsáchilas encuestados señalan que de su trabajo dependen más de 2 personas en su hogar, el 20.83% en cambio señalan que dependen de él dos miembros de su hogar y apenas un 7.64% mencionan que depende una sola persona.

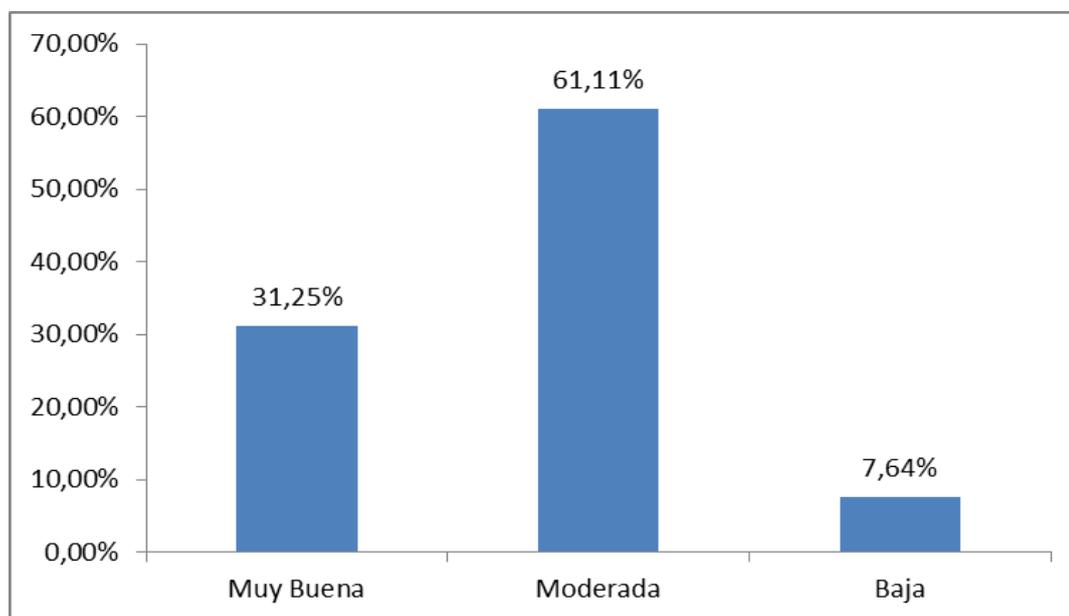
#### 6. ¿Cómo considera su remuneración en el transporte pesado?

**Tabla 10**

#### ¿Cómo considera su remuneración en el transporte pesado?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Buena	45	31,25%
Moderada	88	61,11%
Baja	11	7,64%
	144	100,00%

**Fuente: Encuestas**



**Figura No. 11 ¿Cómo considera su remuneración en el transporte pesado?**

**Fuente: Encuestas**

El 61.11% de los conductores de transporte pesado de Santo Domingo de los Tsáchilas encuestados señalan que de su remuneración en el sector

de transporte es Moderada, el 31.25% la consideran Excelente y apenas un 7.64% califican su remuneración como baja. Lo que implica lo atractivo de trabajar en el sector de transporte pesado como conductor.

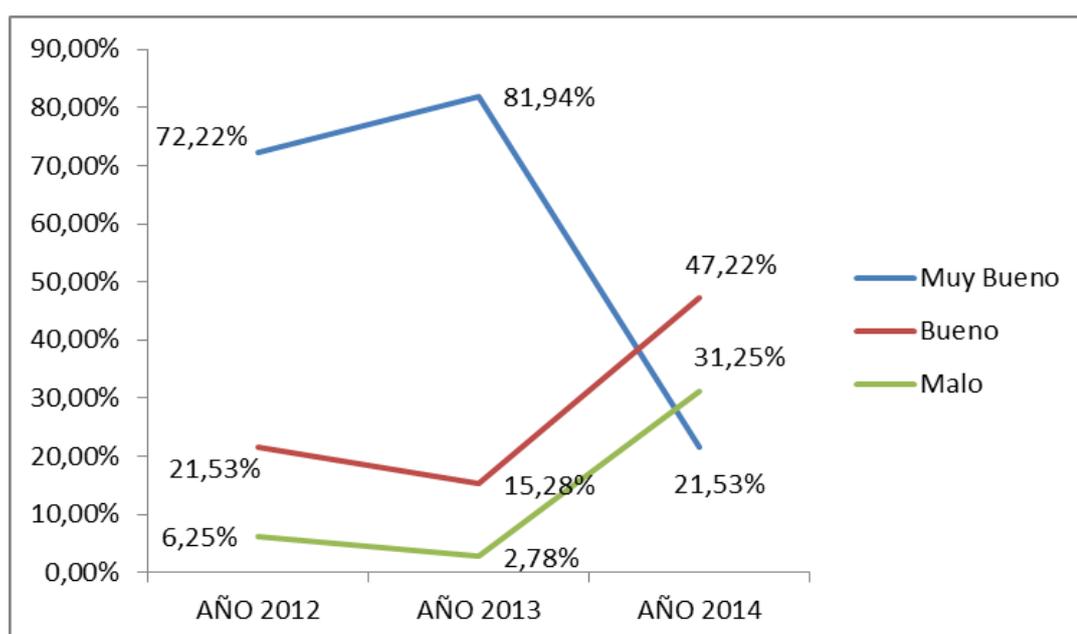
### 7. ¿Cómo califica el negocio del transporte pesado durante los siguientes años?

**Tabla 11**

**¿Cómo califica el negocio del transporte pesado durante los siguientes años?**

	AÑO 2012		AÑO 2013		AÑO 2014	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
<b>Muy Bueno</b>	104	72,22%	118	81,94%	31	21,53%
<b>Bueno</b>	31	21,53%	22	15,28%	68	47,22%
<b>Malo</b>	9	6,25%	4	2,78%	45	31,25%
	144	100,00%	144	100,00%	144	100,00%

**Fuente: Encuestas**



**Figura No. 12 ¿Cómo califica el negocio del transporte pesado durante los siguientes años?**

**Fuente: Encuestas**

Se observa que ha existido un decrecimiento en el negocio dentro del sector de transporte en los últimos años pasando de Muy Bueno a Bueno y Malo, según la percepción de los transportistas encuestados.

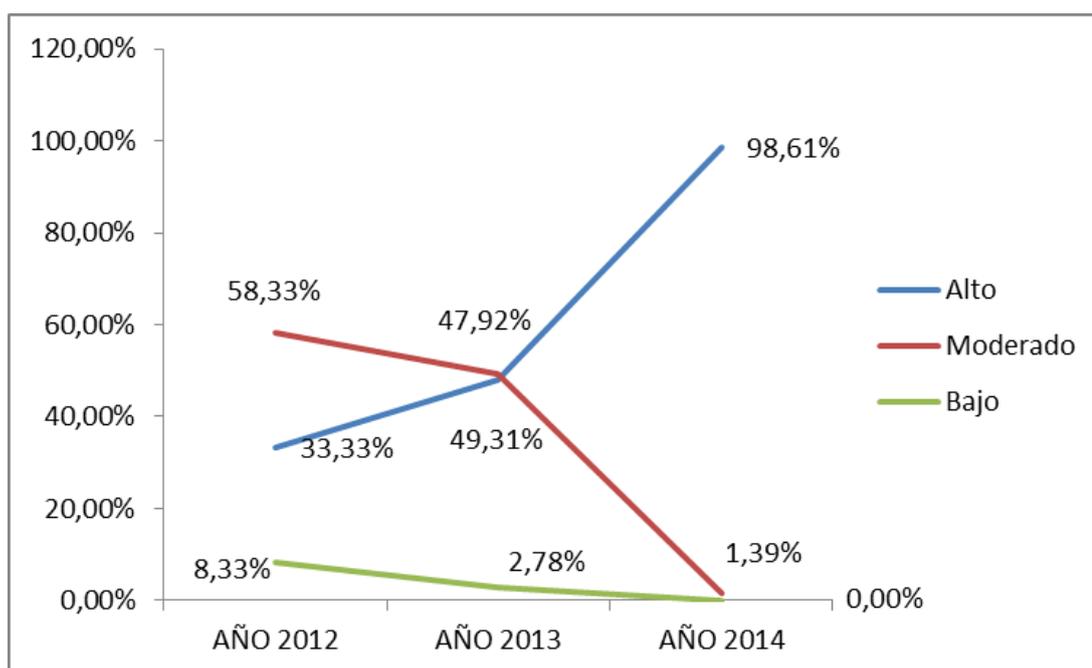
**8. ¿Cómo califica el costo de mantenimiento del transporte pesado durante los siguientes años?**

**Tabla 12**

**¿Cómo califica el costo de mantenimiento del transporte pesado durante los siguientes años?**

	AÑO 2012		AÑO 2013		AÑO 2014	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
<b>Alto</b>	48	33,33%	69	47,92%	142	98,61%
<b>Moderado</b>	84	58,33%	71	49,31%	2	1,39%
<b>Bajo</b>	12	8,33%	4	2,78%	0	0,00%
	144	100,00%	144	100,00%	144	100,00%

**Fuente: Encuestas**



**Figura No. 13 ¿Cómo califica el costo de mantenimiento del transporte pesado durante los siguientes años?**

**Fuente: Encuestas**

Se observa que ha existido un incremento en los costos de mantenimiento de transporte pesado desde el 2012 al 2014, según la percepción de los transportistas encuestados.

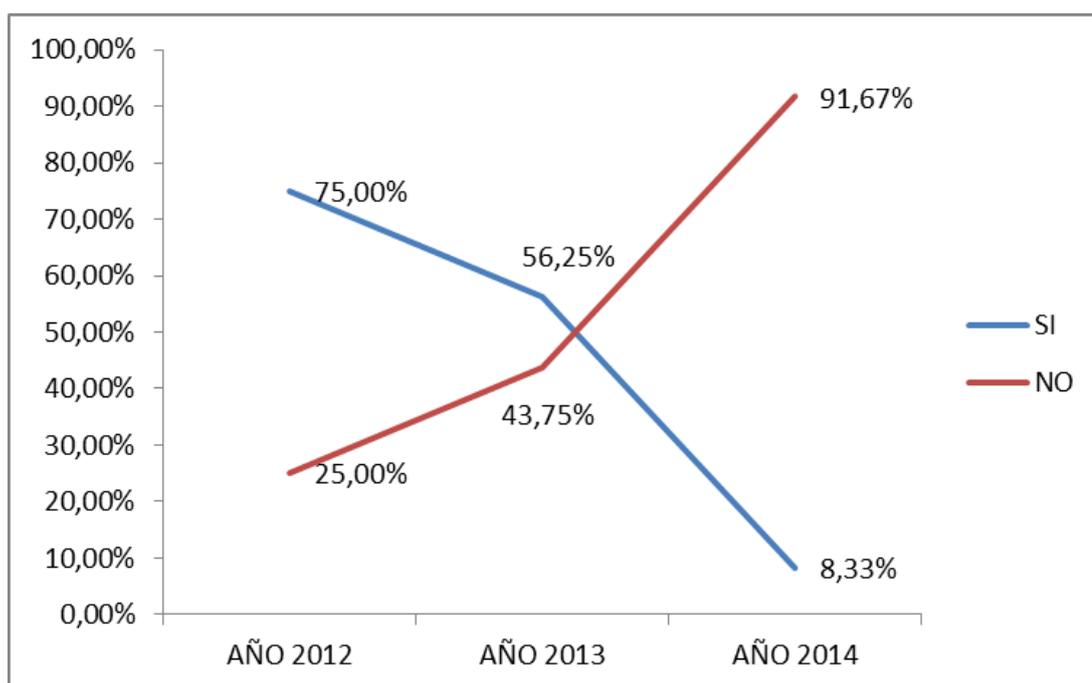
**9. ¿Considera que el negocio del transporte ha sido rentable en los siguientes años?**

**Tabla 13**

**¿Considera que el negocio del transporte ha sido rentable en los siguientes años?**

	AÑO 2012		AÑO 2013		AÑO 2014	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
<b>SI</b>	108	75,00%	81	56,25%	12	8,33%
<b>NO</b>	36	25,00%	63	43,75%	132	91,67%
	144	100,00%	144	100,00%	144	100,00%

**Fuente: Encuestas**



**Figura No. 14 ¿Considera que el negocio del transporte ha sido rentable en los siguientes años?**

**Fuente: Encuestas**

Se observa que ha existido un decremento en la rentabilidad dentro del sector de transporte pesado desde el 2012 al 2014, según la percepción de los transportistas encuestados.

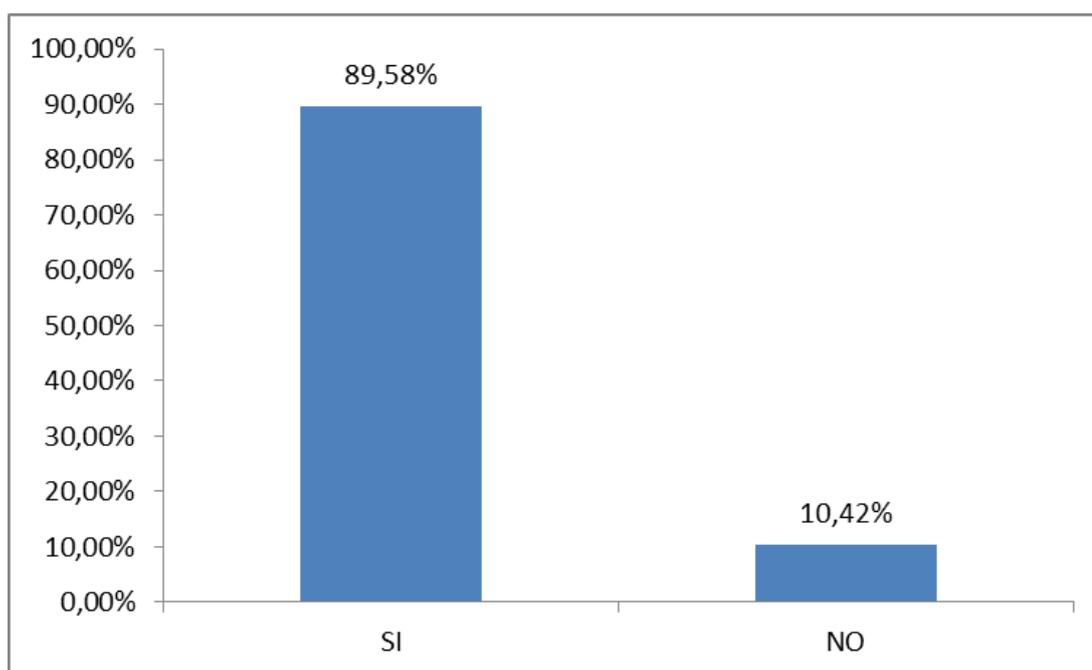
### 10. ¿Considera que el negocio del transporte ha entrado en recesión los últimos años?

**Tabla 14**

**¿Considera que el negocio del transporte ha entrado en recesión los últimos años?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	129	89,58%
NO	15	10,42%
<b>TOTAL</b>	<b>144</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente: Encuestas**



**Figura No. 15 ¿Considera que el negocio del transporte ha entrado en recesión los últimos años?**

**Fuente: Encuestas**

Un 89.58% de los transportistas encuestados en Santo Domingo de los Tsáchilas considera que sí existe una recesión en el sector transporte en los últimos años.

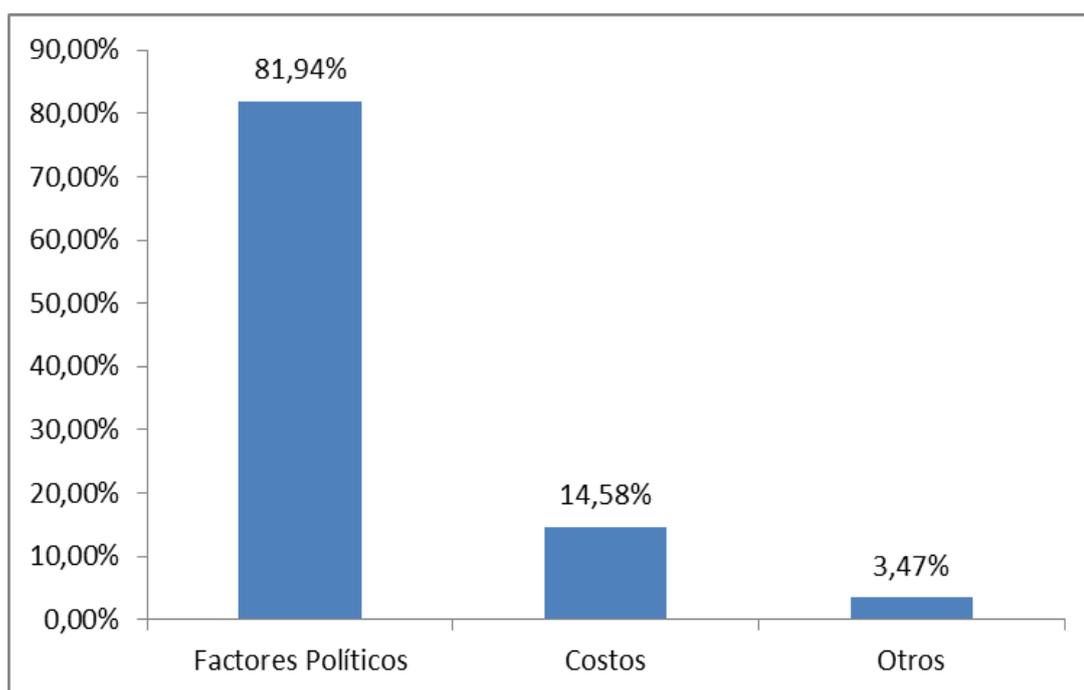
#### 10.1. ¿Qué factores han provocado la recesión en el sector?

**Tabla 15**

**¿Qué factores han provocado la recesión en el sector?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Factores Políticos	118	81,94%
Costos	21	14,58%
Otros	5	3,47%
	144	100,00%

**Fuente: Encuestas**



**Figura No. 16 ¿Qué factores han provocado la recesión en el sector?**

**Fuente: Encuestas**

El 81.94% de los conductores de transporte pesado de Santo Domingo de los Tsáchilas encuestados señalan que la recesión en el sector se presenta por efecto de las políticas de gobierno, apenas un 14.58% hace referencia a un incremento en los costos.

### 11.¿Considera que existe competencia desleal en el negocio del transporte?

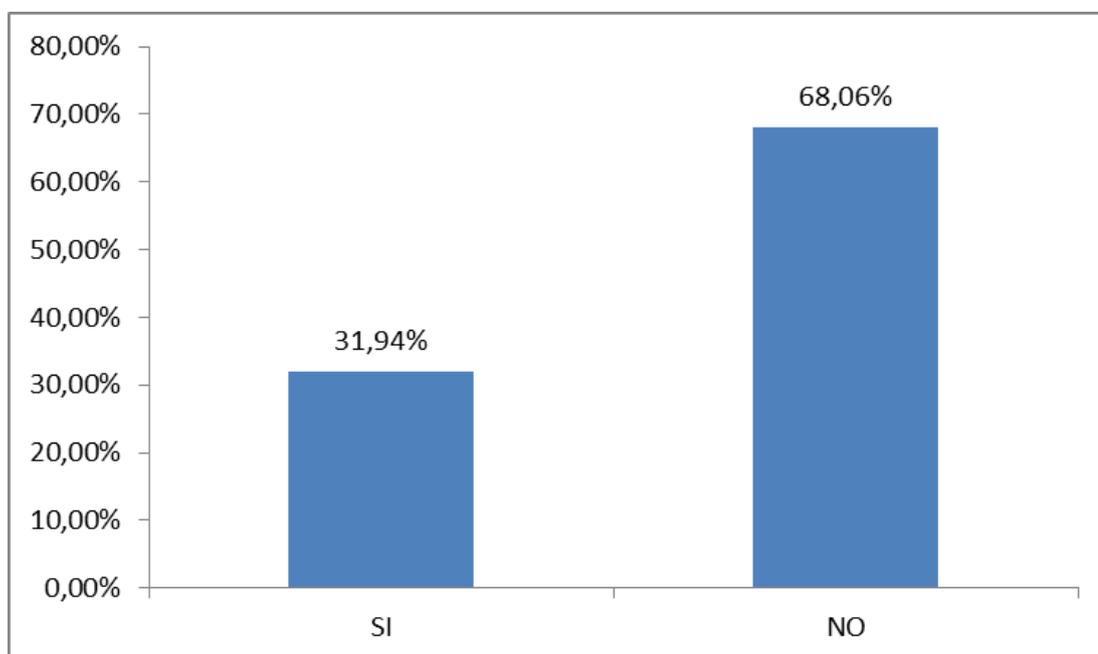
**Tabla 16**

**¿Considera que existe competencia desleal en el negocio del transporte?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	46	31,94%

NO	98	68,06%
<b>TOTAL</b>	<b>144</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente: Encuestas**



**Figura No. 17 ¿Considera que existe competencia desleal en el negocio del transporte?**

**Fuente: Encuestas**

El 68.06% de los conductores de transporte pesado de Santo Domingo de los Tsáchilas encuestados consideran que no existe competencia desleal en el negocio del transporte. Un 31.94% señalan que si existe competencia desleal.

### 11.1 ¿Por qué existe competencia desleal?

**Tabla 17**

**¿Por qué existe competencia desleal?**

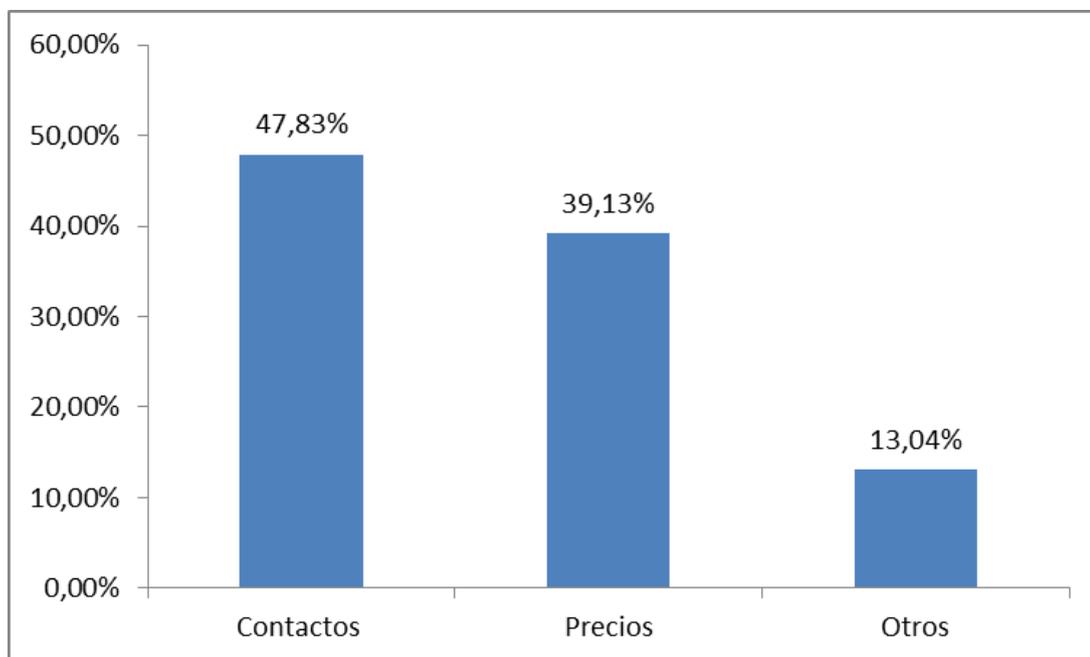
	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contactos	22	47,83%
Precios	18	39,13%
Otros	6	13,04%

---

46	100,00%
----	---------

---

**Fuente: Encuestas**



**Figura No. 18 ¿Por qué existe competencia desleal?**

**Fuente: Encuestas**

El 47.38% de los conductores de transporte pesado de Santo Domingo de los Tsáchilas encuestados consideran que la competencia desleal se presenta por los contactos políticos o de negocio que ya tienen ciertas cooperativas o transportistas con empresas y con el estado. El 39.13% es porque se manejan diferentes tarifas.

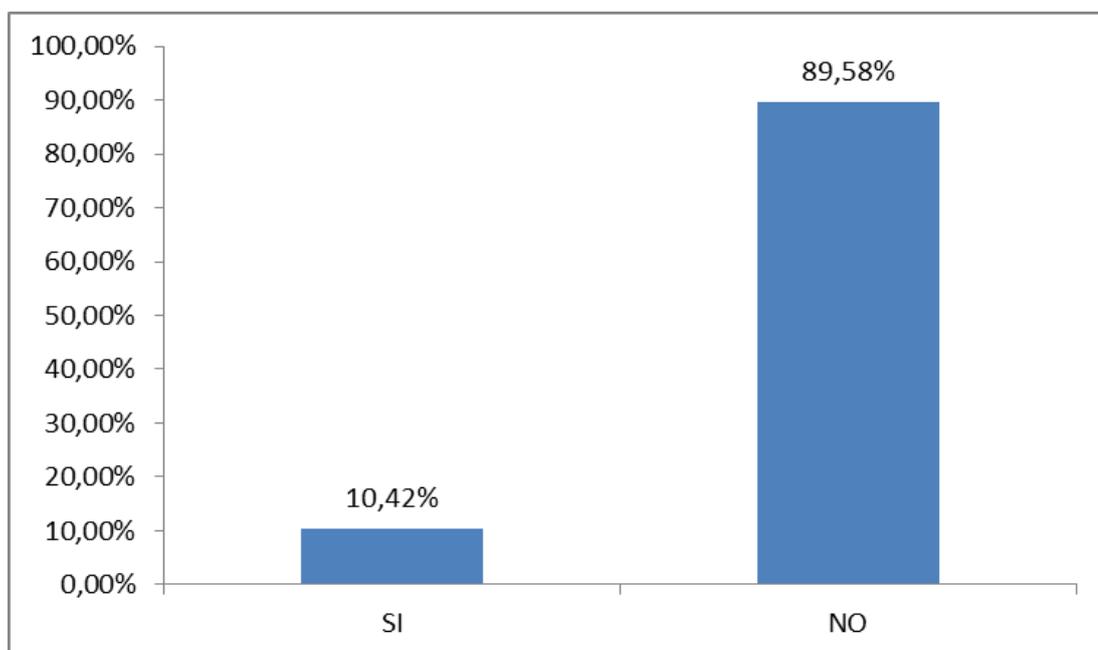
**12. ¿Bajo su criterio existen expectativas de recuperación del sector transporte para el año 2015/2016?**

**Tabla 18**

**¿Bajo su criterio existen expectativas de recuperación del sector transporte para el año 2015/2016?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	10,42%
NO	129	89,58%
TOTAL	144	100,00%

**Fuente: Encuestas**



**Figura No. 19 ¿Bajo su criterio existen expectativas de recuperación del sector transporte para el año 2015/2016?**

**Fuente: Encuestas**

El 89.58% de los conductores de transporte pesado de Santo Domingo de los Tsáchilas encuestados consideran que No existen expectativas de recuperación del sector transporte para el año 2015/2016. Apenas el 10.42% señalan que Si se recuperará la economía en beneficio del sector.

## 12.1 ¿Por qué considera eso?

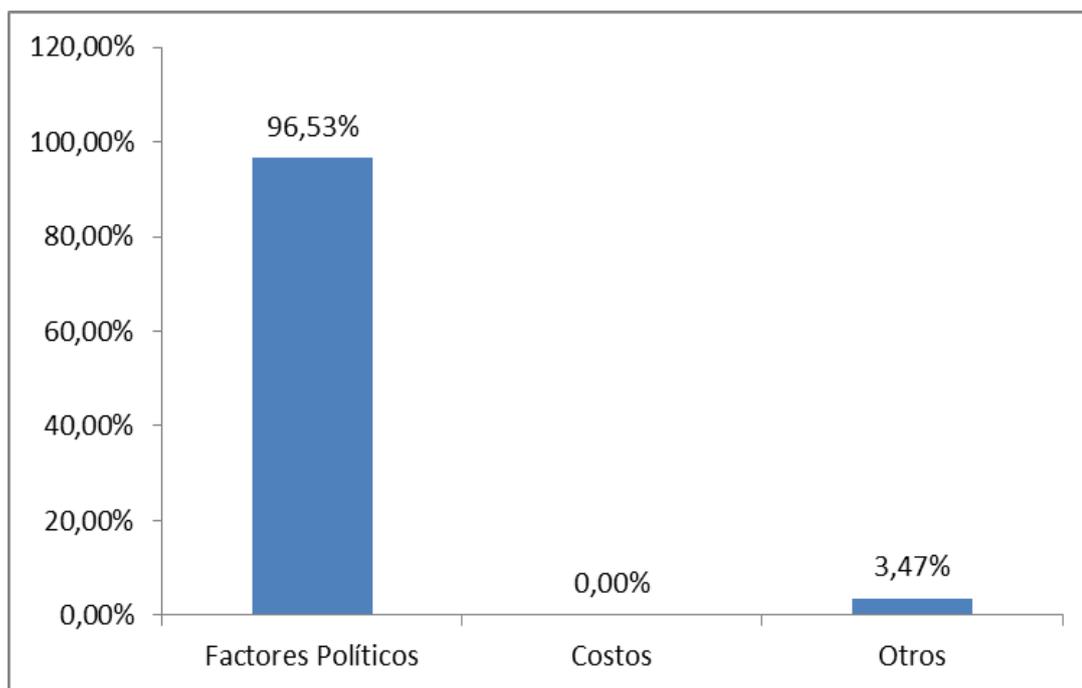
**Tabla 19**

**¿Por qué considera eso?**

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
--	------------	------------

<b>Factores Políticos</b>	139	96,53%
<b>Costos</b>	0	0,00%
<b>Otros</b>	5	3,47%
	144	100,00%

**Fuente: Encuestas**



**Figura No. 20 ¿Por qué considera eso?**

**Fuente: Encuestas**

El 96.53% de los conductores de transporte pesado de Santo Domingo de los Tsáchilas encuestados consideran que No existen expectativas de recuperación del sector transporte para el año 2015/2016 por factores políticos principalmente.

### **3.2. Resultados de la entrevista**

ENCUESTADO: GERENTE DE LA CORPORACIÓN LOGÍSTICA DEL ECUADOR CORLODEC CIA. LTDA

**1. ¿En promedio cuántas personas trabajan para el transporte pesado por unidad?**

Cada unidad requiere apoyarse entre 2 y 3 personas, el chófer, el ayudante y a veces uno o dos cargadores. Ya que la carga requiere cuidado y seguridad, no son productos de fácil traslado porque representan alto costo y cuidado.

**2. ¿En promedio cuántas personas dependen del trabajo en el transporte pesado por unidad?**

Las familias de los transportistas por lo general son numerosas, existen hogares de tres a cinco, e incluso seis miembros, ellos dependen exclusivamente del trabajo del conductor.

**3. ¿Dentro de los niveles de satisfacción cómo considera usted se encuentran la remuneración del transporte pesado en relación a otros sectores?**

Hay que considerar que la situación del país es muy mala económicamente y socialmente, eso hace que todo se encuentre caro en el mercado, en la escuela y el mismo transporte público y particular, eso hace que la remuneración que percibe un chofer de transporte pesado ya no sea tan atractiva o por lo menos alcance para que la familia y el transportista lleve un buen nivel de vida.

**4. ¿Analizando el sector del transporte pesado desde el año 2012, como evaluaría el crecimiento o decrecimiento en el mismo?**

El sector de transporte tuvo un gran crecimiento e impulso en años pasados ya que el dólar se fortaleció y había crecimiento en la industria y el gobierno, en el año 2014 y 2015 hay una recesión porque las políticas de gobierno desalientan el trabajo privado y el comercio.

**5. ¿Con respecto a la evolución de los costos de mantenimiento del transporte pesado desde el año 2012, que conclusión tiene?**

Del año 2012 al año actual 2015, los costos de repuestos, mantenimiento son muy elevados, debido a las salvaguardias y a la desinversión que están haciendo algunas empresas importadoras de repuestos de transporte pesado, el stock es limitado y el costo ha crecido.

**6. ¿Considera que el negocio del transporte ha sido rentable en los últimos años?**

Lamentablemente no, hay menos trabajo, los costos han aumentado en mantenimiento y repuestos eso hace que la utilidad baje.

**7. ¿Considera que el negocio del transporte ha entrado en recesión los últimos años?**

Si, el país y todos los sectores se hallan en recesión, no hay fuentes de trabajo, no hay comercio, no existen leyes que impulsen a la inversión privada. No se explotó bien el precio alto del petróleo que tuvimos y ahora el país se halla más endeudado, con más pobreza y sin trabajo.

**8. ¿Considera que existe competencia desleal en el negocio del transporte pesado?**

Existe un gran porcentaje de transporte desleal y la mayoría es no cooperado, eso se debe a que ofrecen precios por flete más bajo y fuera de los precios del mercado. pero se ha ido erradicando poco a poco, talvez hoy existe en menor cantidad que lo que había e años anteriores.

**9. ¿Bajo su criterio existen expectativas de recuperación del sector transporte para el año 2015/2016?**

Mientras el gobierno adopte políticas anti capitalistas no se logrará ninguna recuperación del sector de transporte. La crisis se ahondará

más en esos años hasta que éste gobierno cambie de presidente, no hay buenos augurios para el comercio, la industria y peor para la población.

**10. ¿Cuál es la situación financiera actual de CORLODEC?**

La empresa es la organización que regula el funcionamiento de 5 vehículos actualmente, y el problema que presenta es de liquidez y de rentabilidad, ya que no ha generado utilidades desde hace tres años, quizá al año 2013 presentó una ganancia pero muy mínima.

**11. ¿Considera que CORLODEC permanecerá en el tiempo o se liquidará en algún momento?**

Si no crece la participación en número de socios, así como en unidades de transporte es posible que si, por efectos internos de liquidez y por la situación económica del Ecuador que no es muy favorable para el sector.

**12. ¿La empresa CORDOLEC tiene una planificación financiera formal?**

No cuenta con planes formales, las decisiones se toman en junta y quizá eso ha llevado a que no se cuente con utilidades, la falta de liquidez se cubre con aporte e los socios de la Cooperativa. La carencia de un análisis y evaluación financiera a hecho que no existan previsión de capital y dinero para necesidades del corto y largo plazo. Tampoco existe un plan estratégico que defina objetivos que busca alcanzar la cooperativa en el tiempo, peor aún no se cuenta con indicadores que midan la gestión que se realiza.

**3.3. Conclusiones y recomendaciones**

**3.3.1. Conclusiones**

- El 19.44% de los conductores de transporte pesado encuestados son propietarios de los vehículos, y el 80.56% son choferes contratados. Eso indica que existe inversión privada en el sector que ayuda a la generación de empleo dentro del sector de transporte.
- Cada unidad requiere apoyarse entre 2 y 3 personas, el chófer, el ayudante y a veces uno o dos cargadores. Ya que la carga requiere cuidado y seguridad, no son productos de fácil traslado porque representan alto costo y cuidado. Las familias de los transportistas por lo general son numerosas, existen hogares de tres a cinco, e incluso seis miembros, ellos dependen exclusivamente del trabajo del conductor.
- El 20.14% de los conductores de transporte pesado de Santo Domingo de los Tsáchilas encuestados realizan transporte de carga a nivel nacional, el 15.97% lo hacen a nivel internacional, y un considerable 13.89% transportan tanto a nivel nacional como internacional.
- Del año 2012 al año actual 2015, los costos de repuestos, mantenimiento son muy elevados, debido a las salvaguardias y a la desinversión que están haciendo algunas empresas importadoras de repuestos de transporte pesado, el stock es limitado y el costo ha crecido.
- Existe un decremento en la rentabilidad dentro del sector de transporte pesado desde el 2012 al 2014, según la percepción de los transportistas encuestados.
- Existe una recesión en el sector transporte en los últimos años, se presenta por efecto de las políticas de gobierno,
- Un 31.94% señalan que si existe competencia desleal. La competencia desleal se presenta por los contactos políticos o de negocio que ya tienen ciertas cooperativas o transportistas con empresas y con el estado. El 39.13% es porque se manejan diferentes tarifas.

- No existen expectativas de recuperación del sector transporte para el año 2015/2016 por factores políticos principalmente.

### **3.3.2. Recomendaciones**

- Desarrollar estrategias financieras para coadyuvar a una estabilidad en el sector del transporte pesado en Santo Domingo de los Tsáchilas, a través del diseño de un Modelo de Gestión Financiera.
- Proponer indicadores de gestión que permitan evaluar y mejorar la aplicación de las estrategias planteadas.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA**

#### **4.1. Título**

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA CORPORACIÓN LOGÍSTICA DEL ECUADOR CORLODEC CIA. LTDA PARA MEJORAR SU LIQUIDEZ. PERIODO 2012 - 2014.

#### **4.2. Antecedentes**

Los modelos de gestión financiera son los parámetros económicos y financieros sobre el cual se administra toda empresa, por lo que de una u otra forma siempre han estado presente en éstas aunque en su mayoría de manera empírica, estos modelos son una herramienta gerencial que ayuda al gerente al buen manejo de su negocio en el presente y a tomar decisiones acertadas para el futuro. Los modelos de gestión financiera empresarial han ido evolucionando con el paso del tiempo de acuerdo a las necesidades de cada empresa y a su entorno local, nacional e internacional, por lo que se puede decir que estos modelos tienen un estándar de metodología, pero que han ido evolucionando con el tiempo y los constante cambios tecnológicos en la obtención y procesamiento de la información empresarial.

#### **4.3. Diagnóstico situacional**

El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno. (Melchor, 2012).

##### **4.3.1. El sector transporte en el ecuador**

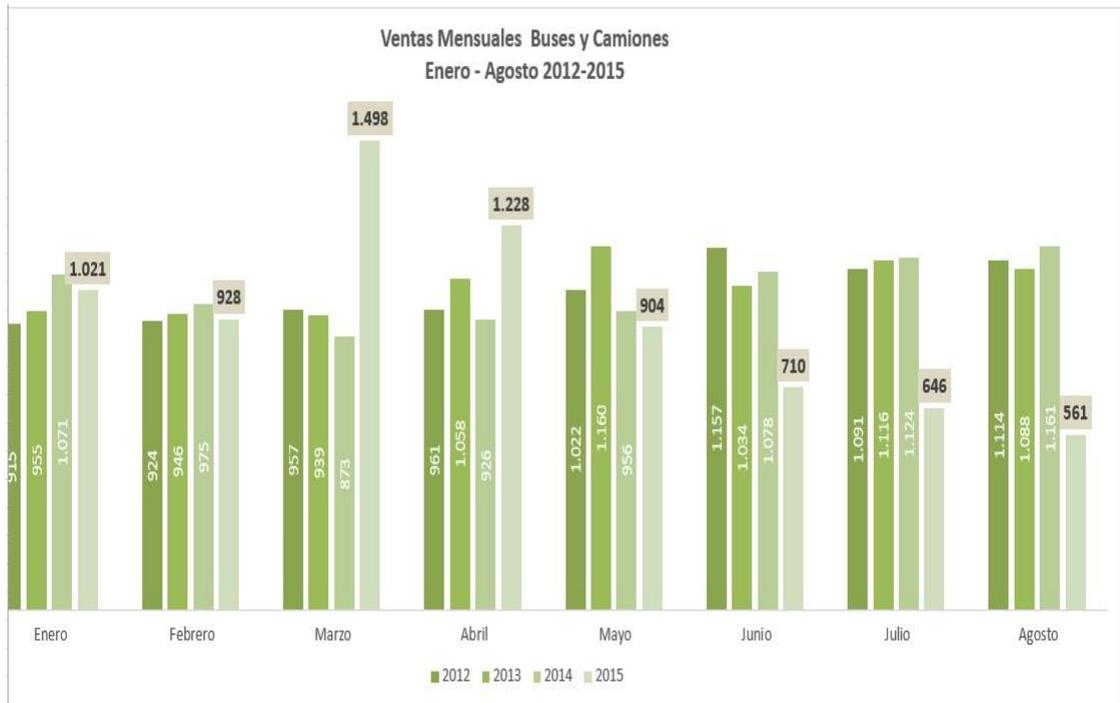
###### **4.3.1.1. Crecimiento del sector**

En el mes de Agosto se comercializaron 6.126 vehículos nuevos, siendo el valor de ventas más bajo de los últimos 5 años. Para el año 2015, las ventas muestran una reducción constante a partir del mes de marzo, es decir una disminución promedio del -8%, mientras al comparar el mes de agosto para el año 2014 y 2015 la reducción es mayor (-36.7%).

Las ventas acumuladas de vehículos nuevos al mes de Agosto del 2015 ascienden a 59.346 unidades. En comparación con similares periodos tanto del año anterior (75.692 unidades) como del año 2013 (75.625 unidades) el mercado evidencia una reducción acumulada del -21,6% y -21,5% respectivamente en comparación con ambos periodos. El porcentaje de reducción de las ventas en el periodo enero-agosto con respecto al 2014 (-23,2%), fue mayor al registrado en el total del mercado automotor (-21,6%). En el mes de agosto del 2015 en comparación con el 2014, las ventas disminuyeron en 2.953 unidades, es decir -34,7%.

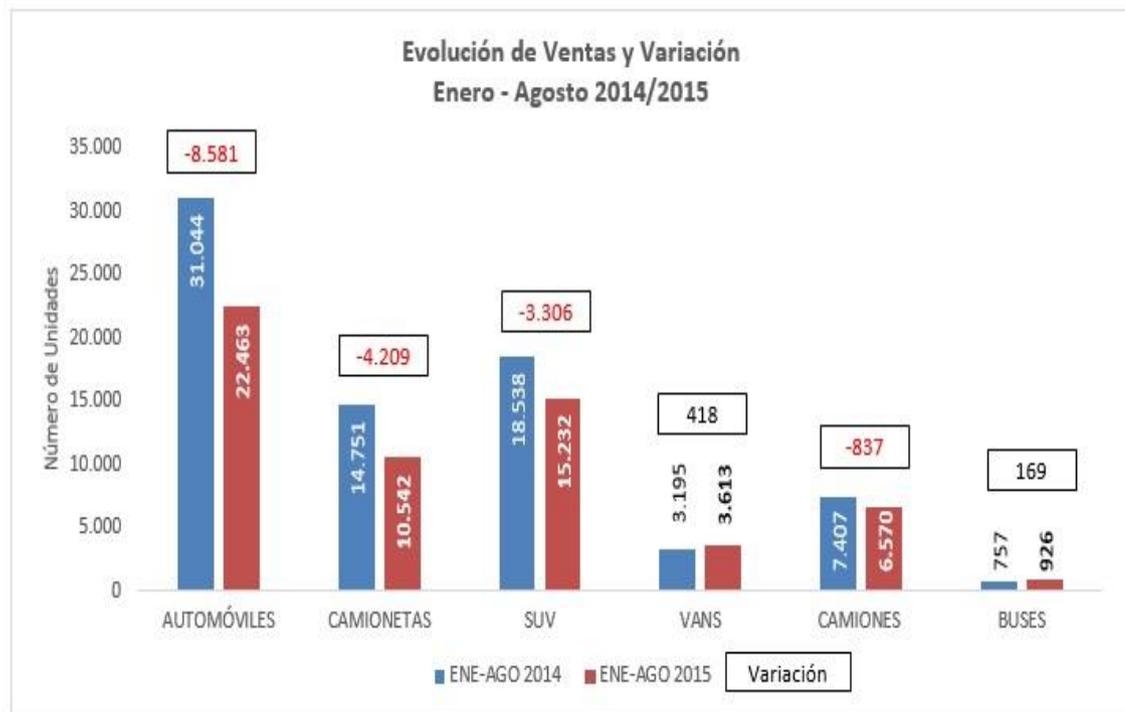
Tras la entrada en vigencia de la medida de Salvaguardias por Balanza de Pagos, los Vehículos Pesados (Buses y Camiones) actualmente pagan una sobretasa arancelaria del 45% lo cual afectó las ventas en dicho mercado en el año 2015, alcanzando un total 561 unidades para el mes de agosto 51,7% menos que en el 2014 y el valor más bajo desde el año 2012.

Para los segmentos "Camionetas y Automóviles" las ventas en el mes de Agosto registran los niveles más bajos de los últimos 8 años (1.070 y 2.270 respectivamente). Dichos valores superan incluso el nivel del año 2009, que por efecto de la crisis mundial el mercado nacional experimentó también medidas restrictivas y reducción en las ventas.



**Figura No. 21 Ventas Buses y Camiones**

Fuente: AEADE



**Figura No. 22 Ventas 2014/2015**

Fuente: AEADE

#### **4.3.1.2. Crisis del sector**

La Asociación de Transporte Pesado del Carchi, ATC, en Tulcán, en el norte del Ecuador se declaró este 20 de marzo del 2015 en emergencia. La medida busca llamar la atención del Gobierno Nacional y denunciar la crisis que atraviesan 800 camioneros de este gremio de la transportación. La movilización pretendía alertar a la ciudadanía sobre la crítica situación que agobia a los transportistas de carga. En reunión efectuada en el Sindicato de Choferes del Carchi la tarde y noche anterior, decidieron suspenderla ya que optaron por el camino de las propuestas para evitar las protestas. La dirigencia aclaró que la Asociación de Transporte Pesado del Carchi tiene una capacidad de carga de 12 000 toneladas diarias, sin embargo, el transporte pesado del parque automotor carchense no mueve ni un 30 por ciento. La situación es preocupante porque muchos de los asociados están a punto de quebrar y frente a la falta de trabajo no pueden cumplir con sus obligaciones con los bancos, donde adquirieron créditos para renovar sus unidades.

Los transportadores están luchando para que 60 mil toneladas de arroz ecuatoriano que exportará Colombia en los próximos meses sean movilizadas por vía terrestre, a través del Puente Internacional de Rumichaca y no por vía marítima. (EL COMERCIO, 2015)

#### **4.3.2. Situación económica en el Ecuador**

Las fuerzas del macro entorno, generalmente no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de la dirección estratégica es facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. Para lograr este propósito los líderes estratégicos deben identificar y analizar la forma de manifestación de estas fuerzas del macroentorno en relación con la empresa.

#### 4.3.2.1. Crecimiento

Si antes las cifras negativas de crecimiento, desaceleración o estancamiento fueron parte del panorama económico de Europa, la crisis comienza a manifestarse en varios países de la región, especialmente en aquellos cuya dependencia de la exportación de materias primas es mayor. El fin del “superciclo de las materias primas” ha terminado y, con ello, la falsa ilusión de progreso. De acuerdo a recientes cifras de la Cepal, América Latina crecerá en el 2015 al -0,3%, estimando para el 2016 una leve recuperación, que bordeará el 0,7%. Los factores que han contribuido a esta situación son diversos: la debilidad de la demanda interna, el bajo crecimiento del mundo desarrollado, la desaceleración de las economías emergentes, el fortalecimiento del dólar y la creciente volatilidad de los mercados financieros. Pese a que la región muestra una tendencia general a la desaceleración, las economías están siguiendo dos patrones claramente diferenciados: mayor crisis y ligera contracción. Entre los países que sufrirán una mayor crisis están aquellos que han dependido en gran medida de las exportaciones de materias primas (especialmente petróleo y minerales) y han tenido un mayor grado de integración comercial con China.

De acuerdo con la Cepal, estos países experimentarán contracciones del -1,3% en el 2015 y del -0,1% en el 2016. En este grupo se incluye el Ecuador. En los que tendrán una ligera contracción se incluyen los que dependen menos de las exportaciones de bienes de primarios y tienen un mayor grado de integración con los Estados Unidos. Allí están México y varios países centroamericanos. Estos crecerán en el 2015 a una tasa del 2,6% y 2,9% en el 2016. En este escenario, la pregunta de cajón es cuánto va a durar la crisis que ahora recién comienza a manifestarse pero que en el 2016 será más fuerte. No se sabe. Posiblemente estemos inaugurando un ciclo recesivo que dure por lo menos 3 o 5 años. Sin embargo, todo dependerá no solo del escenario internacional sino lo que se haga internamente en cada uno de los países de la región.

#### 4.3.2.2. Gobierno

En el caso del Ecuador, el reto no solo está en solucionar los graves de desfinanciamiento del sector público sino que, en medio de una reducción severa de los ingresos provenientes del petróleo, el Gobierno debería impulsar políticas contra cíclicas y, hasta cierto punto, creativas. En lugar de pensar solamente en medidas de ajuste, debería tomarse en cuenta, cómo estimular al máximo la economía. ¿Qué ha hecho China para mantener su ritmo de crecimiento en un escenario poco alentador? Aumentar el gasto público (inversión, no gasto corriente), ampliar el crédito, estimular la inversión, promover incentivos fiscales, entre otros. A más de ello, el Ecuador debería diversificar los mercados y su oferta exportable. (EL COMERCIO, 2015)

En los momentos finales de una segunda bonanza petrolera el horizonte se asemeja a ese pasado en el cual el país vivía en un permanente sobresalto: urgidos en la búsqueda de recursos que le permitiesen cerrar los ejercicios fiscales con las justas, insertos en una espiral que solo se preocupaba de atender el día a día, sin proyectos para un mejor futuro. No existen recursos para más obras rimbombantes. A duras penas, se intenta acabar las que se encuentran en marcha; no se sabe si despejarán aquellos ofrecimientos grandilocuentes dado que los créditos son más difíciles de conseguir y las condiciones muy onerosas. Tampoco se atisba un cambio de actitud en muchos funcionarios que por años se mostraron desconfiados de las tesis que colocaban a los particulares como los actores que dinamizan a la economía. Más bien, en sus declaraciones y afirmaciones aún se pueden percibir ese sesgo que siempre se puso en evidencia en contra de la iniciativa privada, por lo que difícilmente esta última jugará en los años inmediatos el papel que en esta época protagonizó el Estado. Tardará algún tiempo para conocer el rumbo por el que se encamine el país y en ello influirán factores, muchos de ellos distintos a los meramente económicos. En este reacomodo, nuevamente tomarán un papel preponderante las

consideraciones ideológicas. No faltarán actores que, luego de ser parte del grupo que hegemonizó el espacio político por casi una década, reclamen que el proyecto fracasó porque en el camino se extraviaron los principios inicialmente pregonados y el Gobierno finalmente se rindió ante la realidad económica.

Si algo hubo en esta administración es coherencia entre lo que ofreció y realizó. Basta revisar el papel preponderante que el Estado asumió en esta época desplazando en importancia al sector privado, acicateándolo en sus proclamas, minimizando su contribución a la economía. Esto se logró porque en la sociedad ecuatoriana se piensa que todo lo que proviene del Estado paternalista es bueno. Que la iniciativa privada solo se encarga de esquilmar recursos a los trabajadores y al Fisco, que lo adecuado luego de años de preparación académica es optar por un empleo fijo descartando, como opción primordial, convertirse en emprendedores. De una manera u otra, esos criterios se transmiten y se enraízan en las nuevas generaciones, muchas veces porque quienes se encargan de formar a los chicos, tienen en su cabeza el adoctrinamiento del que fueron objeto en las aulas universitarias dominadas por grupos extremos. Cambiar estas percepciones será tarea que llevará varias generaciones. Solo cuando las dificultades nuevamente se tornen cotidianas, cuando el empleo escasee aún más y no quepa esperar otros eventos extraordinarios que nos inunden de recursos, volveremos los ojos para confirmar que solo el trabajo y el esfuerzo serán las fórmulas para sortear las dificultades y enrumbarnos en un crecimiento sostenido y sostenible. (EL COMERCIO, 2015)

#### **4.3.2.3. Deuda**

Hasta agosto de este año, el país consiguió USD 5 380 millones de financiamiento, 61% de lo esperado en el año (USD 8 806,8 millones). En el segundo semestre el acceso a financiamiento se ha complicado, reconocen las autoridades. Del monto desembolsado hasta agosto, USD 3 563 millones

fueron en deuda externa y los USD 1 817 millones restantes en créditos internos, según datos del Ministerio de Finanzas anunció que la próxima semana (finales de octubre 2015) irá a China para firmar créditos por USD 1 000 millones, aunque aclaró que los convenios se van a ir ejecutando durante los próximos seis años. El funcionario reconoció que en el segundo semestre las condiciones de mercado cambiaron, se elevó el costo del financiamiento, lo que dificultó el acceso a recursos.

#### **4.3.2.4. Riesgo país**

“El riesgo país subió de 800 a 1 400 puntos. Si hoy saliera a colocar bonos, las tasas serían del 17 o 18%”, dijo. En julio pasado entraron USD 500 millones en créditos de la CAF y de la Agencia Francesa de Desarrollo. Mientras que en agosto, último dato disponible en la web de Finanzas, no hubo desembolsos. El Gobierno recorta USD 800 millones más en Presupuesto del 2015 Un menor gasto impactará en la economía el 2016 el ‘Presupuesto de Ecuador en el 2016 será menor a USD 30 000 millones’

Hasta ahora, en el mercado interno el principal acreedor del país ha sido el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). En deuda externa, los principales prestamistas fueron multilaterales, en especial BID y CAF; algunos bancos de inversión; y compradores de bonos. La baja del precio del petróleo, que ha impactado en los ingresos fiscales, también afectó la ejecución de gastos entre enero y junio de este año. De ahí que Finanzas decidió otorgar desde marzo pasado un aval antes de que las entidades gubernamentales arranquen proyectos nuevos. Este aval se otorga en función del precio del crudo. Esto generó que hasta junio de este año el Gobierno ejecute un 45,4% de los egresos previstos, algo menos de lo ejecutado hasta ese mismo mes del año pasado (47,5%). El efecto fue mayor en la inversión también, que registró una ejecución de 35,1% hasta junio pasado frente al 41% que se ejecutó hasta igual mes del 2014.

Para Alberto Acosta Burneo, editor de Análisis Semanal, la gran apuesta de Ecuador era China, que ofreció a inicios de año hasta USD 7 500 millones en créditos, recursos que no han llegado. Lo anterior obligó al Gobierno a colocar bonos a tasas costosas (del 10,5 y 8,5%) y a tomar deuda de corto plazo a través de preventas petroleras, “que complican el flujo de caja del Fisco”. Pese a ello, dijo que el Gobierno ha conseguido un monto importante de recursos este año, aunque cree que esto no se podrá repetir el 2016. “Con la caída del precio del crudo, Ecuador ya no es visto como un buen lugar para dejar recursos”. El Gobierno anunció que el presupuesto para el 2016 será “bastante austero”, de menos de USD 30 000 millones. Es decir, 17% menos que el aprobado para este año. (EL COMERCIO, 2015)

#### **4.3.2.5. Desempleo**

El desempleo en Ecuador se ubicó en 4,47% en junio 2015, frente al 4,65% registrado en junio del 2014, según la última Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (Enemdu) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). "La variación no es estadísticamente significativa", recalcó el organismo. Según esta encuesta, el empleo inadecuado a nivel nacional alcanzó el 49,07% en junio de 2015 frente al 46,28% del mismo mes del año anterior, y el empleo adecuado alcanzó el 45,9% frente al 48,8% de junio del 2014.

Al interior del empleo inadecuado, en junio 2015, el trabajo no remunerado fue 8,39% y el subempleo fue 13,16%, en comparación al 6,27% y 12,23% de junio del 2014, respectivamente. En el sexto mes del 2015, el desempleo urbano se ubicó en 5,58%, en comparación al 5,72% del año anterior. Así también, el empleo inadecuado alcanzó el 39,31% frente al 35,99% de junio 2014, y el subempleo subió 1,41 puntos, al pasar de 10,64% en junio 2014 a 12,05% en junio 2015.

La ciudad con mayor porcentaje de desempleo es Quito con el 4,77%, seguida de Guayaquil con 4,65% y Machala con 4,48%. Mientras, Ambato y Cuenca presentan las menores tasas de desempleo con 3,62% y 3,10%, respectivamente. Con respecto al desempleo rural, éste se ubicó en 2,21% en junio 2015, cifra estadísticamente similar a la alcanzada en junio 2014. La tasa de empleo adecuado en el área rural se ubicó en 28,68% en junio del 2015, frente al 28,53% de junio del 2014. El sector de la Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca es el que mayor empleo genera a nivel nacional, con el 26,64% de los empleados, seguida del Comercio con 18,43%. "Es importante recordar que de cada 10 plazas de trabajo 8 son generadas por el sector privado, y 2 son generadas por el sector público", subraya el informe. (EL TELÉGRAFO, 2015)

#### **4.3.2.6. Refinería esmeraldas**

La unidad de Crequeo Catalítico Fluidizado (FCC) de la Refinería de Esmeraldas retomó el 29 de septiembre del 2015 su funcionamiento tras ser sometido a un mantenimiento y repotenciación de 14 meses. Los trabajos estuvieron a cargo de la empresa coreana SK responsable de la rehabilitación de la Refinería Esmeraldas. La FCC es conocida como el corazón de la Refinería ya que produce derivados como gasolinas de alto octano y gas licuado de petróleo (GLP). Durante el mantenimiento y repotenciación de la FCC, se realizó el cambio del reactor y regenerador, equipos de más de 20 metros de altura y de 200 toneladas de peso. Luego de este proceso, la unidad aumentará la capacidad operativa de esta unidad de 18000 a 20000 barriles por día. En consecuencia, la oferta de combustibles aumentará en 490 toneladas diarias de GLP y 12 000 barriles diarios de gasolina de alto octano. Otra de las ventajas que tendrá esta planta modernizada es la capacidad de procesar y convertir el residuo atmosférico (de bajo costo) en gasolina de alto octano y gas doméstico que son productos de mayor valor. Paralelamente a ello, continúan los trabajos de rehabilitación de la Unidad de No Catalíticas 2 planificado "con lo que se

espera que la planta inicie sus operaciones en noviembre. El costo de la rehabilitación de la Refinería de Esmeraldas supera los USD 1000 millones.

El FCC está en fase de estabilización y ha recibido carga en un 60% de su capacidad. Al momento se hacen las calibraciones para ir aumentando la carga hasta llegar al 100% (110 000 barriles). Hasta el 15 de noviembre del 2015 se habrán cumplido todo los protocolos de arranque y estará operado al máximo de su capacidad. El vicepresidente Jorge Glas, que realizó un recorrido técnico a la planta este jueves 8 de octubre, calificó como un proyecto exitoso. El Estado ecuatoriano invierte USD 1200 millones en la rehabilitación de la Refinería de Esmeraldas, que estaba funcionado al 85% de su capacidad después de 40 años de su construcción. El operador de la planta FCC, Henry Montaña, dijo que esa unidad está produciendo 36 000 metros cúbicos horas de gasolina de alto octanaje y 9 500 metros cúbicos horas de gas licuado de petróleo (GLP), desde que empezó su proceso de arranque, el lunes 5 de octubre de 2015. Con los cambios, la planta aumenta su capacidad operativa entre 18 000 a 20 000 barriles por día; eso permitirá aumentar la oferta a 490 toneladas diarias de GLP y 12 000 barriles diarios de gasolina de alto octano. Esa unidad que se paralizó por completo, el 23 de julio del 2014, ha cumplido el cronograma de rehabilitación, según el Vicepresidente de la República. Los trabajos que duraron 14 meses estuvieron a cargo de la empresa coreana S&K responsable de la rehabilitación de la Refinería Esmeraldas. Eso implicó el cambio de reactor y regenerador que están siendo calibrados de apoco. Se aspira a tener la planta operando al 100% el próximo 20 de noviembre. Durante el proceso han pasado 20 millones de horas hombres sin accidentes, según dijo el gerente de Petroecuador Carlos Pareja, que fue parte del recorrido a las instalaciones del complejo industrial. “La planta fue diseñada para producir 110 000 barriles de petróleos, pero lo estaba 90 barriles, ahora se cumplirá con la producción para lo cual fue diseñada”, aseguró. Con la puesta en marcha de la Refinería de Esmeraldas, el país se ahorra un 30% en las

importaciones de combustibles y mantenimiento, según las autoridades de Petroecuador. **(EL COMERCIO, 2015)**

Petroecuador se reunirá con representantes de compañías internacionales interesadas en suministrar crudo ligero, crudo ligero (28 grados API) y bajo contenido de azufre, para potenciar el rendimiento de la refinería de Esmeraldas y mejorar la producción de gasolinas. Por otra parte, el gerente de Petroecuador indicó que en el marco del entorno de dificultades que golpea a los países productores de petróleo, como es Ecuador, su empresa se ha visto obligada a emprender acciones para disminuir sus costes. Señaló que ha emprendido un proceso de reducción de personal, venta de activos y el aumento gradual del precio de la gasolina "súper" (de 92 octanos) que comercializa en el país. Actualmente el valor del galón (3,78 litros) de gasolina "súper" que Petroecuador ofrece a los consumidores ecuatorianos es de 2,02 dólares, pero ese precio irá creciendo dos centavos cada mes hasta equipararse con la oferta de otras comercializadoras privadas que lo venden hasta en 2,30 dólares. Ecuador, que es el socio más pequeño de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (Opep), produce unos 500.000 barriles diarios de crudo, de los cuales la mayor parte los destina a la exportación. Sin embargo, es deficitario en la producción de derivados, por lo que recurre a la compra de naftas para la producción de gasolinas que requiere el mercado local.

### **4.3.3. La empresa**

#### **4.3.3.1. Actividad económica**

CORLODEC es una empresa que se dedica al servicio de transporte pesado de todo lo que genera la producción industrial, de comercio, de hidrocarburos, etc.

ESPECIALISTAS en el servicio de transporte de derivados de petróleo por carretera: fuel oil, asfalto, productos líquidos y químicos, es una corporación logística del Ecuador

#### **4.3.3.2. Misión**

Corlodec Cia. Ltda. tiene como misión realizar el transporte terrestre de carga pesada seca, líquida y especial a nivel nacional, acatando estrictamente todas las disposiciones legales vigentes.

#### **4.3.3.3. Servicios**

La empresa actualmente es proveedora del estado, se encarga del transporte de derivados del petróleo en las rutas:

- Refinería de SHUSHUFINDI – Central de Generación Termoeléctrica Jivino (Sucumbíos)
- Refinería de SHUSHUFINDI – Central Termoeléctrica Guangopolo
- Refinería de ESMERALDAS – Central Termoeléctrica Quevedo

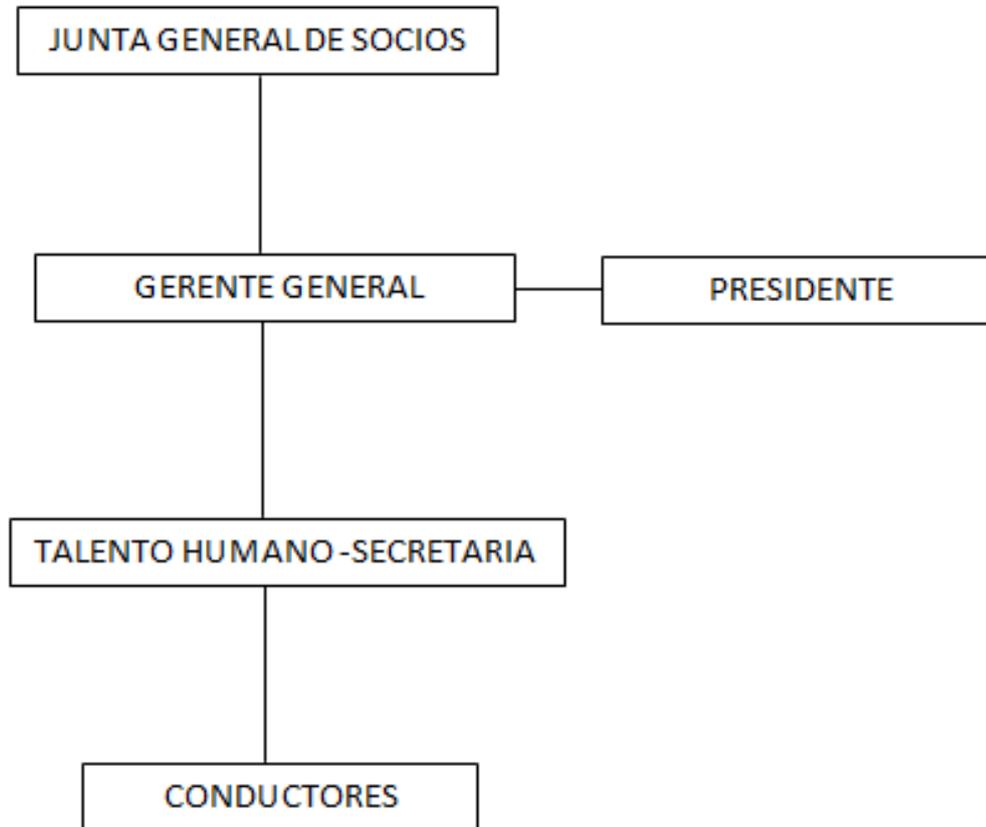
#### **4.3.3.4. Vehículos**

La empresa cuenta actualmente con 5 socios, que representan 5 vehículos de carga pesada de las marcas Volvo, Mercedes Benz e International. La empresa pertenece al consorcio de transporte pesado más grande el País “Consetrans”.



**Figura No 1 Organigrama**

#### 4.3.3.5. Organigrama



**Figura No 2 Organigrama**

La empresa cuenta con 5 conductores y 10 ayudantes fijos. Una secretaria contadora y el Gerente en la parte administrativa.

#### 4.3.3.6. Competencia

La principal competencia de la empresa son:

- PACARSA
- Transporte del Azuay
- HERLOPTRUC

#### 4.3.3.7. Logotipo



Figura No 3 Logotipo CORLODEC

#### 4.3.3.8. Área financiera

- La empresa No cuenta con un Plan Financiero de mediano y largo plazo.
- No se realizan presupuestos, ni tampoco análisis de la situación financiero.
- La empresa CORLODEC elabora estados financieros anuales balance y estado de resultados.
- La empresa no conoce cuales son los niveles de equilibrio que debe tener para no ganar ni perder.
- No se cuenta con actividades de control interno.

#### 4.3.4. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

##### 4.3.4.1. Fortalezas

- Estructura administrativa sólida
- Manejo adecuado de Imagen Corporativa
- Conocimiento y experiencia en del sector de transporte pesado.
- Vehículos en buen estado.

- Personal calificado.
- Elaboración de Estados Financieros.

#### **4.3.4.2. Oportunidades**

- Relaciones buenas con el gobierno actual.
- Reconocimiento de la seriedad en el mercado.
- Ampliación de la producción de la Refinería de Esmeraldas.

#### **4.3.4.3. Debilidades**

- Falta de planes estratégicos.
- Falta de análisis financiero.
- Falta de elaboración de presupuestos.
- No se dispone de manuales de procesos y de funciones.
- Falta de tecnificación administrativa.
- Falta de control interno.
- Carencia de indicadores de gestión.

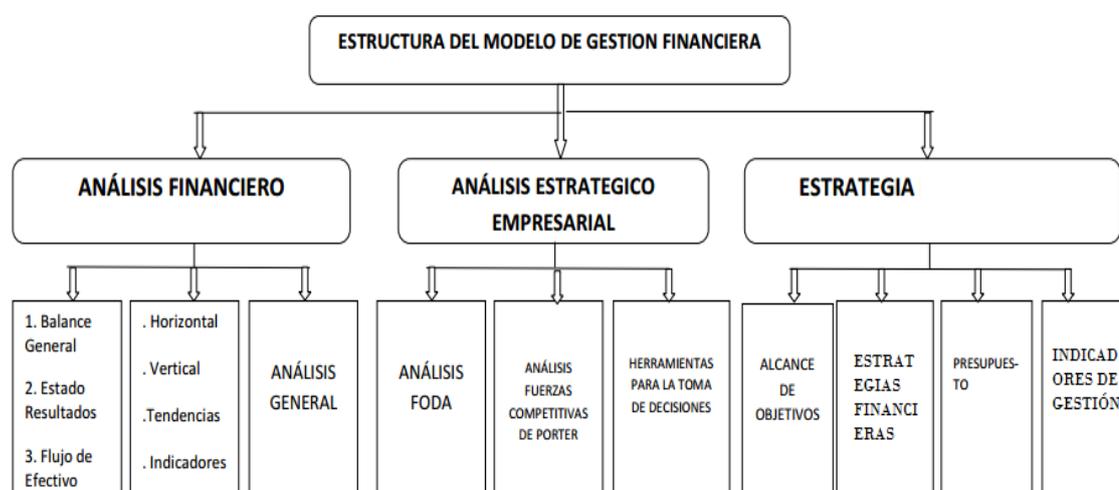
#### **4.3.4.4. Amenazas**

- Recesión económica del País. (baja del PIB).
- Cambios constantes en leyes tributarias.
- Falta de crédito para el sector de transporte pesado.
- Aumento de precios de combustibles.
- Falta de apoyo del gobierno al sector comercial e industrial.
- Incremento de la inflación.
- Aumento del Riesgo país.
- Baja de los precios del petróleo a nivel mundial.
- Competencia desleal.
- Excesiva deuda externa del Ecuador.

- Apreciación del dólar a nivel internacional.
- Devaluación de monedas nacionales en Colombia y Perú.
- Excesivos impuestos.
- Restricción a las importaciones.
- No existe apertura a mercados internacionales por políticas estatales.

#### 4.4. Modelo de gestión financiera

Un modelo de gestión financiera y proceso de toma de decisiones, ayudará a la empresa a ver su situación económica y financiera actual para de esta manera orientarse en el cumplimiento de sus metas y objetivos hacia el futuro. Los procesos componentes del modelo que se va a crear son los siguientes:



**Figura No 4 Estructura Modelo de Gestión Financiera**

##### 4.4.1. Estados financieros Corlodec

Los estados financieros son una representación estructurada de la situación financiera y las transacciones realizadas por una empresa. Su objetivo es proveer información sobre la posición financiera, resultado de

operaciones y flujos de efectivo de una empresa, que será de utilidad para un amplio rango de usuarios en la toma de sus decisiones económicas.

#### 4.4.1.1. Estados de resultados

El estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas, es un estado financiero conformado por un documento que muestra detalladamente los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha generado una empresa durante un periodo de tiempo determinado.

Cordolec presenta los siguientes estados de los períodos de estudio:

#### Cuadro No. 3

#### ESTADOS DE RESULTADOS CORLODEC

ESTADO DE RESULTADOS	Año 2012	Año 2013	Año 2014
<b>INGRESOS</b>	96.552,19	175.587,28	312.326,00
<b>COSTO DE VENTAS</b>	95.325,68	143.905,40	263.926,01
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	1.226,51	31.681,88	48.399,99
<b>GASTOS</b>	12.167,86	25.786,44	37.124,27
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	-	-	-
<b>PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b>	10.941,35	5.895,44	11.275,72
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	-	884,32	1.691,36
<b>UTILIDAD NETA</b>	-	1.297,00	2.480,66
	10.941,35	3.714,13	7.103,70

**FUENTE: (CORLODEC, 2012/2014)**

#### 4.4.1.2. Balance de situación general

Es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada. Al elaborar el balance general el empresario obtiene la información valiosa sobre su negocio, como el estado de sus deudas, lo que

debe cobrar o la disponibilidad de dinero en el momento o en un futuro próximo.

Cordolec presenta los siguientes estados de Iso períodos de estudio:

#### **Cuadro No. 4**

#### **BALANCE GENERAL CORLODEC**

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2014</b>
<b>ACTIVOS</b>			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>1.465,52</b>	<b>24.296,26</b>	<b>46.972,16</b>
<b>BANCOS</b>		18.400,82	19.520,67
	500,00		
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>		4.139,57	27.451,49
<b>CRÉDITO TRIBUTARIO</b>		1.755,87	-
	965,52		
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>309,33</b>	<b>50.478,68</b>
	<b>367,33</b>		
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>		580,00	717,99
	580,00		
<b>VEHÍCULOS</b>			50.000,00
<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>	- 212,67	- 270,67	- 239,31
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1.832,85</b>	<b>24.605,59</b>	<b>97.450,84</b>
<b>PASIVOS</b>			
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>		<b>806,95</b>	<b>12.888,18</b>
	<b>53,48</b>		
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		806,95	12.888,18
	53,48		
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	-	<b>12.086,04</b>	<b>1.924,84</b>
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	-	12.086,04	1.924,84
<b>TOTAL PASIVOS</b>		<b>12.892,99</b>	<b>14.813,02</b>
	<b>53,48</b>		
<b>PATRIMONIO</b>	1.779,37	11.712,60	82.637,82
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1.832,85</b>	<b>24.605,59</b>	<b>97.450,84</b>

**FUENTE: (CORLODEC, 2012/2014)**

#### **4.4.2. Análisis de los estados financieros**

El proceso de análisis de estados financieros consiste en la aplicación de herramientas y técnicas analíticas a los estados y datos

financieros, con el fin de obtener de ellos medidas y relaciones que son significativos y útiles para la toma de decisiones.

“El análisis de estados financieros es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objeto de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros”

#### **4.4.2.1. Análisis horizontal**

Se muestra en estados financieros comparativos, se emplea para evaluar la tendencia en las cuentas durante varios años y permite identificar fácilmente los puntos que exigen mayor atención. Es importante realizarlos porque permite conocer:

- Si es satisfactoria o no la situación financiera de una empresa.
- La capacidad de pago que tiene la empresa para cancelar las obligaciones a corto o largo plazo.
- Cuál es la disponibilidad de capital de trabajo.
- Si el capital propio guarda proporción con el capital ajeno.
- En qué forma se recupera la cartera y si hay mucha inversión en ella.
- El número de veces que rotan los inventarios de mercaderías, materias primas.
- Si es muy alta o excesiva la inversión en activos fijos y en inventarios.
- Si las utilidades son razonables para el capital que se tiene invertido en la empresa.
- Si los gastos son demasiado elevados.
- Si el ritmo de las ventas es razonable.
- Si el capital social y las utilidades retenidas se han empleado en forma conveniente.

##### **4.4.2.1.1. Estados de resultados**

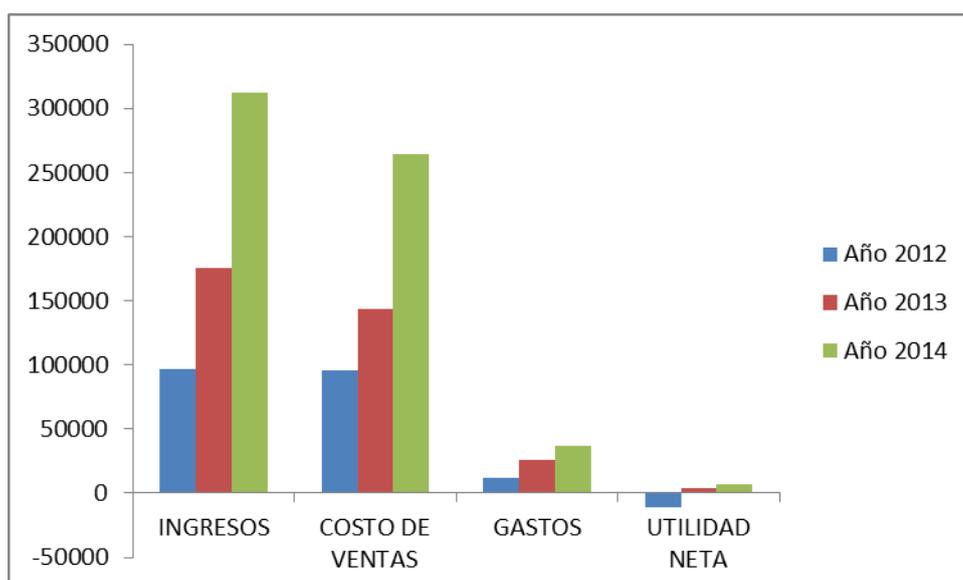
Se determina que los ingresos han presentado un crecimiento anual del 81.86% en el año 2013 con relación al año 2012, y en un 77.88% en el año 2014 con respecto al 2013, pero en el año 2014 el incremento del costo de ventas fue del 83.40% es mayor al crecimiento de los ingresos lo que provocó una variación de la utilidad bruta del 52.77% en ese año, los gastos también presentaron considerables crecimientos, que generaron disminuciones de las utilidades netas en ambos períodos, al año 2013 en un -153.88% y al 2014 en el 91.26%. Se puede concluir que las variaciones presentadas de crecimiento de ingresos fueron suficientes para obtener un adecuado crecimiento de las utilidades.

#### **Cuadro No. 5**

#### **ESTADOS DE RESULTADOS CORLODEC**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2014</b>
<b>INGRESOS</b>		81,86%	77,88%
<b>COSTO DE VENTAS</b>		50,96%	83,40%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		2483,09%	52,77%
<b>GASTOS</b>		111,92%	43,97%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		-153,88%	91,26%
<b>PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b>		100,00%	91,26%
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>		100,00%	91,26%
<b>UTILIDAD NETA</b>		-133,95%	91,26%

**FUENTE: (CORLODEC, 2012/2014)**



**Figura No. 23 ESTADOS DE RESULTADOS CORLODEC**

**FUENTE: (CORLODEC, 2012/2014)**

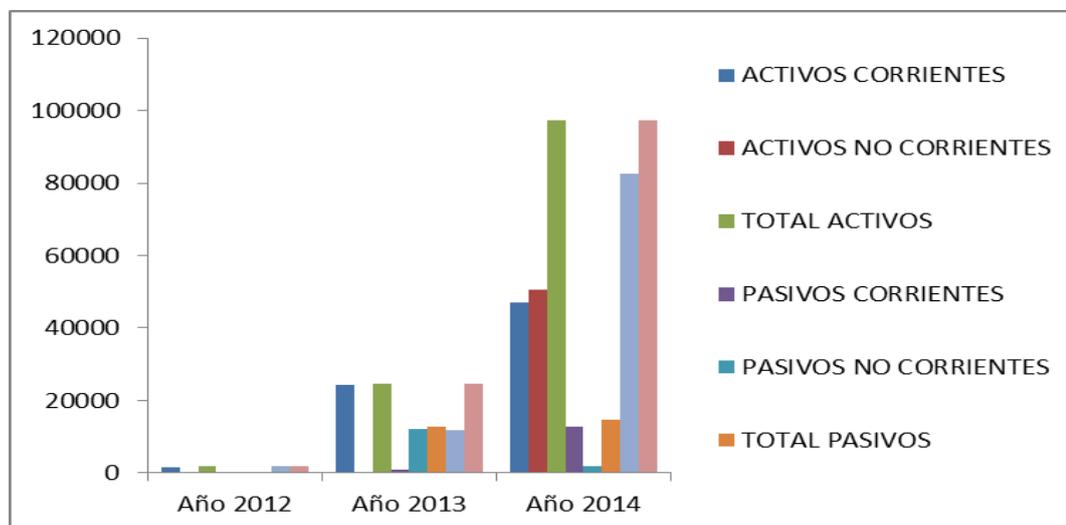
#### 4.4.2.1.2. Balance de situación general

**Cuadro No. 6**

#### **BALANCE GENERAL CORLODEC**

BALANCE GENERAL	Año 2012	Año 2013	Año 2014
<b>ACTIVOS</b>			
ACTIVOS CORRIENTES		1557,86%	93,33%
BANCOS		3580,16%	6,09%
CUENTAS POR COBRAR			563,15%
CRÉDITO TRIBUTARIO		81,86%	-100,00%
ACTIVOS NO CORRIENTES		-15,79%	16218,71%
MUEBLES Y ENSERES		0,00%	23,79%
VEHÍCULOS			100%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA		27,27%	-11,59%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		1242,48%	296,05%
<b>PASIVOS</b>			
PASIVOS CORRIENTES		1408,88%	1497,15%
CUENTAS POR PAGAR		1408,88%	1497,15%
PASIVOS NO CORRIENTES			-84,07%
OBLIGACIONES FINANCIERAS			-84,07%
<b>TOTAL PASIVOS</b>		24008,06%	14,89%
<b>PATRIMONIO</b>		558,24%	605,55%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		1242,48%	296,05%

**FUENTE: (CORLODEC, 2012/2014)**



**Figura No. 24 BALANCE GENERAL CORLODEC**

**FUENTE: (CORLODEC, 2012/2014)**

Tanto en el 2013 como en el año 2014 existen crecimientos de los activos totales, eso se debe a un crecimiento de los activos, pasivos y patrimonio, pero estas variaciones no son proporcionadas, es decir no existe un crecimiento adecuado entre grupos del debe y grupos del haber, eso hace ver que la empresa quizá crece desorganizadamente.

#### 4.4.2.2. Análisis vertical

Se emplea para revelar la estructura interna de la empresa. Se utiliza una partida importante en el estado financiero como cifra base y todas las demás cuentas de dicho estado se comparan con ella.

##### 4.4.2.2.1. Estados de resultados

Analizando la estructura vertical de la empresa en relación a los ingresos, se observa que existe una alta carga del costo de ventas, así al año 2012 fue del 98.73%, en el año, en el 2013 disminuye ligeramente a un 81.96%, y al año 2014 nuevamente aumenta su participación al 84.50%.

Ésta composición muy cargada del costo de ventas hace que la empresa pierda una buena participación de las utilidades con relación a sus ingresos, así se presenta las pérdidas de los años 2012, y una breve utilidad neta sobre los ingresos al 2013 del 2.12% y en el año 2014 del 2.27%

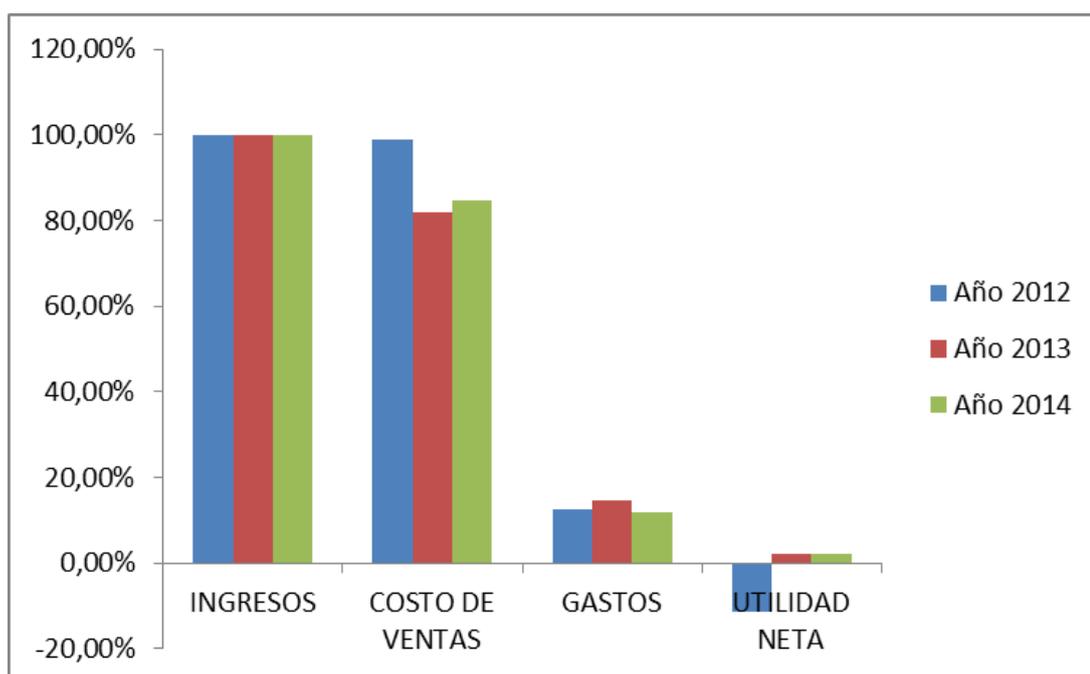
La estructura de los gastos con relación a los ingresos también es muy grande ya que representa el 12.60% en el año 2012, el 14.69% en el año 2013 y un 11.89% para el año 2014.

### **Cuadro No. 7**

#### **ESTADOS DE RESULTADOS CORLODEC**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2014</b>
<b>INGRESOS</b>	100,00%	100,00%	100,00%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	98,73%	81,96%	84,50%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	1,27%	18,04%	15,50%
<b>GASTOS</b>	12,60%	14,69%	11,89%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	-11,33%	3,36%	3,61%
<b>PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b>	0,00%	0,50%	0,54%
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	0,00%	0,74%	0,79%
<b>UTILIDAD NETA</b>	-11,33%	2,12%	2,27%

**FUENTE: (CORLODEC, 2012/2014)**



**Figura No. 25 ESTADOS DE RESULTADOS CORLODEC**  
**FUENTE: (CORLODEC, 2012/2014)**

#### 4.4.2.2.2. Balance de situación general

Del 100% de los activos la principal carga se halla en los activos corrientes en los años 2012 y 2013, pero al año 2014 está disminuyendo siendo de un 48.20% y asumiendo la carga los activos no corrientes por los vehículos que comprende el 51.31%. Por el lado de pasivos y patrimonio, la estructura se halla concentrada en el patrimonio durante los años 2012 y 2014, en el año 2013 la mayor participación la presentaron los pasivos con un 52.40%.

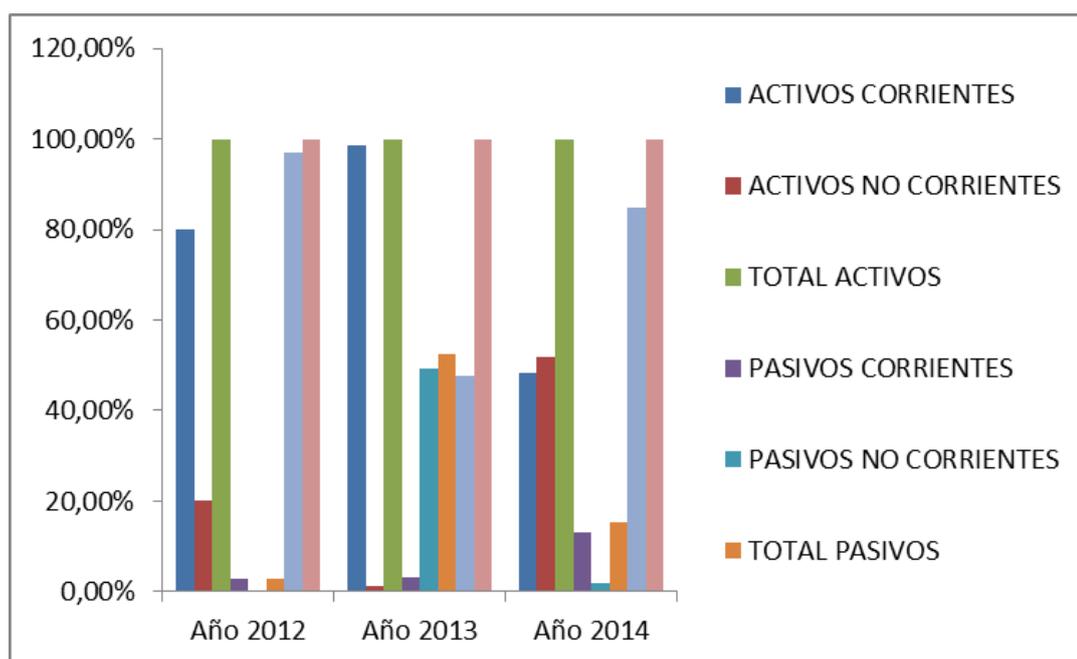
#### Cuadro No. 8

##### BALANCE GENERAL CORLODEC

BALANCE GENERAL	Año 2012	Año 2013	Año 2014
<b>ACTIVOS</b>			
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	79,96%	98,74%	48,20%
<b>BANCOS</b>	27,28%	74,78%	20,03%
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	0,00%	16,82%	28,17%
<b>CRÉDITO TRIBUTARIO</b>	52,68%	7,14%	0,00%

<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	20,04%	1,26%	51,80%
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	31,64%	2,36%	0,74%
<b>VEHÍCULOS</b>	0,00%	0,00%	51,31%
<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>	-11,60%	-1,10%	-0,25%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	100,00%	100,00%	100,00%
<b>PASIVOS</b>	0,00%	0,00%	0,00%
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	2,92%	3,28%	13,23%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	2,92%	3,28%	13,23%
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	0,00%	49,12%	1,98%
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	0,00%	49,12%	1,98%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	2,92%	52,40%	15,20%
<b>PATRIMONIO</b>	97,08%	47,60%	84,80%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	100,00%	100,00%	100,00%

**FUENTE: (CORLODEC, 2012/2014)**



**Figura No. 26 BALANCE GENERAL CORLODEC**

**FUENTE: (CORLODEC, 2012/2014)**

La participación de las cuentas por cobrar también es representativa ya que a partir del año 2013 va aumentando, de un 16.82% a un 28.17%. lo mismo sucede con las cuentas por pagar que se incrementa de un 3.28% a un 13.23% al año 2014.

### 4.4.2.3. Razones financieras

#### 4.4.2.3.1. Liquidez

Capital de trabajo.-Esta razón se obtiene de la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante. Representa el monto de recursos que la empresa tiene destinado a cubrir las erogaciones necesarias para su operación. Prueba del ácido.-Es muy usada para evaluar la capacidad inmediata de pago que tienen las empresas. Se obtiene de dividir el activo disponible (es decir el efectivo en caja y bancos y valores de fácil realización) entre el pasivo circulante (a corto plazo).

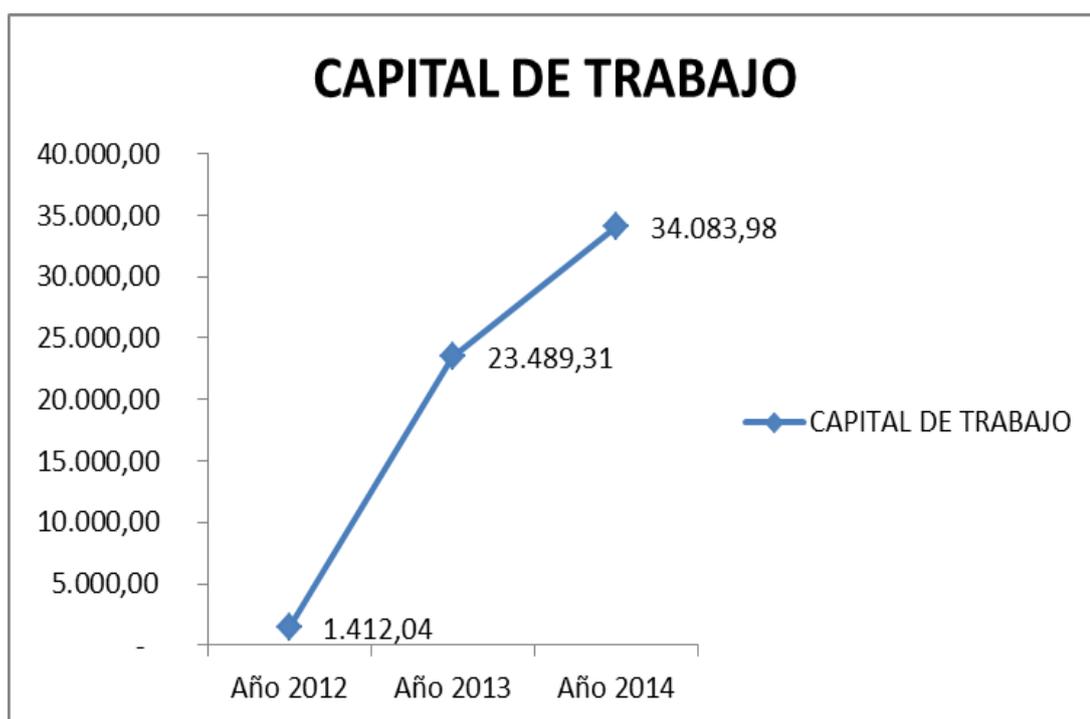
Con respecto a la liquidez se observa que al empresa presenta un crecimiento favorable del Capital de Trabajo de 1.412.04 dólares en el año 2012 a 34.083.98 dólares en el año 2014, lo que implica que existió un incremento favorable en los activos de la empresa. El problema se encuentra en la disponibilidad de efectivo para cubrir obligaciones de corto plazo que ha decrecido, así la razón circulante paso de 27.40 del año 2012 a 3.64 en el año 2014, mientras que la prueba ácida igualmente baja de 9.35 a 1.51 en los mismos años.

#### Cuadro No. 9

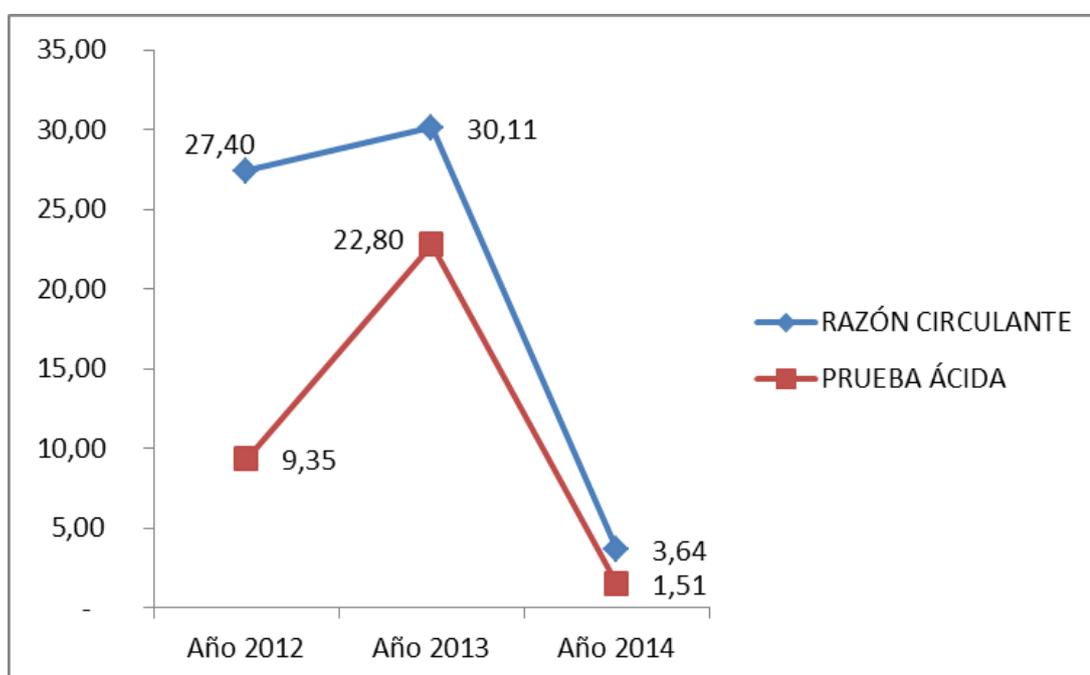
##### LIQUIDEZ

LIQUIDEZ	Año 2012	Año 2013	Año 2014
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	1.412,04	23.489,31	34.083,98
<b>RAZÓN CIRCULANTE</b>	27,40	30,11	3,64
<b>PRUEBA ÁCIDA</b>	9,35	22,80	1,51

**FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS**



**Figura No. 27 LIQUIDEZ CAPITAL DE TRABAJO**  
**FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS**



**Figura No. 28 LIQUIDEZ RAZÓN CIRCULANTE Y PRUEBA ÁCIDA**  
**FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS**

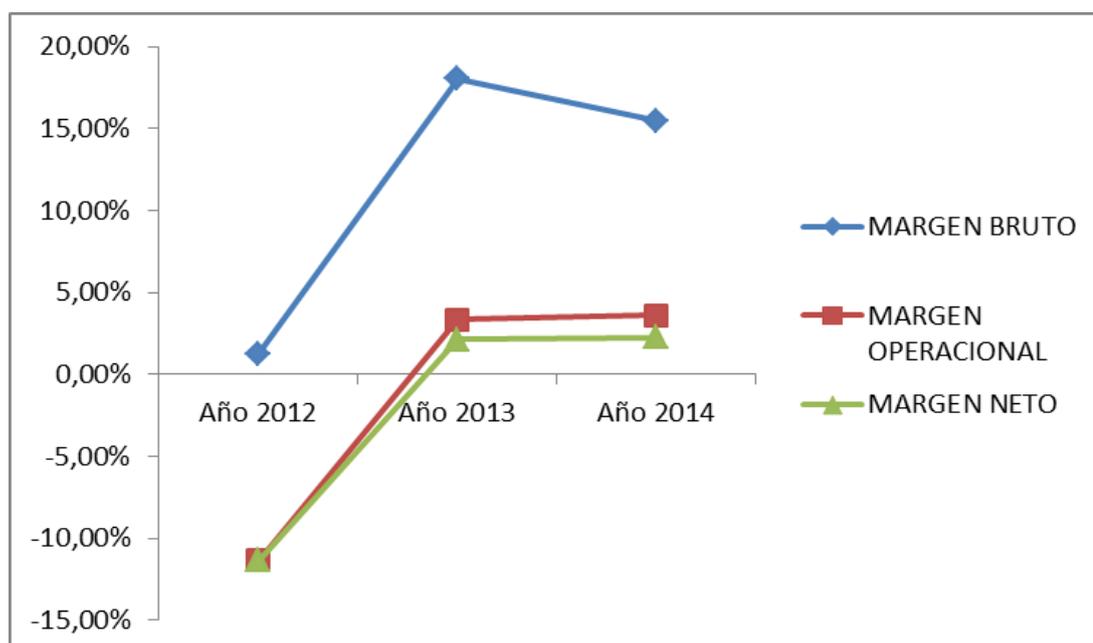
#### 4.4.2.3.2. Rentabilidad

La situación de rentabilidad de la empresa es muy crítica, apenas en el año 2013 se presentan resultados positivos, pero igual no son atractivos, con una rentabilidad neta del 2.12% que es inferior al costo de oportunidad del mercado (tasa activa 8.17%) y en el año 2014 llegó a 2.27%.

**Cuadro No. 10**  
**RENTABILIDAD**

RENTABILIDAD	Año 2012	Año 2013	Año 2014
MARGEN BRUTO	1,27%	18,04%	15,50%
MARGEN OPERACIONAL	-11,33%	3,36%	3,61%
MARGEN NETO	-11,33%	2,12%	2,27%

**FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS**



**Figura No. 29 RENTABILIDAD**

**FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS**

La Rentabilidad sobre la inversión y la Rentabilidad sobre el activo son muy favorables en el año 2013, y 2014 debido al bajo monto de activos y de

patrimonio, pero en los años 2012 los indicadores de ROA y de ROE son totalmente negativos para la empresa.

### Cuadro No. 11

#### RENTABILIDAD ROA - ROE

	Año 2012	Año 2013	Año 2014
ROA	-596,96%	15,09%	7,29%
ROE	-614,90%	31,71%	8,60%

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS

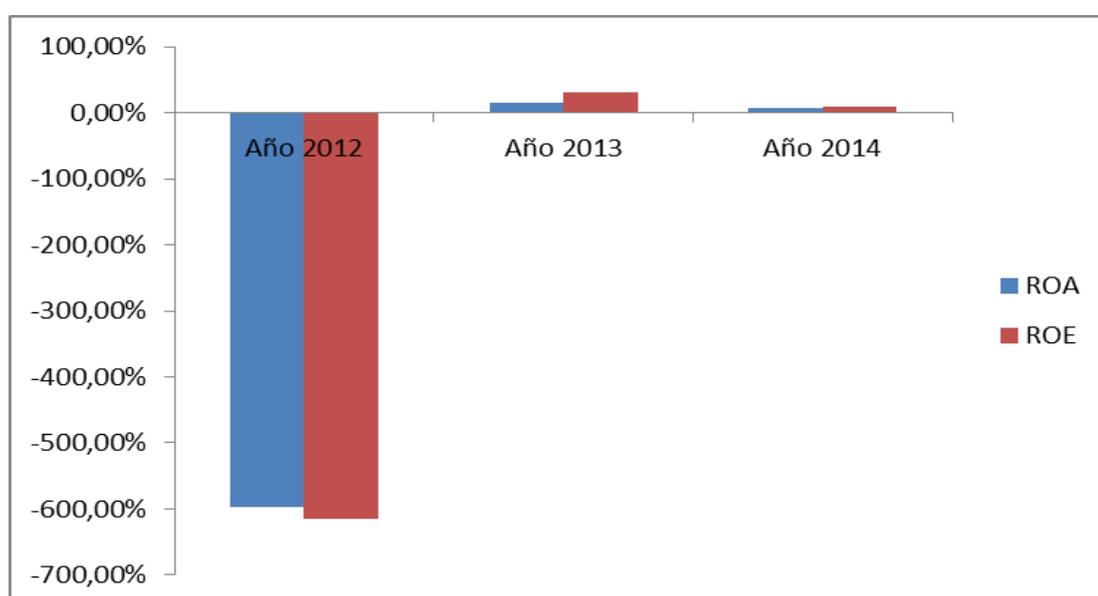


Figura No. 30 RENTABILIDAD ROA ROE

FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS

#### 4.4.2.3.3. Actividad

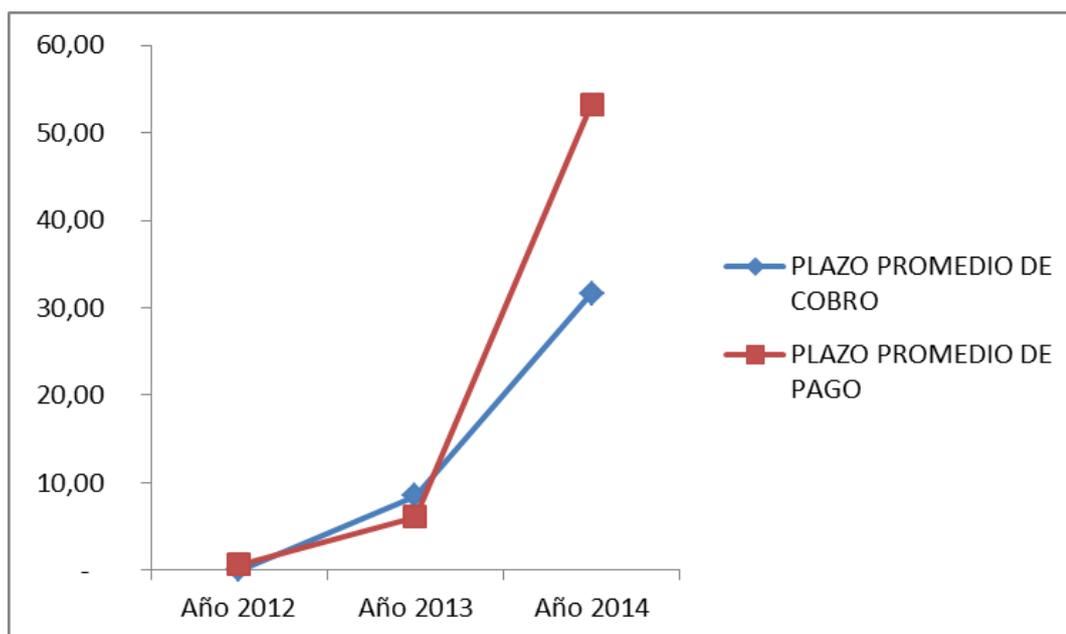
Los indicadores de actividad son favorables al Año 2014 porque el período de cobros es de 31 días y es menor al período de pagos que llega a 53 días, en el año 2013 fue desfavorable ya que la empresa debía pagar en 6 días a los proveedores, antes de recuperar el dinero de los clientes que lo hacía cada 8 días. La empresa CORDOLEC no dispone de inventarios por esa razón no se realiza ningún análisis de la rotación de los mismos.

### Cuadro No. 12

**ACTIVIDAD**

ACTIVIDAD	Año 2012	Año 2013	Año 2014
<b>PLAZO PROMEDIO DE COBRO</b>	-	8,49	31,64
<b>PLAZO PROMEDIO DE PAGO</b>	0,61	6,12	53,27

**FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS**



**Figura No. 31 ACTIVIDAD**

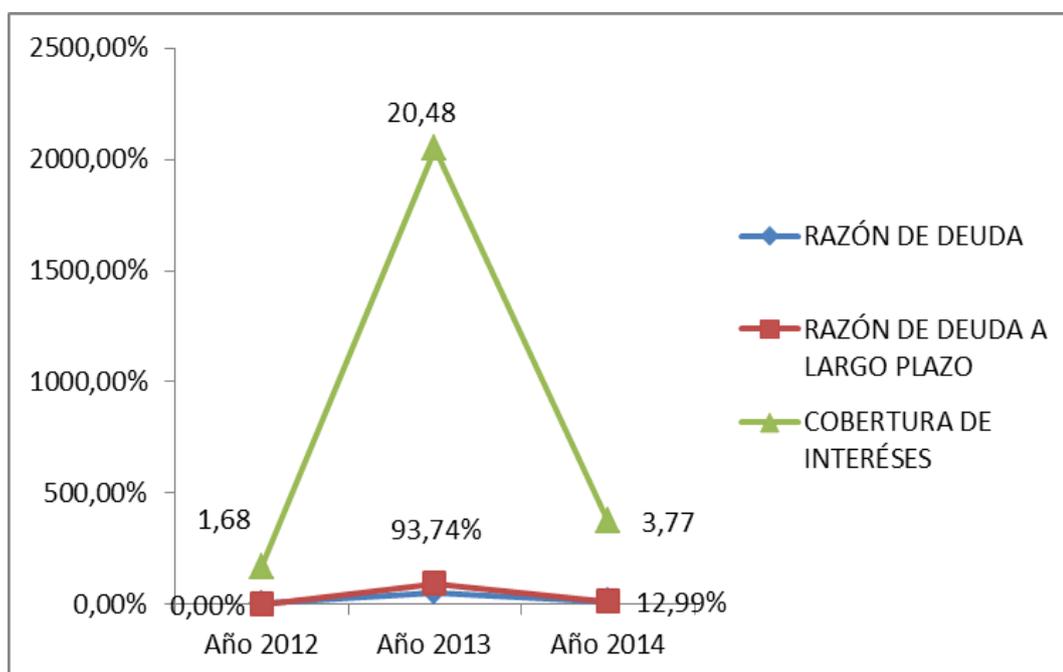
**FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS**

#### 4.4.2.3.4. Endeudamiento

Significa la proporción o porcentaje que se adeuda del total del activo. Se calcula dividiendo el total del pasivo entre el total del activo. Existe capacidad de obtener deuda de terceros ya que la razón de endeudamiento es del 15.20% de pasivos con respecto al activo, y además la composición de deuda de largo plazo es apenas del 12.99% del total pasivo. La cobertura de intereses es favorable porque se dispone de recursos provenientes de la utilidad para cubrirlos, pero por la carga elevada de gastos se limitaría debido a la generación de pérdidas.

**Cuadro No. 13****ENDEUDAMIENTO**

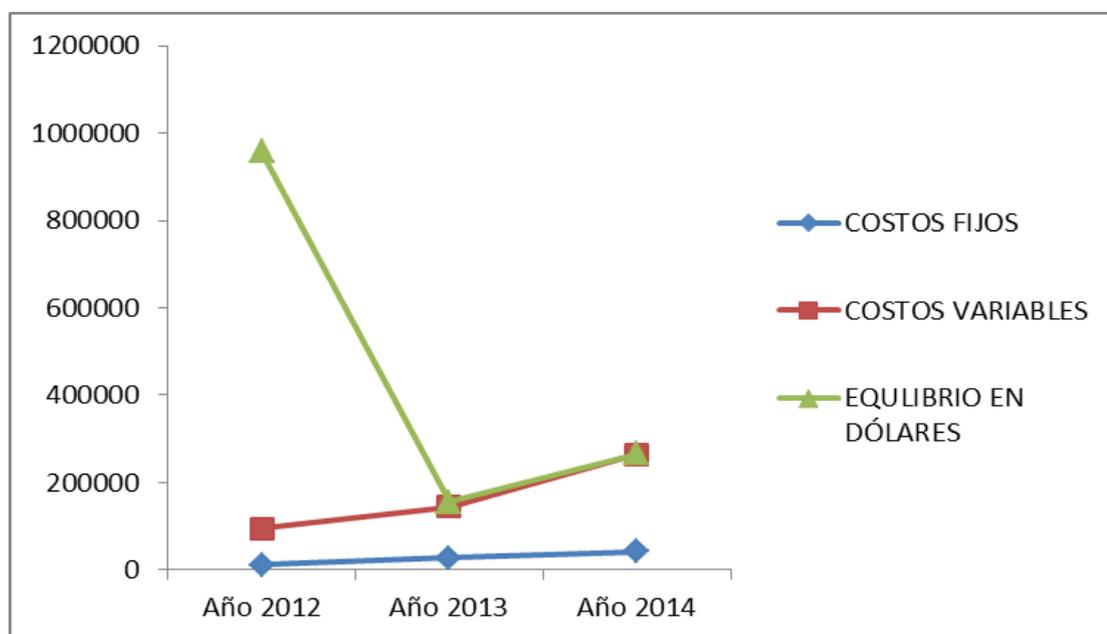
ENDEUDAMIENTO	Año 2012	Año 2013	Año 2014
RAZÓN DE DEUDA	2,92%	52,40%	15,20%
RAZÓN DE DEUDA A LARGO PLAZO	0,00%	93,74%	12,99%
COBERTURA DE INTERÉSES	1,68	20,48	3,77

**FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS****Figura No. 32 ENDEUDAMIENTO****FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS****4.4.2.4. Análisis del punto de equilibrio**

Es un método analítico, representado por el vértice donde se juntan las ventas y los gastos totales, determinando el momento en el que no existen utilidades ni pérdidas para una entidad, es decir que los ingresos son iguales a los gastos. El punto de equilibrio que tiene la empresa es muy elevado en comparación a los niveles de ventas logrados en cada año, así al año 2014 la empresa debería tener ingresos por 266.485,67 dólares para no ganar ni perder. Eso implica aumento de ingresos y reducción de costos.

**Cuadro No. 14****PUNTO DE EQUILIBRIO**

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2014</b>
<b>INGRESOS</b>	96.552,19	175.587,28	312.326,00
<b>COSTOS FIJOS</b>	12.167,86	27.967,75	41.296,29
<b>GASTOS</b>	12.167,86	25.786,44	37.124,27
<b>PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b>	-	884,32	1.691,36
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	-	1.297,00	2.480,66
<b>COSTOS VARIABLES</b>	95.325,68	143.905,40	263.926,01
<b>COSTO DE VENTAS</b>	95.325,68	143.905,40	263.926,01
<b>PUNTO EQUILIBRIO EN %</b>	992,07%	88,28%	85,32%
<b>EQUILIBRIO EN DÓLARES</b>	957.867,06	155.002,85	266.485,67

**FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS****Figura No. 33 PUNTO DE EQUILIBRIO****FUENTE: ESTADOS FINANCIEROS**

### **4.4.3. Foda financiero**

#### **4.4.3.1. Fortalezas**

- Elaboración de Estados Financieros.
- Capital de trabajo positivo y creciente.
- Período de cobros menor que el período de pagos.
- ROA Y ROE favorables únicamente años 2013 y 2014.
- Dispone de capacidad `para endeudarse.
- Punto de equilibrio favorable años 2013 y 2014.
- No cuenta con activos fijos (vehículos no incluidos son de propiedad de cada socio no de la cooperativa).

#### **4.4.3.2. Oportunidades**

- Ampliación de la producción de la Refinería de Esmeraldas.

#### **4.4.3.3. Debilidades**

- Liquidez se reduce año tras año.
- Rentabilidad negativa en el último año.
- Crecimiento de ingresos inferior a crecimiento de gastos.
- Estructura vertical desfavorable del Estado de Resultados.
- Composición del costo de ventas y de gastos con respecto a los ingresos muy elevados.
- Falta de sistematización de la información.

#### **4.4.3.4. Amenazas**

- Recesión económica del País. (baja del PIB).
- Cambios constantes en leyes tributarias.
- Falta de crédito para el sector de transporte pesado.

- Aumento de precios de combustibles.
- Falta de apoyo del gobierno al sector comercial e industrial.
- Incremento de la inflación.
- Aumento del Riesgo país.
- Baja de los precios del petróleo a nivel mundial.
- Competencia desleal.
- Excesiva deuda externa del Ecuador.
- Apreciación del dólar a nivel internacional.
- Devaluación de monedas nacionales en Colombia y Perú.
- Excesivos impuestos.
- Restricción a las importaciones.
- No existe apertura a mercados internacionales por políticas estatales.

#### **4.5. Objetivos estratégicos financieros**

El objetivo estratégico es la descripción del propósito a ser alcanzado, que es medido a través de indicadores y sus correspondientes metas, las cuales se establecen de acuerdo al periodo del plan estratégico.

Para CORDOLEC se formulan los siguientes objetivos estratégicos de acuerdo a su situación actual y esperada:

- Aumentar la Liquidez circulante en niveles superiores a 1.2
- Incrementar la Rentabilidad Neta superior al 15%.
- Mantener un Endeudamiento adecuado por lo menos del 20% del activo total.
- Mejorar la gestión administrativa de la empresa con procesos tecnificados, oportunos y competitivos.

#### **4.6. Diseño de estrategias financieras**

#### 4.6.1. Estrategias financieras matriz foda

Utilizando la matriz FODA se establecen algunas estrategias financieras y de gestión enfocadas a aprovechar la situación del entorno y a fortalecer y minimizar las debilidades que se presentan dentro de la empresa desde la perspectiva financiera.

#### Cuadro No. 15

#### ESTRATEGIAS FINANCIERAS MATRIZ FODA

	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliación de la producción de la Refinería de Esmeraldas.</li> </ul>	<b>AMENAZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recesión económica del País. (baja del PIB).</li> <li>• Cambios constantes en leyes tributarias.</li> <li>• Falta de crédito para el sector de transporte pesado.</li> <li>• Aumento de precios de combustibles.</li> <li>• Falta de apoyo del gobierno al sector comercial e industrial.</li> <li>• Incremento de la inflación.</li> <li>• Aumento del Riesgo país.</li> <li>• Baja de los precios del petróleo a nivel mundial.</li> <li>• Competencia desleal.</li> <li>• Excesiva deuda externa del Ecuador.</li> <li>• Apreciación del dólar a nivel internacional.</li> <li>• Devaluación de monedas nacionales en Colombia y Perú.</li> <li>• Excesivos impuestos.</li> <li>• Restricción a las importaciones.</li> <li>• No existe apertura a mercados internacionales por políticas estatales.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de Estados Financieros.</li> <li>• Capital de trabajo positivo y creciente.</li> <li>• Período de cobros menor que el período de pagos.</li> <li>• ROA Y ROE favorables únicamente años 2013 y 2014.</li> <li>• Dispone de capacidad para endeudarse.</li> <li>• Punto de equilibrio favorable años 2013 y 2014.</li> <li>• No cuenta con activos fijos (vehículos no incluidos son de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INCREMENTAR EL NÚMERO DE SOCIOS.</li> <li>• PLAN DE DESARROLLO CON PETROECUADOR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BUSCAR ENDEUDAMINETO DE LARGO PLAZO.</li> <li>• PLAN DE CAPACITACIÓN PARA CHOFÉRES.</li> <li>• DESARROLLAR UN PLAN DE DESCUENTOS CON LOS SOCIOS POR VIAJE, CLIENTE Y RUTA.</li> </ul>

propiedad de cada socio no de la cooperativa).		
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez se reduce año tras año.</li> <li>• Rentabilidad negativa en el último año.</li> <li>• Crecimiento de ingresos inferior a crecimiento de gastos.</li> <li>• Estructura vertical desfavorable del Estado de Resultados.</li> <li>• Composición del costo de ventas y de gastos con respecto a los ingresos muy elevados.</li> <li>• Falta de sistematización de la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INCREMENTAR EL NÚMERO DE RUTAS Y CLIENTES.</li> <li>• DISMINUIR GASTOS Y COSTOS.</li> <li>• CREAR ÁREA DE FINANZAS EN LA COOPERATIVA.</li> <li>• INCREMENTAR FUERZA DE VENTAS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ADQUIRIR SISTEMA CONTABLE FINANCIERO.</li> <li>• DESARROLLAR CAMPAÑA DE MARKETING.</li> <li>• ADQUIRIR EQUIPOS TECNOLÓGICOS.</li> <li>• DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.</li> </ul>

**FUENTE: ANÁLISIS FINANCIERO**

#### 4.6.2. Estrategias para aumentar la utilidad

- Potenciar la orientación al mercado de la empresa y la innovación para generar más productos que satisfagan las necesidades de los clientes y aumentar las ventas.
- Reforzar los elementos de la mezcla de marketing (producto, precio, publicidad, distribución) para aumentar las ventas
- unidad de producto
- Reducir el costo de materiales a través de la compra en común con otras empresas y a través del control de calidad por parte del proveedor.
- Reducir el número de cuentas bancarias para disminuir el tiempo dedicado a la contabilización y conciliación de cuentas.
- Incrementar la productividad de los empleados a través de sistemas de incentivos.

#### 4.6.3. Estrategias para reducir el activo

- Aumentar la rotación de los activos. Es decir, incrementar las ventas que se

- consiguen en los mismos.
- Reducir los saldos de los clientes mediante técnicas de gestión del crédito, tales como: Selección de clientes, Selección de los medios de cobro más adecuados, Implementación de incentivos para los vendedores en función de las ventas cobradas, Pago de comisiones a los vendedores hasta que el cliente haya pagado, Sistematizar la gestión del crédito a clientes, usar la venta de cartera.

#### **4.6.4. Estrategias de financiamiento**

- DINÁMICA.- La empresa financia sus necesidades estacionales con fondos a corto plazo y sus necesidades permanentes con fondos a largo plazo.

#### **4.6.5. Administración del efectivo.**

Corresponde al dinero circulante que dispone la empresa en un momento determinado. Los activos circulantes se convierten en efectivo en un período menos a un año.

- Ampliación o reducción del plazo de crédito.
- Incorporación de descuentos por pronto pago.
- Ejercicios de aplicación para determinar o no la conveniencia.

#### **4.6.6. Análisis de las estrategias competitivas genéricas**

Porter describió la estrategia competitiva “como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria” acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

- **Liderazgo en Costos**

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia.

Por lo tanto, la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas.

Una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de

utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. Por aquella época, la estrategia de liderazgo en costo bajo, fue el fundamento del éxito de compañías.

- **La Diferenciación**

Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio.

Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias.

- **Enfoque de Mercado**

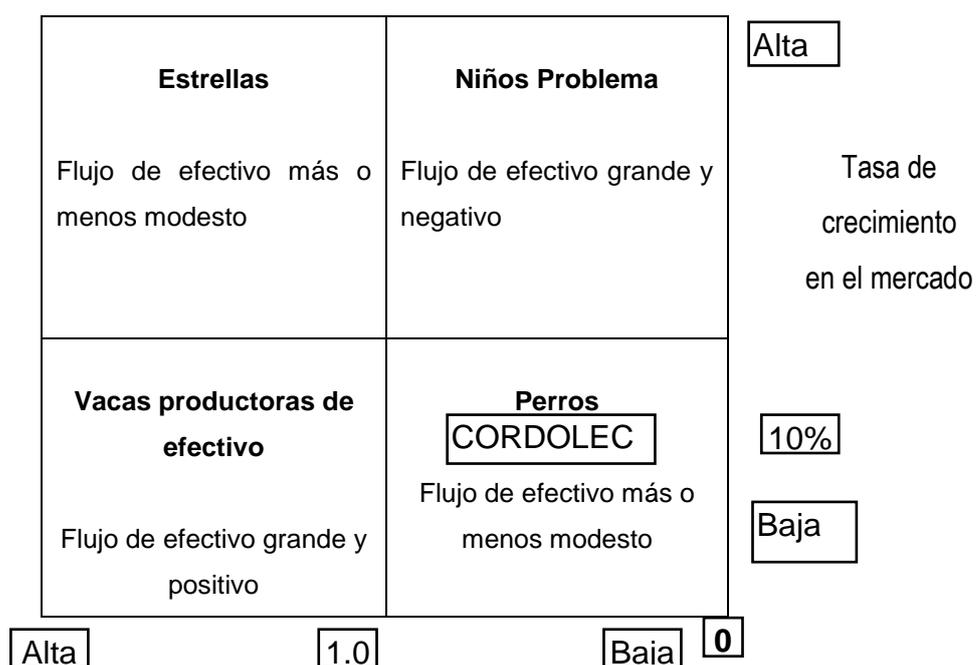
La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfica. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura.

#### **4.6.7. Matriz bcg (boston consulting group)**

La matriz BCG se construye sobre la base de dos conceptos que son la tasa de crecimiento del mercado de referencia y la cuota de mercado de la empresa en relación con el líder del mercado. Así CORDOLEC presenta una

participación real de mercado inferior al 10%, mientras que su crecimiento es inferior al 50% anual, por lo tanto se ubica dentro de la fase de PERROS.

- Los márgenes y el efectivo que se generan aumentan con la participación relativa de mercado.
- El crecimiento de las ventas requiere de insumos de efectivo para financiar la capacidad adicional y el capital de trabajo por ello, si se mantiene la participación de mercado, aumentan los requerimientos de entradas de efectivo con los aumentos en la tasa de crecimiento de mercado.
- Además de los insumos de efectivo que se mencionaron antes para mantener el crecimiento de mercado, un aumento en la participación de mercado, por lo general, requiere de insumos de efectivo para apoyar mayores gastos de publicidad, precios menores y otras tácticas orientadas a ganar participación.
- El crecimiento en cada mercado se reducirá al final conforme el producto se aproxime a su madurez sin perder posición de mercado, el efectivo que se genera al reducirse el crecimiento puede reinvertirse en otros productos que siguen creciendo.



### Figura No 5 Matriz BCG (Boston Consulting Group)

#### 4.6.8. Matriz g.e.(general electric)

Esta matriz combina la situación atractiva de un Sector con la posición competitiva del negocio, por lo tanto los consejos estratégicos para una empresa están localizados en cada una de las nueve casillas dentro de situaciones promedio, son los siguientes:

#### ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA O SECTOR

Alto	1 Expansión	2 Innovar en el producto	3 Reestructurar
Medio	4 Innovar en el mercado	5 <b>CORDOLEC</b> Diversificar	6 Liquidar
<b>Bajo</b>	7 Diversificar	8 Liquidar	9 Liquidar
	<b>Fuerte</b>	Promedio	Débil

Figura No 6 Matriz G.E.(General Electric)

CORDOLEC presenta una baja fortaleza tanto en estructura financiera, ventaja competitivas y su participación en el mercado, mientras que el sector de mercado de referencia actualmente es medianamente atractivo en un porcentaje de crecimiento del medianamente bajo, por lo su estrategia es la DIVERSIFICACIÓN DE LINEAS y PRODUCTOS.

#### 4.6.9. Matriz de estrategias planteadas

Cuadro No. 16

**MATRIZ DE ESTRATEGIAS PLANTEADAS**

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Costos USD</b>	<b>CUENTA</b>
<b>Aumentar la Liquidez.</b>	DISEÑO POLÍTICAS DE COBROS Y PAGOS.	700,00	INVERSIÓN
	DESARROLLAR UN PLAN DE DESCUENTOS CON LOS SOCIOS POR VIAJE, CLIENTE Y RUTA.	600,00	INVERSIÓN
	ANÁLISIS FINANCIERO MENSUAL.	1.200,00	GASTO
<b>Incrementar la Rentabilidad.</b>	DISMINUIR GASTOS Y COSTOS.	1.000,00	INVERSIÓN
	PLAN DE DESARROLLO CON PETROECUADOR	1.500,00	INVERSIÓN
	DESARROLLAR CAMPAÑA DE MARKETING.	1.500,00	GASTO
	OBTENER FINANCIAMIENTO A BAJO COSTO EN LA CFN DE 20.000 USD (tasa 8% anual)	8.000,00	FINANCIAMIENTO
<b>Mantener un Endeudamiento adecuado.</b>	INCREMENTAR EL NÚMERO DE RUTAS Y CLIENTES.	800,00	INVERSIÓN
<b>Mejorar la gestión administrativa de la empresa</b>	CREAR ÁREA DE FINANZAS.	3.000,00	GASTO
	ESTUDIO DE MERCADO.	3.500,00	INVERSIÓN
	ADQUIRIR SISTEMA CONTABLE FINANCIERO.	5.000,00	INVERSIÓN
	ADQUIRIR EQUIPOS TECNOLÓGICOS.	6.000,00	INVERSIÓN
	DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.	5.000,00	INVERSIÓN
	TOTAL	37.800,00	
		INVERSIÓN	24.100,00
	GASTO	13.700,00	
	FINANCIAMIENTO	20.000,00	
	APORTE SOCIOS	17.800,00	

**FUENTE: ESTRATEGIAS****4.7. Estados financieros presupuestados**

Considerando los presupuestos de las estrategias planteadas se tienen los siguientes estados financieros presupuestados y bajo los siguientes supuestos.

- Los ingresos crecen anualmente un 20% con la aplicación de estrategias totales.
- El costo de ventas se mantendrá en un 65% de los ingresos.
- El total de gastos, por aplicación de estrategias, representan un valor de 36.900 dólares y crecerán a un porcentaje de inflación anual estimada del 5%.
- El patrimonio se incrementa con el valor de aporte de los socios.
- Se registran otros activos que son intangibles por la ejecución de los proyectos y procesos de mejora por 25.500 dólares.

#### 4.7.1. Estados de resultados presupuestado

**Cuadro No. 17**

#### **ESTADOS DE RESULTADOS PRESUPUESTADO**

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
<b>INGRESOS</b>	374.791,20	449.749,44	539.699,33	647.639,19	777.167,03
<b>COSTO DE VENTAS</b>	243.614,28	292.337,14	350.804,56	420.965,48	505.158,57
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	131.176,92	157.412,30	188.894,76	226.673,72	272.008,46
<b>GASTOS</b>	36.900,00	38.745,00	40.682,25	42.716,36	44.852,18
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	94.276,92	118.667,30	148.212,51	183.957,36	227.156,28
<b>PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b>	14.141,54	17.800,10	22.231,88	27.593,60	34.073,44
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	20.740,92	26.106,81	32.606,75	40.470,62	49.974,38
<b>UTILIDAD NETA</b>	59.394,46	74.760,40	93.373,88	115.893,13	143.108,46

**FUENTE: ESTRATEGIAS**

## 4.7.2. Balance general presupuestado

## Cuadro No. 18

**BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO**

BALANCE GENERAL	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>					
	<b>71.384,33</b>	<b>74.477,49</b>	<b>78.189,29</b>	<b>82.643,44</b>	<b>87.988,43</b>
<b>BANCOS</b>	35.692,17	35.692,17	35.692,17	35.692,17	35.692,17
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	35.692,17	35.692,17	35.692,17	35.692,17	35.692,17
<b>CRÉDITO TRIBUTARIO</b>		3.093,16	6.804,96	11.259,11	16.604,10
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>80.319,31</b>	<b>80.319,31</b>	<b>80.319,31</b>	<b>80.319,31</b>	<b>80.319,31</b>
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
<b>EQUIPOS</b>	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
<b>VEHÍCULOS</b>	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>	-	-	-	-	-
	1.680,69	1.680,69	1.680,69	1.680,69	1.680,69
<b>OTROS ACTIVOS</b>	25.500,00	25.500,00	25.500,00	25.500,00	25.500,00
<b>AMORTIZACIÓN ACUM</b>	-5100	-5100	-5100	-5100	-5100
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>151.703,64</b>	<b>154.796,80</b>	<b>158.508,60</b>	<b>162.962,75</b>	<b>168.307,74</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>					
	<b>15.465,82</b>	<b>18.558,98</b>	<b>22.270,78</b>	<b>26.724,93</b>	<b>32.069,92</b>
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	15.465,82	18.558,98	22.270,78	26.724,93	32.069,92
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>1.600,00</b>	<b>1.600,00</b>	<b>1.600,00</b>	<b>1.600,00</b>	<b>1.600,00</b>
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>17.065,82</b>	<b>20.158,98</b>	<b>23.870,78</b>	<b>28.324,93</b>	<b>33.669,92</b>
<b>PATRIMONIO</b>	134.637,82	134.637,82	134.637,82	134.637,82	134.637,82
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>151.703,64</b>	<b>154.796,80</b>	<b>158.508,60</b>	<b>162.962,75</b>	<b>168.307,74</b>

FUENTE: ESTRATEGIAS

### 4.7.3. Análisis de los estados financieros presupuestados

#### 4.7.3.1. Análisis horizontal

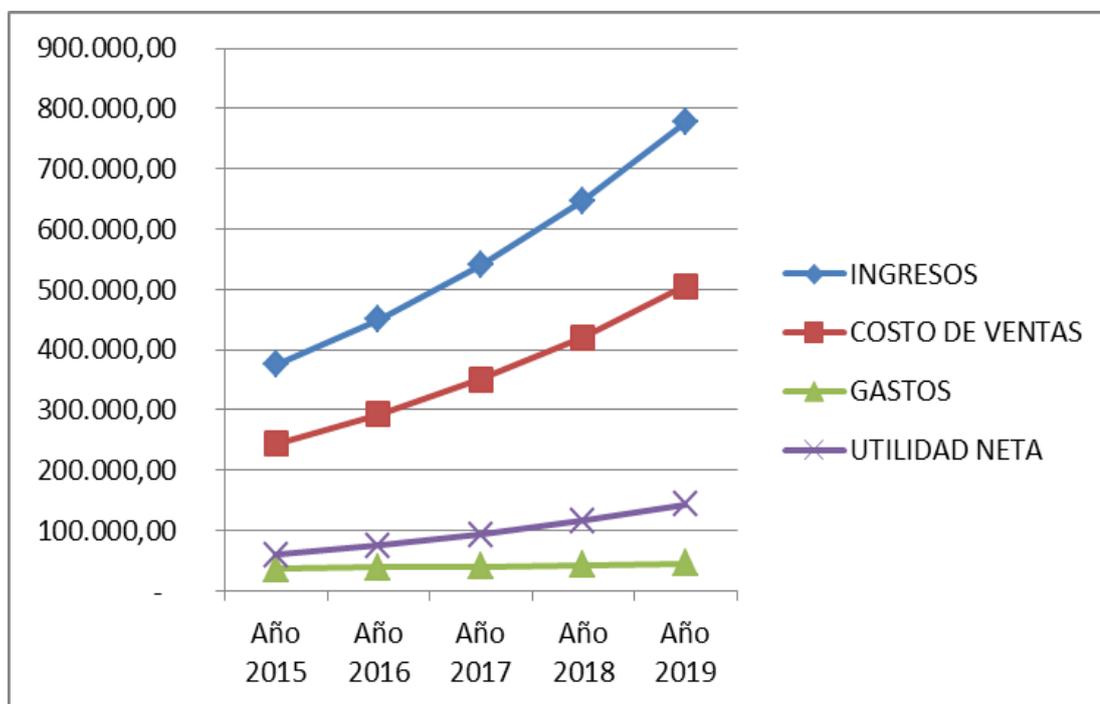
##### 4.7.3.1.1. Estados de resultados

**Cuadro No. 19**

#### **ESTADOS DE RESULTADOS PRESUPUESTADO**

ESTADO DE RESULTADOS	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
INGRESOS	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
COSTO DE VENTAS	-7,70%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	171,03%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
GASTOS	-0,60%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
UTILIDAD OPERACIONAL	736,11%	25,87%	24,90%	24,12%	23,48%
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	736,11%	25,87%	24,90%	24,12%	23,48%
IMPUESTO A LA RENTA	736,11%	25,87%	24,90%	24,12%	23,48%
UTILIDAD NETA	736,11%	25,87%	24,90%	24,12%	23,48%

**FUENTE: ESTADOS PRESUPUESTADOS**



**Figura No. 34 ESTADO DE RESULTADOS**

**FUENTE: ESTADOS PRESUPUESTADOS**

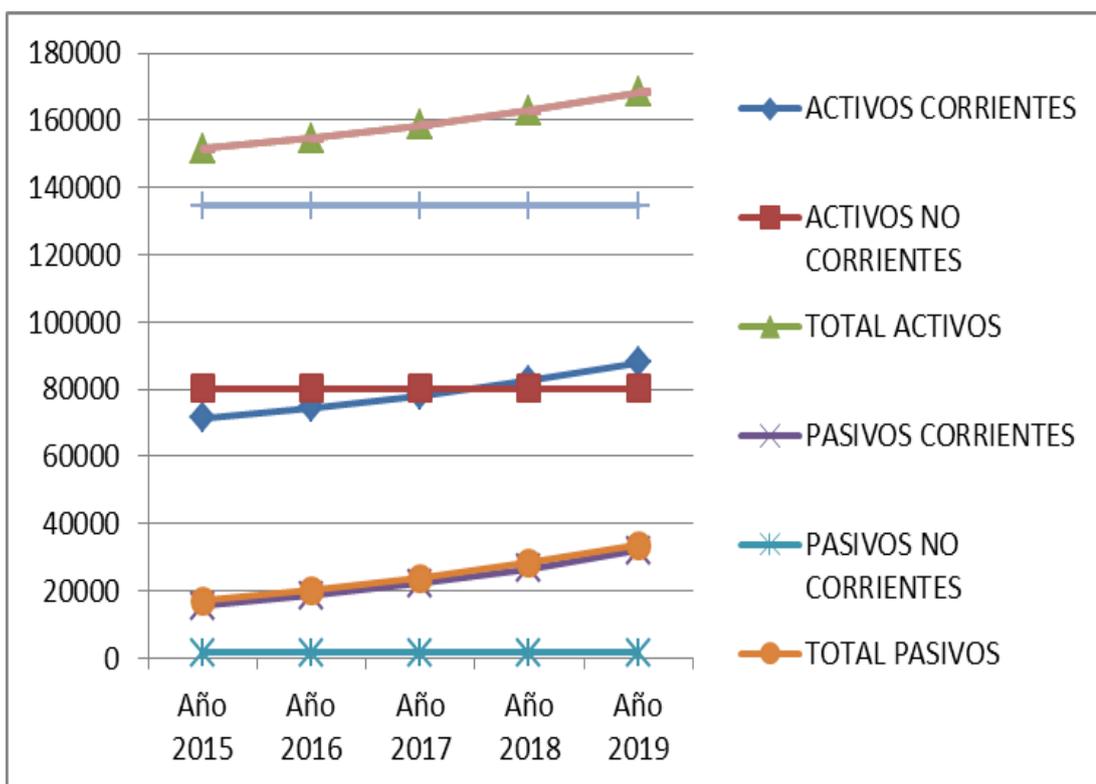
#### 4.7.3.1.2. Balance de situación general

##### Cuadro No. 20

##### BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO

BALANCE GENERAL	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	51,97%	4,33%	4,98%	5,70%	6,47%
<b>BANCOS</b>	82,84%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	30,02%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>CRÉDITO TRIBUTARIO</b>			120,00%	65,45%	47,47%
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	59,12%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	178,56%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>EQUIPOS</b>		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>VEHÍCULOS</b>	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>	602,31%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>OTROS ACTIVOS</b>		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>AMORTIZACIÓN ACUM</b>		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	55,67%	2,04%	2,40%	2,81%	3,28%
<b>PASIVOS</b>					
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	-16,88%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	-16,88%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	15,21%	18,12%	18,41%	18,66%	18,87%
<b>PATRIMONIO</b>	62,93%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	55,67%	2,04%	2,40%	2,81%	3,28%

**FUENTE: ESTADOS PRESUPUESTADOS**



**Figura No. 35 BALANCE GENERAL**

**FUENTE: ESTADOS PRESUPUESTADOS**

#### 4.7.3.2. Análisis vertical

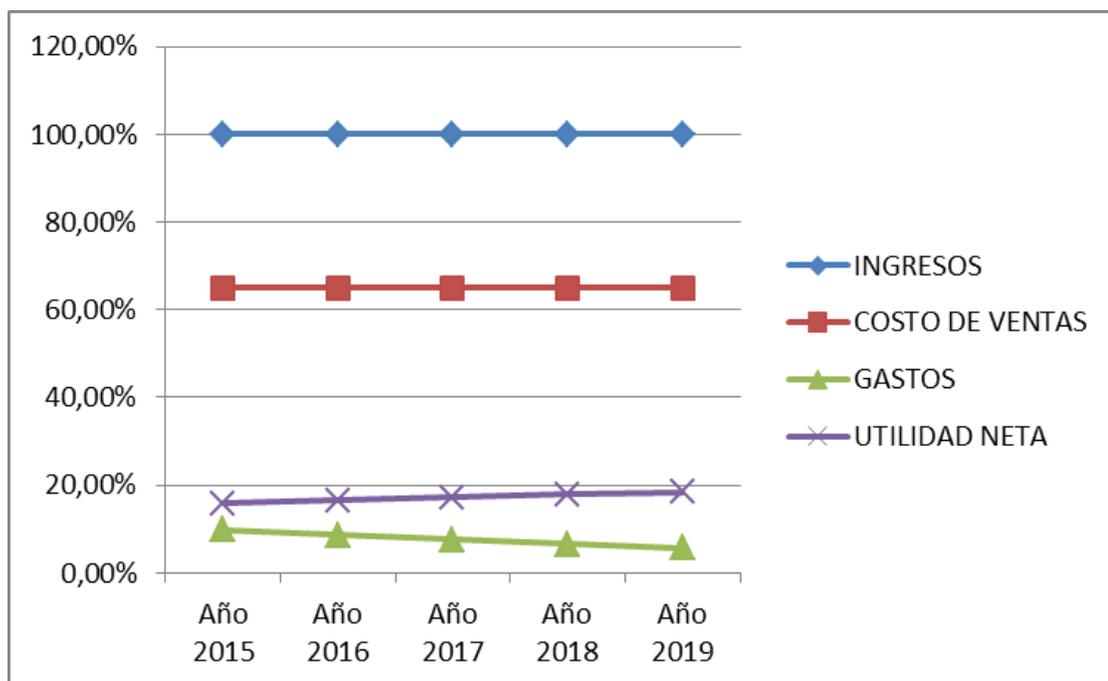
##### 4.7.3.2.1. Estado de resultados

**Cuadro No. 21**

#### **ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO**

ESTADO DE RESULTADOS	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
<b>INGRESOS</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	65,00%	65,00%	65,00%	65,00%	65,00%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%
<b>GASTOS</b>	9,85%	8,61%	7,54%	6,60%	5,77%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	25,15%	26,39%	27,46%	28,40%	29,23%
<b>PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b>	3,77%	3,96%	4,12%	4,26%	4,38%
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	5,53%	5,80%	6,04%	6,25%	6,43%
<b>UTILIDAD NETA</b>	15,85%	16,62%	17,30%	17,89%	18,41%

**FUENTE: ESTADOS PRESUPUESTADOS**



**Figura No. 36 ESTADO DE RESULTADOS**

**FUENTE: ESTADOS PRESUPUESTADOS**

#### 4.7.3.2.2. Balance de situación general

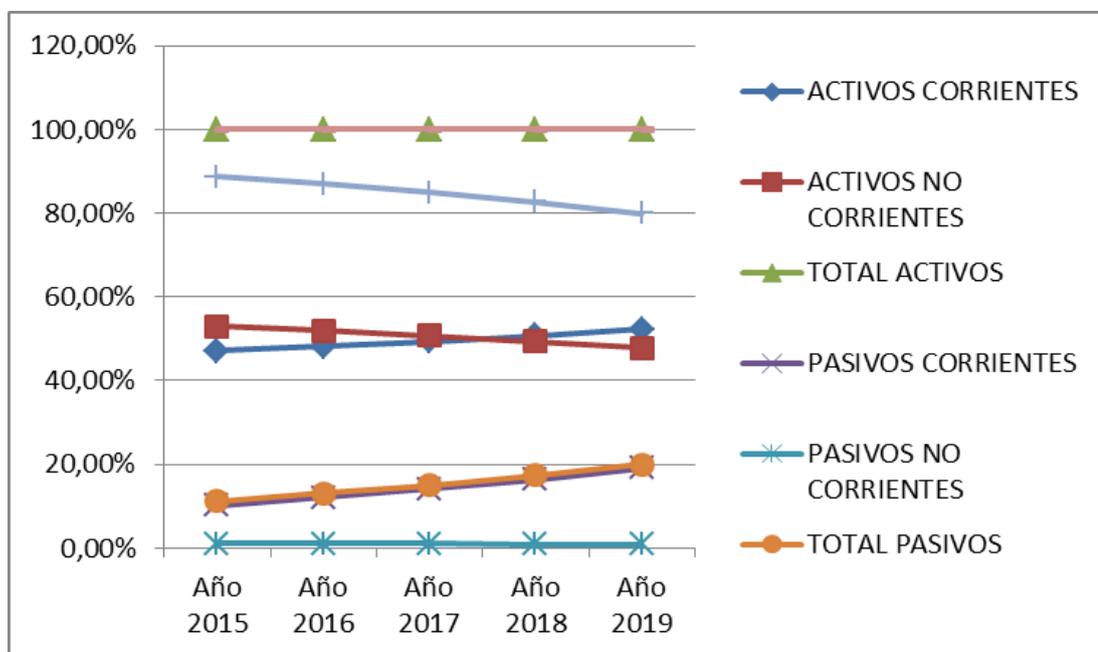
**Cuadro No. 22**

#### **BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO**

BALANCE GENERAL	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	47,06%	48,11%	49,33%	50,71%	52,28%
<b>BANCOS</b>	23,53%	23,06%	22,52%	21,90%	21,21%
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	23,53%	23,06%	22,52%	21,90%	21,21%
<b>CRÉDITO TRIBUTARIO</b>	0,00%	2,00%	4,29%	6,91%	9,87%
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	52,94%	51,89%	50,67%	49,29%	47,72%
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	1,32%	1,29%	1,26%	1,23%	1,19%
<b>EQUIPOS</b>	6,33%	6,20%	6,06%	5,89%	5,70%
<b>VEHÍCULOS</b>	32,96%	32,30%	31,54%	30,68%	29,71%
<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>	-1,11%	-1,09%	-1,06%	-1,03%	-1,00%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	16,81%	16,47%	16,09%	15,65%	15,15%
<b>AMORTIZACIÓN ACUM</b>	-3,36%	-3,29%	-3,22%	-3,13%	-3,03%

<b>TOTAL ACTIVOS</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>PASIVOS</b>					
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	10,19%	11,99%	14,05%	16,40%	19,05%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	10,19%	11,99%	14,05%	16,40%	19,05%
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	1,05%	1,03%	1,01%	0,98%	0,95%
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	1,05%	1,03%	1,01%	0,98%	0,95%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	11,25%	13,02%	15,06%	17,38%	20,00%
<b>PATRIMONIO</b>	88,75%	86,98%	84,94%	82,62%	80,00%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

**FUENTE: ESTADOS PRESUPUESTADOS**



**Figura No. 37 BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL**

**FUENTE: ESTADOS PRESUPUESTADOS**

#### 4.7.3.3. Razones financieras

##### 4.7.3.3.1. Liquidez

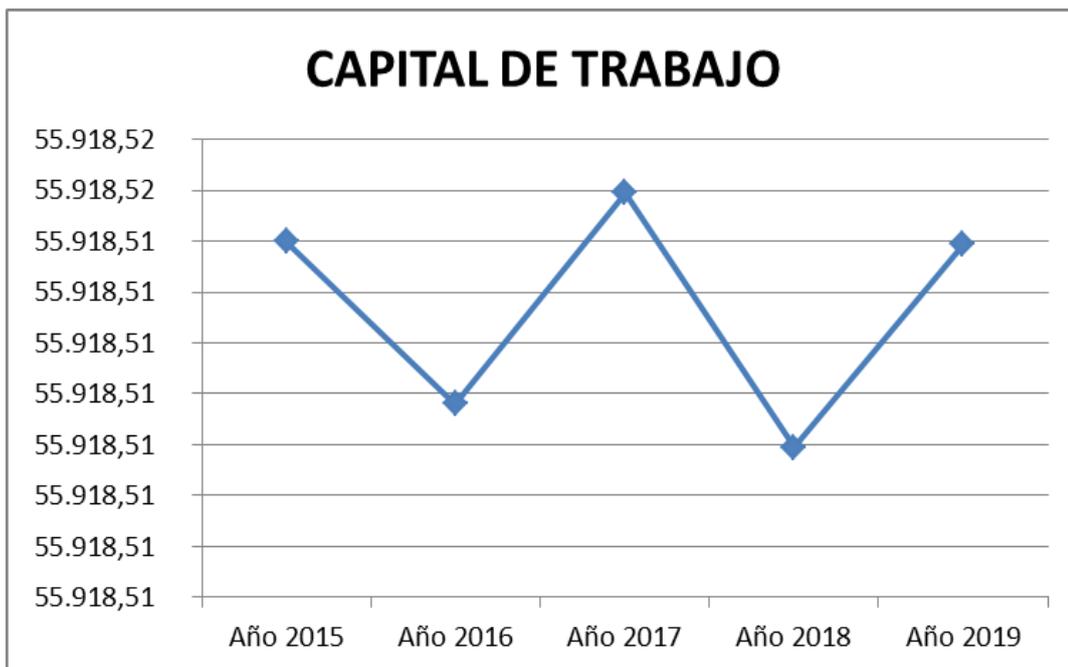
#### Cuadro No. 23

##### LIQUIDEZ

LIQUIDEZ	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
<b>CAPITAL DE</b>					

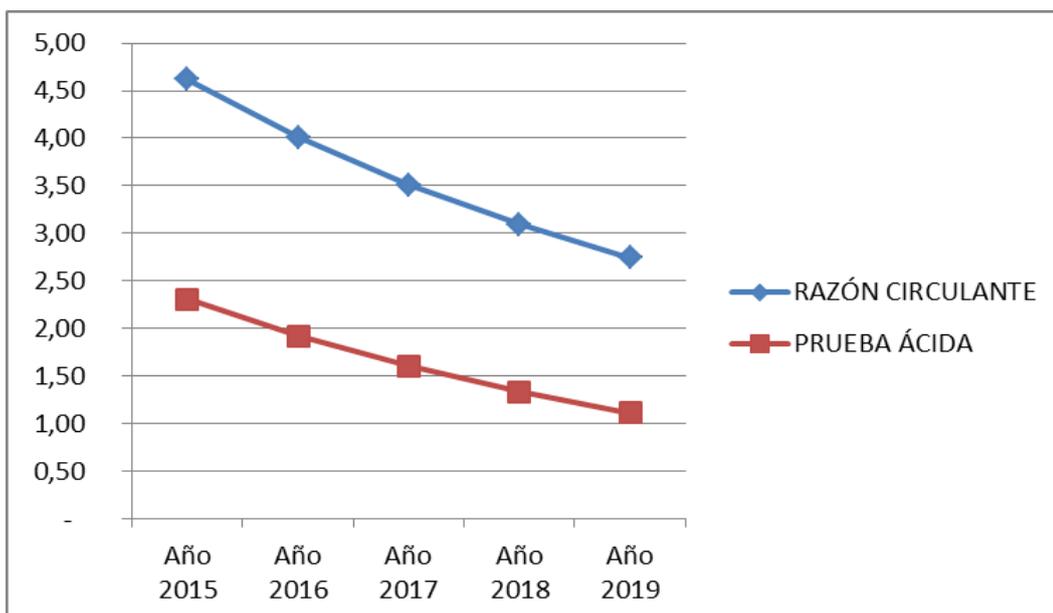
<b>TRABAJO</b>	55.918,51	55.918,51	55.918,51	55.918,51	55.918,51
<b>RAZÓN CIRCULANTE</b>	4,62	4,01	3,51	3,09	2,74
<b>PRUEBA ÁCIDA</b>	2,31	1,92	1,60	1,34	1,11

**FUENTE: ESTADOS PRESUPUESTADOS**



**Figura No. 38 CAPITAL DE TRABAJO**

**FUENTE: ESTADOS PRESUPUESTADOS**



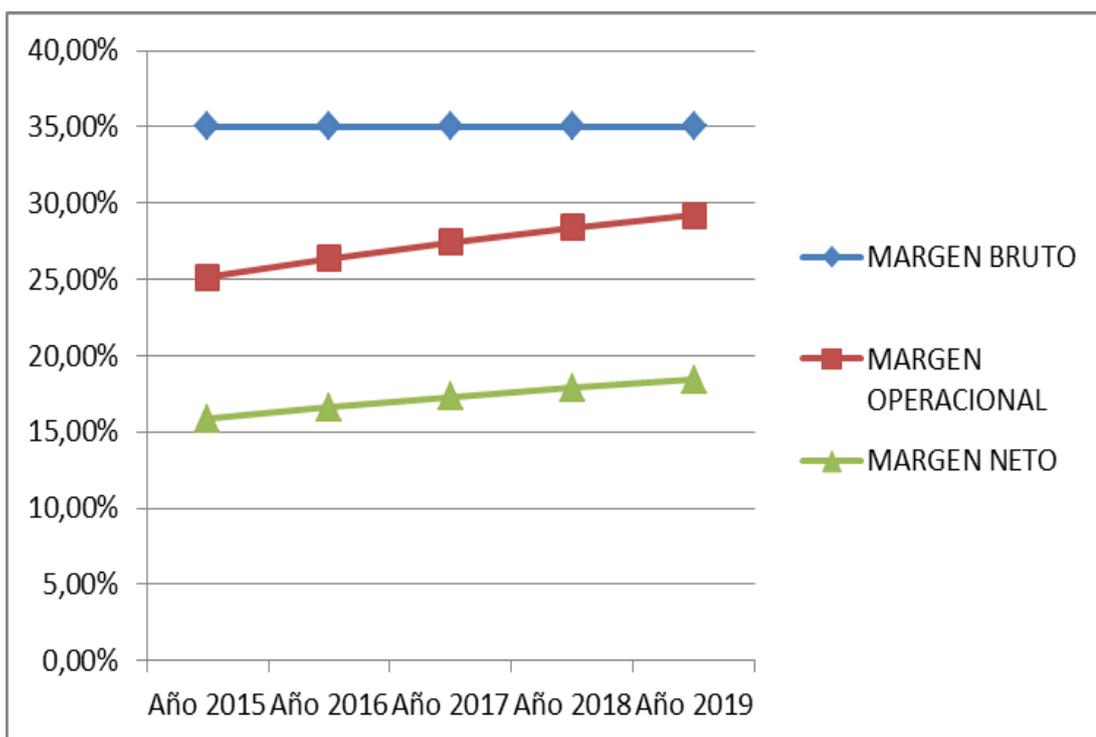
**Figura No. 39 LIQUIDEZ****FUENTE: ESTADOS PRESUPUESTADOS****4.7.3.3.2. RENTABILIDAD****Cuadro No. 24****RENTABILIDAD**

<b>RENTABILIDAD</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%	35,00%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	25,15%	26,39%	27,46%	28,40%	29,23%
<b>MARGEN NETO</b>	15,85%	16,62%	17,30%	17,89%	18,41%

**FUENTE: ESTADOS PRESUPUESTADOS****Cuadro No. 25****ROA - ROE**

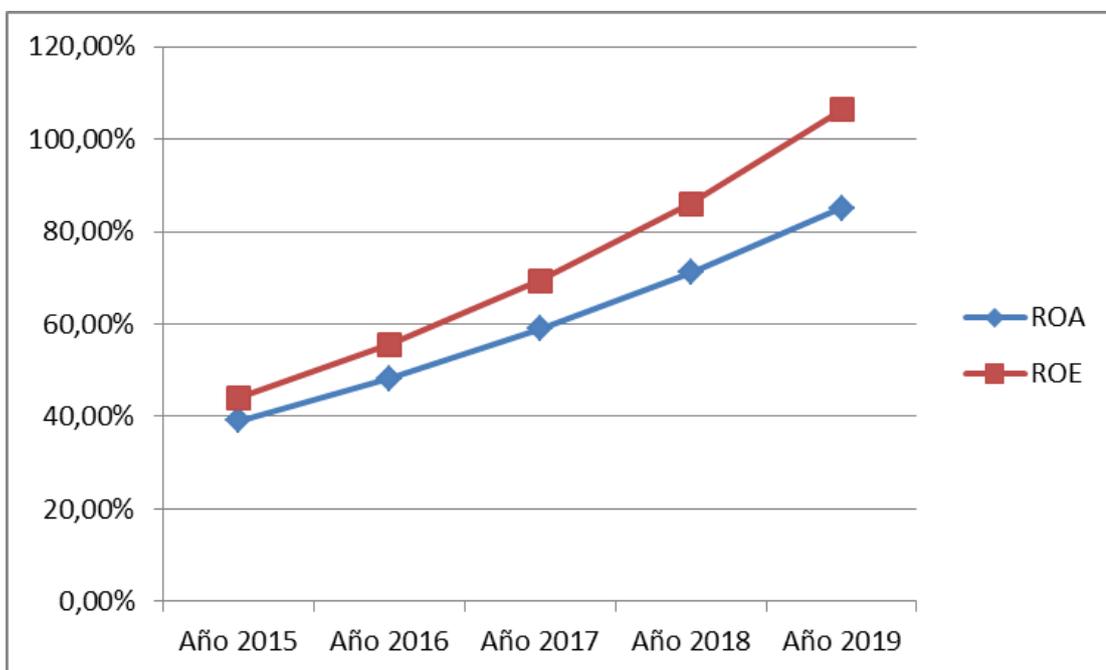
	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
<b>ROA</b>	39,15%	48,30%	58,91%	71,12%	85,03%
<b>ROE</b>	44,11%	55,53%	69,35%	86,08%	106,29%

**FUENTE: ESTADOS PRESUPUESTADOS**



**Figura No. 40 RENTABILIDAD**

**FUENTE: ESTADOS PRESUPUESTADOS**



**Figura No. 41 ROA - ROE**

**FUENTE: ESTADOS PRESUPUESTADOS**

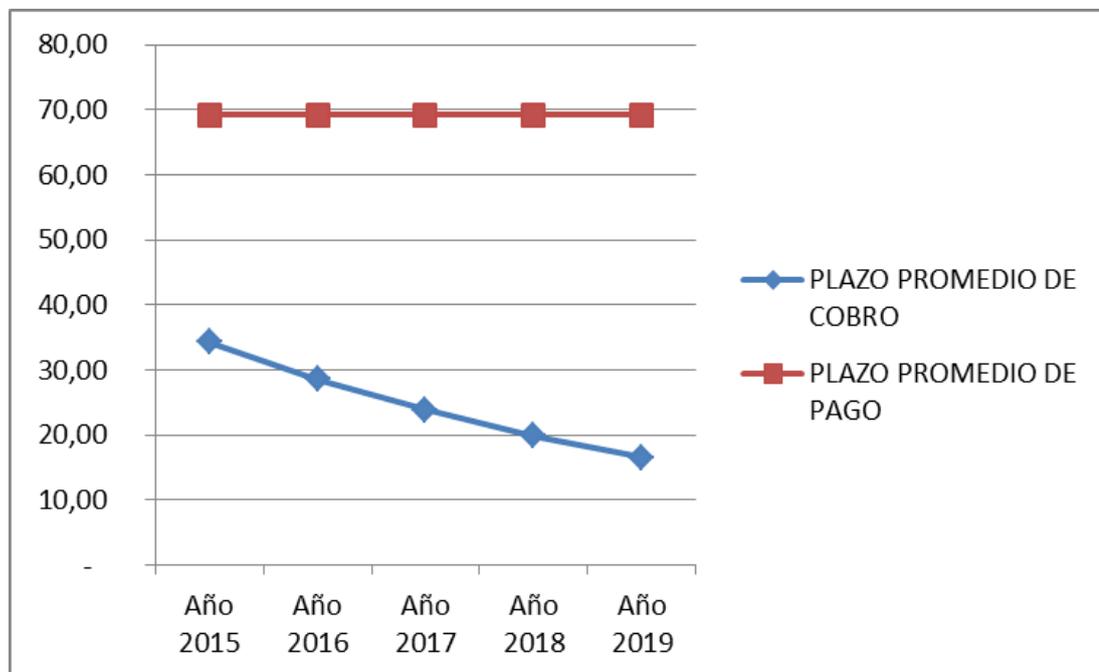
#### 4.7.3.3.3. Actividad

**Cuadro No. 26**

#### **ACTIVIDAD**

ACTIVIDAD	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
<b>PLAZO PROMEDIO DE COBRO</b>	34,28	28,57	23,81	19,84	16,53
<b>PLAZO PROMEDIO DE PAGO</b>	69,26	69,26	69,26	69,26	69,26

**FUENTE: ESTADOS PRESUPUESTADOS**



**Figura No. 42 ACTIVIDAD**

**FUENTE: ESTADOS PRESUPUESTADOS**

#### 4.7.3.3.4. Endeudamiento

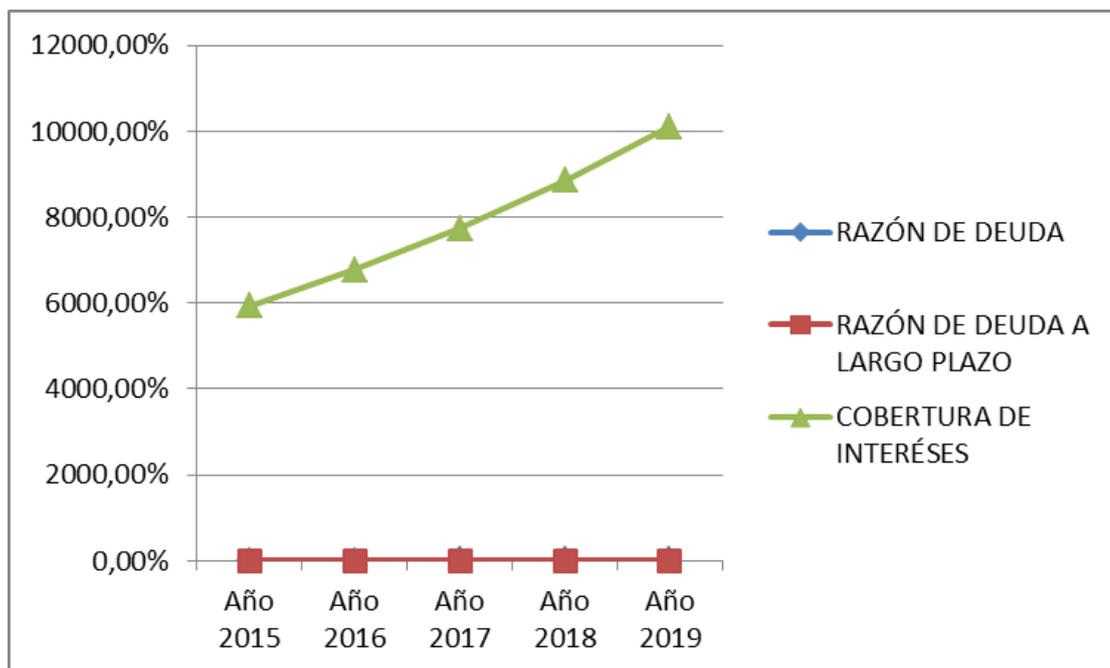
**Cuadro No. 27**

#### **ENDEUDAMIENTO**

ENDEUDAMIENTO	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
<b>RAZÓN DE DEUDA</b>	11,25%	13,02%	15,06%	17,38%	20,00%

<b>RAZÓN DE DEUDA A LARGO PLAZO</b>	9,38%	7,94%	6,70%	5,65%	4,75%
<b>COBERTURA DE INTERÉSES</b>	59,25	67,71	77,39	88,44	101,08

**FUENTE: ESTADOS PRESUPUESTADOS**



**Figura No. 43 ENDEUDAMIENTO**

**FUENTE: ESTADOS PRESUPUESTADOS**

#### 4.7.3.4. Análisis del punto de equilibrio

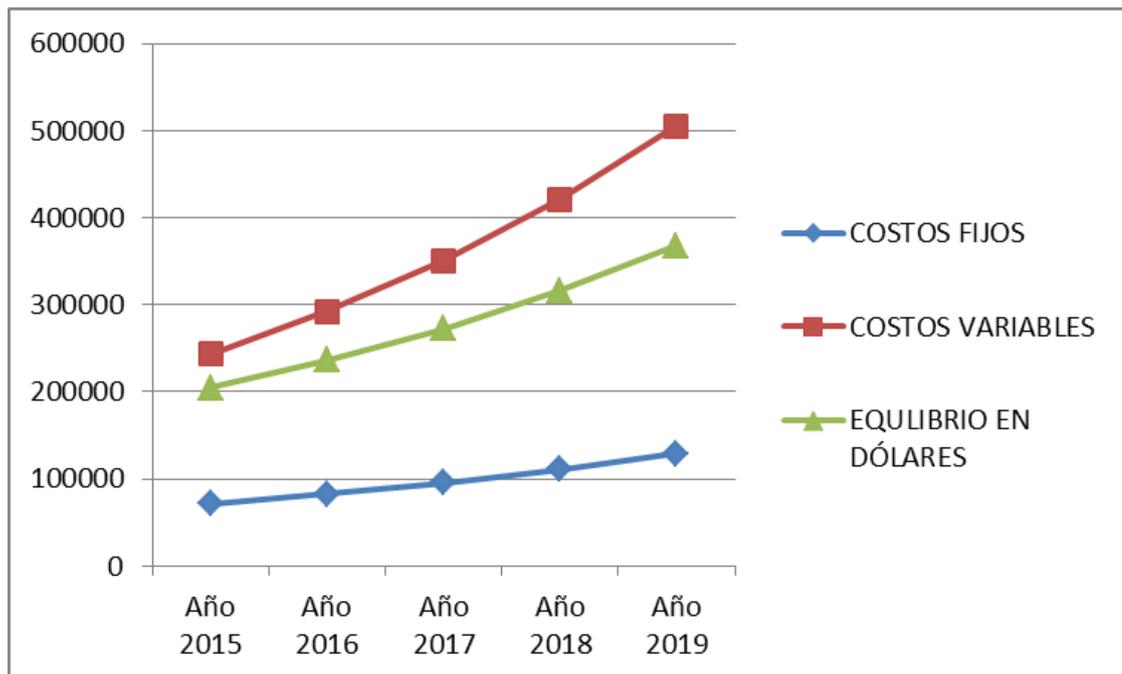
**Cuadro No. 28**

#### **PUNTO DE EQUILIBRIO**

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	<b>Año 2015</b>	<b>Año 2016</b>	<b>Año 2017</b>	<b>Año 2018</b>	<b>Año 2019</b>
<b>INGRESOS</b>	374.791,20	449.749,44	539.699,33	647.639,19	777.167,03
<b>COSTOS FIJOS</b>	71.782,46	82.651,90	95.520,88	110.780,58	128.900,00
<b>GASTOS</b>	36.900,00	38.745,00	40.682,25	42.716,36	44.852,18
<b>PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b>	14.141,54	17.800,10	22.231,88	27.593,60	34.073,44
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	20.740,92	26.106,81	32.606,75	40.470,62	49.974,38

<b>COSTOS</b>					
<b>VARIABLES</b>	243.614,28	292.337,14	350.804,56	420.965,48	505.158,57
<b>COSTO DE VENTAS</b>					
	243.614,28	292.337,14	350.804,56	420.965,48	505.158,57
<b>PUNTO EQUILIBRIO</b>	54,72%	52,51%	50,57%	48,87%	47,39%
<b>EN %</b>					
<b>EQUILIBRIO EN</b>					
<b>DÓLARES</b>	205.092,74	236.148,29	272.916,80	316.515,95	368.285,73

**FUENTE: ESTADOS PRESUPUESTADOS**



**Figura No. 44 ENDEUDAMIENTO**

**FUENTE: ESTADOS PRESUPUESTADOS**

#### 4.8. Indicadores de gestión

Uno de los factores determinantes para que todo proceso, llámese logístico o de producción, se lleve a cabo con éxito, es implementar un sistema adecuado de indicadores para medir la gestión de los mismos, con el fin de que se puedan implementar indicadores en posiciones estratégicas que reflejen un resultado óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita medir las diferentes etapas del proceso logístico.

Las nuestras empresas tienen grandes vacíos en la medición del desempeño de las actividades logísticas de abastecimiento y distribución a nivel interno (procesos) y externo (satisfacción del cliente final). Sin duda, lo anterior constituye una barrera para la alta gerencia, en la identificación de los principales problemas y cuellos de botella que se presentan en la cadena logística, y que perjudican ostensiblemente la competitividad de las empresas en los mercados y la pérdida paulatina de sus clientes.

Todo se puede medir y por tanto todo se puede controlar, allí radica el éxito de cualquier operación, no podemos olvidar: "lo que no se mide, no se puede administrar". El adecuado uso y aplicación de estos indicadores y los programas de productividad y mejoramiento continuo en los procesos logísticos de las empresas, serán una base de generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de su posicionamiento frente a la competencia nacional e internacional. (Inter-American Development Bank, 2011)

Es considerada una estrategia para la supervivencia con un Nuevo conjunto de valores que continuamente mejoran la calidad y la productividad. Trabajar con la filosofía de mejoramiento continuo permite obtener beneficios como:

- Mejoramiento en calidad
- Alta productividad
- Mejor disponibilidad y confiabilidad de cada uno de los equipos
- Estandarización
- Servicios de preventa y posventa a los clientes.
- Competitividad a futuro.

Además hay reducción en:

- Tiempos de respuesta de los clientes.
- Inventarios.

- Tiempos de diseño por estandarización y procesos definidos.
- Costos unitarios
- El espacio o energía requerida.

Cualquier metodología que permita implementar un sistema de indicadores de gestión debe tener en cuenta los elementos asociados con un indicador, para permitir una adecuada retroalimentación, y además presentar Información clara y complementarse con otras herramientas de gestión que ayuden a analizar causas y a establecer puntos de mejora para sustentar así la decisión a tomar. Si es posible, debe mostrarse la relación que presenta con otros indicadores. Así, utilizando los indicadores financieros se pueden establecer metas que facilitarán a la empresa CORLODEC llevar un control de mejoramiento de sus acciones para lograr un equilibrio financiero.

### **Cuadro No. 29**

#### **INDICADORES FINANCIEROS**

	<b>NIVEL DESEABLE</b>	<b>NIVEL MÍNIMO</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	55.918,51	55.918,51
<b>RAZÓN CIRCULANTE</b>	4,62	2,74
<b>PRUEBA ÁCIDA</b>	2,31	1,11
<b>MARGEN BRUTO</b>	35,00%	35,00%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	25,15%	29,23%
<b>MARGEN NETO</b>	15,85%	18,41%
<b>ROA</b>	39,15%	85,03%
<b>ROE</b>	44,11%	106,29%
<b>RAZÓN DE DEUDA</b>	11,25%	20,00%
<b>RAZÓN DE DEUDA A LARGO PLAZO</b>	9,38%	4,75%
<b>COBERTURA DE INTERÉSES</b>	59,25	101,08
<b>PLAZO PROMEDIO DE COBRO</b>	34,28	16,53
<b>PLAZO PROMEDIO DE PAGO</b>	69,26	69,26
<b>INGRESOS</b>	374.791,20	777.167,03
<b>COSTOS FIJOS</b>	71.782,46	128.900,00
<b>GASTOS</b>	36.900,00	44.852,18
<b>COSTOS VARIABLES</b>	243.614,28	505.158,57
<b>COSTO DE VENTAS</b>	243.614,28	505.158,57

**FUENTE: ESTADOS PRESUPUESTADOS**

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

- Mediante el diagnóstico situacional y financiero de la empresa se pueden determinar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, y se determina que la empresa no tiene una buena estructura de liquidez ni de rentabilidad.
- La situación económica del Ecuador es de recesión y eso afecta a todo tipo de industria y en especial al sector del transporte, aún más la coyuntura internacional que se presenta por la baja de precios de petróleo ha disminuido la actividad económica del país.
- Con el diseño de estrategias financieras y administrativas se pueden mejorarlos niveles de equilibrio de liquidez, rentabilidad, actividad y deuda de la empresa CORDOLEC:
- La determinación de presupuestos e indicadores de gestión fijan un derrotero a seguir para alcanzar competitividad de la empresa y sobrevivir ante la crisis externa.

#### **5.2. Recomendaciones**

- Se recomienda realizar un diagnóstico situacional mensual para determinar los riesgos y oportunidades que debe afrontar la empresa, en vista de la inestabilidad política y económica que está atravesando el Ecuador. .
- Es importante adquirir el software financiero y crear el departamento financiero para realizar análisis financieros mensuales y conocer la situación de la empresa en cuanto a liquidez, rentabilidad y riesgo..
- Aplicar las estrategias recomendadas para mejorar la situación financiera y de gestión de CORDOLEC en el mediano y largo plazo.
- Establecer un sistema de control de gestión a través de la evaluación mensual del cumplimiento de metas a través del monitoreo de los indicadores planteados, de modo que se puedan realizar a tiempo acciones de mejora.

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1: ENCUESTA**

#### **ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRANSPORTISTAS PESADOS DE SANTO DOMINGO**

##### **OBJETIVO:**

Conocer la situación financiera y económica del sector.

##### **INSTRUCCIONES**

La presenta encuesta es administrada, es decir, el encuestador le realizará las siguientes preguntas concretas y objetivas, y señalará las respuestas determinadas por el encuestado. Si no entiende consulte al encuestador.

##### **A. DATOS GENERALES**

**AÑO VEHÍCULO:** \_\_\_\_\_

- MARCA:**
- MERCEDES BENZ
  - KENTWORTH
  - MAC
  - HINO

INTERNATIONAL

OTRO

**COOPERADO:**       SI       NO

**RESIDENCIA:**       SANTO DOMINGO

OTRO

## **B. CUESTIONARIO**

1. Señale qué relación tiene usted con el automotor que conduce?

Propietario

Chofer

2. Cuántos años lleva en el transporte pesado?

Menos de 1 año

Entre 1 y 5 años

Entre 6 y 10 años

Más de 6 años

3. Sus recorridos son?

Nacionales

Internacionales

Ambos

4. Cuántas personas trabajan para éste vehículo (incluido usted)?

1 persona

2 personas

Más de 2 personas

5. Cuántas personas en su hogar dependen de su trabajo en el transporte pesado?

- 1 persona
- 2 personas
- Más de 2 personas

6. Cómo considera su remuneración en el transporte pesado?

- Muy Buena
- Moderada
- Baja

7. Cómo califica el negocio del transporte pesado durante los siguientes años?

Año	Muy Bueno	Bueno	Malo
2012			
2013			
2014			

8. Cómo califica el costo de mantenimiento del transporte pesado durante los siguientes años?

Año	Alto	Moderado	Bajo
2012			
2013			
2014			

9. Considera que el negocio del transporte ha sido rentable en los siguientes años?

Año	SI	NO
2012		
2013		
2014		

10. Considera que el negocio del transporte ha entrado en recesión los últimos años?

- SI

NO

10.2 Qué factores han provocado la recesión en el sector?

- Factores Políticos
- Costos
- Otros

11. Considera que existe competencia desleal en el negocio del transporte?

- SI
- NO

11.2 Por qué existe competencia desleal?

- Precios
- Contactos Políticos
- Otros

12. Bajo su criterio existen expectativas de recuperación del sector transporte para el año 2015?

- SI
- NO

12.2. Por qué considera eso?

- Factores Políticos
- Costos
- Otros

**Gracias**

## **ANEXO 2: ENTREVISTA A LOS ACTORES TRANSPORTE PESADO**

ENCUESTADO: .....

1. En promedio cuántas personas trabajan para el transporte pesado por unidad?

.....  
.....  
.....

2. En promedio cuántas personas dependen del trabajo en el transporte pesado por unidad?

.....  
.....  
.....

3. Dentro de los niveles de satisfacción cómo considera usted se encuentran los niveles de remuneración del transporte pesado en relación a otros sectores?

.....  
.....  
.....

4. Analizando el sector del transporte pesado desde el año 2012, como evaluaría el crecimiento o decrecimiento en el mismo?

.....  
.....  
.....

5. Con respecto a la evolución de los costos de mantenimiento del transporte pesado desde el año 2012, que conclusión tiene?

.....  
.....  
.....

6. Considera que el negocio del transporte ha sido rentable en los últimos años?

.....  
.....  
.....

7. Considera que el negocio del transporte ha entrado en recesión los últimos años?

.....  
.....  
.....

8. Considera que existe competencia desleal en el negocio del transporte pesado?

.....  
.....  
.....

9. Bajo su criterio existen expectativas de recuperación del sector transporte para el año 2015?

.....  
.....

.....  
10. Cuál es la situación financiera actual de CORLODEC?

.....  
.....  
.....

11. Considera que CORLODEC permanecerá en el tiempo o se liquidará en algún momento?

.....  
.....  
.....

12. La empresa CORLODEC tiene una planificación financiera formal?

.....  
.....  
.....

**Gracias**

## BIBLIOGRAFÍA

- Alfonso, O. (2002). *INTRODUCCION A LAS FINANZAS*. México: McGraw Hill.
- APLIKA CIA LTDA. (2014). Sectores Económicos Ecuador.
- Bonta, P. (1999). *Marketing y Publicidad*. Norma.
- Brigham. (1995). *Administración Financiera*. MacGraw-Hill.
- Brimson, J. (1997). *Contabilidad por Actividades*. Alfaomega .
- Censos, I. N. (2009). *Censo*. Latacunga.
- Censos, I. N. (2010). *Censo*. Latacunga.
- Chain, N. S. (s.f.). *Evaluación de Proyectos de Inversión en la empresa*. Mexico: MacGraw Hill.
- CORLODEC. (2012/2014). *ESTADOS FINANCIEROS*. SANTO DOMINGO: CONTABILIDAD.
- ECUADOR EN CIFRAS. (2 de OCTUBRE de 2015). *ANUARIO TRANSPORTE* . Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/Publicaciones/Anuario\\_de\\_Estad\\_de\\_Transporte\\_2013.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Estadistica%20de%20Transporte/Publicaciones/Anuario_de_Estad_de_Transporte_2013.pdf)

Eduardo, A. R. (2009). *El Emprendedor de Éxito*. MacGraw-Hill Interamericana.

EL COMERCIO. (21 de 10 de 2015). *61 % del financiamiento llegó al Fisco en 8 meses*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/deuda-financiamiento-gobierno-economia.html>.

EL COMERCIO. (21 de OCTUBRE de 2015). *Cuánto durará la crisis*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/opinion/crisis-economia-ecuador-opinion-mercado.html>

EL COMERCIO. (9 de 10 de 2015). *La unidad principal de la Refinería Esmeraldas ya opera con 65 000 barriales de petróleo*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-refineria-esmeraldas-operaciones-petroleo.html>

EL COMERCIO. (20 de MARZO de 2015). *Los transportistas de carga suspenden marcha en Carchi y plantean propuestas al Gobierno*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/transportistas-carga-suspension-marcha-carchi.html>.

EL TELÉGRAFO. (16 de JULIO de 2015). *Ecuador cerró junio con un desempleo de 4,47%*. Obtenido de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/ecuador-cerro-junio-con-un-desempleo-de-447.html>

Ena, B., Delgado, S., & Ena, T. (2008). *Gestión Administrativa del Personal*. Madrid, España: Paraninfo.

- Escobar, H., & Cuartas, V. (2006). *Diccionario Económico Financiero*. Medellín, Colombia: Sello Editorial.
- Escribano, G. (2010). *Gestión Financiera*. Madrid, España: Paraninfo.
- Gabriel, B. U. (2005). *Evaluación de Proyectos*. México: MacGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Houben, G., Lenie, K., & Vanhoof, K. (1999). Un conocimiento basado en el análisis FODA como sistemas e instrumento de planificación estratégica en las pequeñas y medianas empresas. *Decision Support Systems*, 125-135.
- IDE. (15 de julio de 2014). *Revista Perspectiva*. Obtenido de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/70-estadisticas/empresas-sectores/382-pib-agregado-por-industria>
- Inter-American Development Bank. (2011). *Gestión Efectiva De Emprendimientos Sociales*. Obtenido de [http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2\\_29.pdf](http://www.umng.edu.co/documents/10162/745281/V3N2_29.pdf)
- James, K. T. (1998). *Investigación de Mercado*. MacGraw-Hill Interamericana.
- José, O. C. (2010). *Contabilidad General*. Productora de Publicaciones.
- Juan, G. C. (2008). *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión*. México: MacGraw-Hill Interamericana.

- Laura, F. (s.f.). *Mercadotecnia*. MacGraw Hill.
- Mangones, G. H. (2006). *Diccionario de Economía*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Melchor, I. (27 de Octubre de 2012). *Slideshare*. Recuperado el 28 de Junio de 2015, de <http://es.slideshare.net/itzamelchorh/analisis-situacional-de-la-orgnizacin>
- Nacional, A. (29 de Diciembre de 2010). *Proecuador*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2015, de Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf>
- Nacional, G. (s.f.). *www.inec.gob.ec*. Recuperado el julio de 2014
- OCHOA SETZER, G. (2002). *ADMINISTRACIÓN FINANCIERA*. México: McGraw Hill.
- Ortiz. (1997). *Planificación Financiera*. MacGraw-Hill.
- Perez, J. F. (2013). *Control de Gestión I*. España: ESIC Editorial.
- Philip Kotler, G. (s.f.). *Fundamentos de Marketing*. Amstrong.
- Sanz, C. J. (2002). *Diccionario Económico, Contable, Comercial y Financiero*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Senplades. (2013). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo*. Recuperado el 16 de septiembre de 2015, de Plan Nacional para el Buen Vivir 2013 - 2017:

[http://documentos.senplades.gob.ec/Buen\\_Vivir\\_Resumen\\_espa%C3%B1ol.pdf](http://documentos.senplades.gob.ec/Buen_Vivir_Resumen_espa%C3%B1ol.pdf)

SRI, S. d. (29 de Diciembre de 2014). *Servicio de Rentas Internas*.

Recuperado el 17 de Septiembre de 2015, de Ley Orgánica de

Regimen

Tributario

Interno:

[file:///C:/Users/Administrador/Downloads/Ley%20de%20Regimen%20](file:///C:/Users/Administrador/Downloads/Ley%20de%20Regimen%20Tributario%20Interno.pdf)

[Tributario%20Interno.pdf](file:///C:/Users/Administrador/Downloads/Ley%20de%20Regimen%20Tributario%20Interno.pdf)

Vivir, P. N. (2013-2017).

[www.bce.gob.ec](http://www.bce.gob.ec). (s.f.). Recuperado el julio de 2014