

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Dirección de Empresas

**Gestión financiera en las empresas ecuatorianas del sector de servicios
de transporte pesado de carga por carretera del cantón Quito**

Paola Carolina Aulestia Freire

Tutor: Wilson Mariño Tamayo

Quito, 2019



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis

Yo, Paola Carolina Aulestia Freire, autora de la tesis intitulada “Gestión Financiera en las empresas ecuatorianas del sector de servicios de transporte pesado de carga por carretera de del cantón Quito”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Dirección de Empresas, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha:

Firma:

Resumen

La investigación presenta un *modelo de gestión financiera* enfocado en las empresas ecuatorianas del sector de servicios de transporte pesado de carga por carretera, partiendo de la definición del marco teórico y conceptual, análisis de la situación actual del sector y resultados.

En la investigación se aplicaron diferentes fuentes primarias de información como: *entrevistas* a líderes de opinión (informantes calificados del sector) y *encuestas* a empresarios, gerentes financieros o contadores del sector de servicios de transporte pesado de carga por carretera, de acuerdo a la muestra seleccionada por la metodología de muestreo estadístico.

El *modelo de gestión financiera* desarrollado, contiene herramientas diseñadas para ser implementadas por las empresas, partiendo de los objetivos estratégicos financieros principales, los mismos que se enfocan en obtener la liquidez necesaria y generar utilidad para el sostenimiento de las operaciones empresariales.

El *modelo* mantiene cuatro fases para ir procesando la información e implementación en las empresas del sector de transporte pesado de carga por carretera, las fases tienen como fundamento los siguientes componentes que se interrelacionan entre sí: *contabilidad, liquidez, tributario, presupuestos y control interno*, en la implementación se espera que las empresas puedan gestionar de forma eficiente para la toma de decisiones oportunas en base a la información generada.

El diseño del *modelo de gestión financiera*, adicionalmente está adecuado para que pueda ser implementado por cualquier empresa del sector de transporte pesado de carga por carretera, sea que mantenga estructura de negocio para la prestación de servicios con flota propia o con contratación de terceros.

Palabras clave: *modelo de gestión financiera*, estrategias, liquidez, rentabilidad, indicadores, sector de transporte pesado de carga por carretera, toma de decisiones.

Este trabajo de investigación es dedicado a *Dios mi Padre Celestial*, por brindarme la salvación y perdón de mis pecados; su amor incondicional plasmado en la vida de su hijo Jesucristo (Juan 3:16), me dio una nueva oportunidad de vida terrenal a plenitud. Me regaló un propósito especial, que me permite ayudar a pymes, emprendimientos, a personas en comunidades, a través de mi profesión y desde ahora a través de este título de maestría; herramientas que me permiten servir, contribuyendo a un cambio social, de innovación y económico en mi país Ecuador.

A mis hermanos y padres, *Patricio y Jacqueline*, por su gran amor, enseñanzas y apoyo incondicional en cada una de las etapas de mi vida personal, ministerial y profesional. Han sido un ejemplo de perseverancia, lucha constante ante las adversidades. Cuando sentía que esta meta estaba lejana por las diferentes dificultades presentadas, estuvieron con una palabra de ánimo y me incentivaron a que concluya con esta investigación. Los amo.

A mis estudiantes de pregrado, a mis mujeres emprendedoras y mis pequeños de escuela dominical, gracias, en cada momento compartido en las aulas he logrado aprender de la profesión y de la vida a través de ustedes.

Aguarda a Jehová;

Esfuézate, y aliéntese tu corazón; Sí, espera a Jehová.

Salmos 27:14

Pon en manos del Señor todas tus obras; y tus proyectos se cumplirán.

Proverbios 16:3

Agradecimientos

A mi querida Universidad Andina Simón Bolívar - Sede Ecuador, por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de continuar con mis estudios de postgrado.

A mis profesores, quienes han sabido brindarme, sin egoísmo, todos sus conocimientos teóricos, prácticos y lo más importante compartir vivencias, con lo cual hace más enriquecedora esta experiencia educativa, en especial, a mi mentor Ing. Wilson Mariño Tamayo a quien admiro como profesional y quien ha sabido encaminarme con su ejemplo hacia la perseverancia para emprender de manera sostenida.

A mis amigos Gaby, Rafael, Alex y Eli, quienes en cada mala noche han sido compañía con risas, experiencias, ánimos, conocimiento y revisiones, han hecho que esta amistad se fortalezca y sobretodo que se mantenga en el tiempo.

Tabla de contenido

Lista de ilustraciones.....	13
Antecedentes.....	15
1. Introducción.....	15
2. Descripción del problema.....	15
3. Pregunta central.....	16
4. Objetivo de la investigación.....	16
5. Objetivos específicos.....	16
6. Conceptos básicos.....	16
Capítulo primero: Revisión de marco teórico.....	19
1. Empresa.....	19
2. Estrategia.....	19
3. Objetivos estratégicos.....	20
4. Finanzas.....	21
Capítulo segundo: Análisis de la situación actual del sector de transporte de carga pesada.....	39
1. Antecedentes.....	39
2. Macroentorno.....	40
3. Microentorno.....	48
Capítulo tercero: Diseño de la investigación.....	59
1. Tipo de investigación.....	59
2. Encuesta.....	59
3. Diseño de la encuesta.....	59
4. Objetivos de la encuesta.....	59
5. Método de selección de muestra.....	60
6. Análisis de la información obtenida en las encuestas.....	61
7. Aplicación de entrevistas a líderes de opinión (informantes calificados del sector).....	69
8. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....	72
Capítulo cuarto: Modelo de gestión financiera.....	77
1. Formulación del modelo de gestión financiera.....	78
2. Desarrollo del modelo de gestión financiera.....	78

3. Establecimiento de objetivos estratégicos	78
4. Establecimiento de estrategias	79
5. Contabilidad.....	80
6. Liquidez	82
7. Tributario	86
8. Presupuestos	86
9. Control Interno	90
10. Sistema de monitoreo con Balanced Scorecard.....	98
Conclusiones y Recomendaciones	
1. Conclusiones.....	103
2. Recomendaciones	110
Lista de referencias.....	111
Anexos.....	113
Anexo No. 1	113
Anexo No. 2	115
Anexo No. 3	116

Lista de ilustraciones

Tabla 1	21
Tabla 2	27
Tabla 3	44
Tabla 4	50
Tabla 5	51
Tabla 6	52
Tabla 7	53
Tabla 8	54
Tabla 9	54
Tabla 10	55
Tabla 11	60
Tabla 12	61
Tabla 13	64
Tabla 14	70
Tabla 15	77
Tabla 16	79
Tabla 17	79
Tabla 18	80
Tabla 19	83
Tabla 20	86
Tabla 21	87
Tabla 22	88
Tabla 23	89
Tabla 24	90
Tabla 25	92
Tabla 26	96
Tabla 27	98
Tabla 28	99
Tabla 29	100
Tabla 30	101

Gráfico 1	22
Gráfico 2	23
Gráfico 3	24
Gráfico 4	40
Gráfico 5	41
Gráfico 6	42
Gráfico 7	42
Gráfico 8	43
Gráfico 9	46
Gráfico 10	47
Gráfico 11	62
Gráfico 12	62
Gráfico 13	63
Gráfico 14	65
Gráfico 15	66
Gráfico 16	67
Gráfico 17	67
Gráfico 18	68
Gráfico 19	69
Gráfico 20	72
Gráfico 21	78

Antecedentes

1. Introducción

En el presente acápite se establecerán los fundamentos en los que el trabajo de investigación se sustentará para determinar un *modelo de gestión financiera* enfocado en las empresas ecuatorianas del sector de servicios de transporte pesado de carga por carretera, partiendo de la definición del marco teórico y conceptual, análisis de la situación actual del sector y resultados de la investigación.

2. Descripción del problema

Las empresas del sector de servicios de transporte pesado de carga por carretera del cantón Quito, que es el segmento al que se enfoca esta investigación, empezaron en su mayoría con una estructura familiar; creciendo de forma desorganizada (sin controles, sin objetivos, sin visión, etc.) atendiendo a las necesidades o intereses del momento, sin tener en cuenta aspectos financieros que podrían optimizar sus recursos y reducir los riesgos de exposición a situaciones que pueden comprometer su continuidad.

En mi experiencia trabajando en el sector de servicios de transporte pesado de carga por carretera del cantón de Quito, he identificado que existen características positivas y negativas relacionadas con este tipo de empresas, dentro de las debilidades se encuentran: limitaciones tecnológicas, poco personal capacitado y deficiencias en la toma de decisiones en razón de que mantienen limitada gestión empresarial con herramientas financieras que les permitan una evaluación gerencial adecuada y a tiempo para la toma de decisiones a corto y largo plazo. Específicamente en la gestión financiera la falta de: optimización de recursos, mantenimiento preventivo en flota vehicular, adopción de métodos de costeo y tarificación por ruta, plan de continuidad y liquidez.

Según el artículo, *El éxito en las empresas familiares*, publicado en la Revista Ekos Negocios (Revista Ekos Negocios 2012, 70), determina que: para la permanencia en el tiempo y alcance del éxito de las empresas familiares, estas deben mantener como fortaleza el establecimiento de una *visión a largo plazo*, la cual les permita buscar ventajas competitivas.

Para que las empresas de este sector, sigan creciendo, y no mantengan problemas de liquidez o piensen en un futuro exportar sus servicios a otros países (continuidad y supervivencia), es necesario que consideren el establecimiento de metas u objetivos

financieros a corto y largo plazo, y utilicen herramientas para la toma de decisiones gerenciales oportunas.

Lo expuesto, es de relevancia para que este tipo de empresas, por medio de una administración financiera, determinen los cursos de acción y recursos que necesitan para que puedan lograr estos propósitos de forma oportuna, consideren gestionarlos a través de herramientas útiles, y establezcan estrategias en el caso de que no se estén cumpliendo los objetivos sobre todo los que están relacionados con liquidez y rentabilidad.

Con estos antecedentes, el objetivo de la presente investigación, se enfoca en desarrollar una propuesta mediante un *modelo de gestión financiera* para empresas ecuatorianas del sector de servicios de transporte pesado de carga por carretera del cantón Quito, que permita mejorar la toma de decisiones gerenciales oportunas.

3. Pregunta central

¿Qué aspectos debe considerar un *modelo de gestión financiera* en las empresas ecuatorianas del sector de servicios de transporte pesado de carga por carretera del cantón Quito, para mejorar la toma de decisiones gerenciales oportunas?

4. Objetivo de la investigación

Desarrollar una propuesta mediante un *modelo de gestión financiera* para empresas ecuatorianas del sector de servicios de transporte pesado de carga por carretera del cantón Quito, que permita mejorar la toma de decisiones gerenciales oportunas.

5. Objetivos específicos

Realizar un análisis de las bases teóricas que fundamentan la administración financiera.

Diagnosticar la situación actual de la *gestión financiera* en empresas ecuatorianas del sector de servicios de transporte pesado de carga por carretera, para caracterizarlo.

Establecer una propuesta mediante un *modelo de gestión financiera* para que las empresas ecuatorianas sector de servicios de transporte pesado de carga por carretera del cantón Quito, que permita mejorar la toma de decisiones gerenciales oportunas.

6. Conceptos básicos

A continuación, se establecen varios términos que están de acuerdo al marco teórico, y que serán utilizados en el desarrollo de la investigación:

- ✓ *Administración financiera o gestión financiera*: está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de los dividendos. A fin de tomar las decisiones

adecuadas es necesaria una clara comprensión de los objetivos que se pretenden alcanzar, debido a que el objetivo facilita un marco para una óptima toma de decisiones financieras (Gestionpolis, 2016).

✓ *Alta gerencia*: conjunto de personas que tienen bajo su responsabilidad, la planificación y control de la empresa. También es conocida como *alta administración* (Mariño 2013, 501).

✓ *Análisis financiero*: es una técnica que comprende el análisis de estados financieros y datos operativos de la empresa, el cual permite entender y comprender el comportamiento del pasado financiero de una entidad y conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia. Normalmente utiliza indicadores financieros.

✓ *Control interno*: son aquellas acciones adoptadas por las jefaturas o administraciones de la empresa, con el fin de evaluar y monitorear las operaciones, asegurar el buen uso de los activos y promover la eficiencia operacional (Mariño 2013, 502).

✓ *Eficiencia*: capacidad de alcanzar los objetivos establecidos con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización (Mariño 2013, 503).

✓ *Estrategias*: las estrategias son medidas que se toman para garantizar el éxito a largo plazo de una empresa (Horváth&Partners, 2003, 485).

✓ *Iliquidez*: situación financiera desfavorable ocasionada por la ausencia de fondos para cubrir la operación de la empresa (Mariño 2013, 504).

✓ *Indicadores*: el indicador hace referencia a la consecución de los objetivos estratégicos. Durante la selección de los indicadores deben tenerse en cuenta la representación de la consecución del objetivo y también la influencia en el comportamiento que se consigue a través de la misma. A menudo, se utilizan como sinónimos las siguientes expresiones: ratios o indicadores de rendimiento (Aulestia F. 2012).

✓ *Liquidez*: es el efectivo necesario en el momento oportuno que nos permita hacer el pago a los compromisos anteriormente contraídos (Mariño 2013, 504).

✓ *Objetivos estratégicos*: son los resultados que la organización desea o necesita alcanzar dentro de un determinado periodo de tiempo específico. Los objetivos estratégicos, deben mantener características que en español son: específico, medible, realizable, realista y limitado en tiempo.

✓ *Sector*: conjunto de empresas dedicadas a la misma actividad económica.

✓ *Toma de decisiones:* se refiere a cuando una persona toma una decisión conociendo un problema determinado, para después generar soluciones y evaluarlas y tomar la opción que mejor considere.

En base a los problemas identificados en el sector de servicios de transporte pesado de carga por carretera, se ha establecido un objetivo principal en la presente investigación, el mismo que estará enfocado a desarrollar una propuesta mediante un *modelo de gestión financiera*, que permita mejorar la toma de decisiones gerenciales oportunas.

Capítulo primero

Revisión de marco teórico

1. Empresa

Una empresa es una persona o la agrupación de personas que combinan recursos materiales, humanos, financieros y habilidades administrativas para el logro de un propósito específico como, por ejemplo: producir un bien o servicio que satisfaga las necesidades de la demanda y obtener una utilidad económica o social.

2. Estrategia

El enfoque tradicional de estrategia considera como que esta utiliza una planeación racional, tomando en consideración que las organizaciones para cumplir sus metas identifican las estrategias (cursos de acción) que mejor le permitan cumplir las misma. Sin embargo, se ha establecido un nuevo enfoque de estrategia, según Henry Mintzberg el cual ha definido el concepto de estrategia como “un modelo en una corriente de decisiones o acciones”; es decir, el modelo se constituyó en un producto de cualquier estrategia intentada (planeada), en realidad llevada a cabo, de cualquier estrategia emergente (no planeada). (Hill 1996, 5).

Michael Porter (2005) define a una estrategia competitiva como: “Ser diferente, es decir, seleccionar una serie de actividades distintas a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”.

Según Arthur A. Thompson Jr. la estrategia de una compañía es el plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el *compromiso administrativo con un conjunto particular de medias* para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado. Así también considera, que una estrategia exitosa debe ajustarse a la situación externa e interna de la empresa, obtener una ventaja competitiva permanente y mejorar su desempeño (Thompson Jr. 2008, 3).

Paul R. Niven, indica que solamente el 10% de las organizaciones ejecutan su estrategia, en razón de que existen varias barreras que impiden la ejecución de la misma. Así se detalla: (Niven 2002, 31)

Barrera de la visión - Se refiere principalmente, a que la mayoría de los empleados no conocen y aún más no comprenden la estrategia de la organización. La mayoría de empresas, mantienen una organización relacionada para la era industrial (cuando el valor se obtenía del rendimiento de activos físicos y los empleados eran piezas fundamentales en el engranaje industrial), con controles inadecuados para el entorno actual.

Barrera de las personas - En la mayoría de los casos, los colaboradores de las organizaciones trabajan arduamente para alcanzar los objetivos financieros a corto plazo, en razón de que esto genera mayores beneficios económicos en el salario; sin embargo, pierden el enfoque ya que no se fijan en crear valor a largo plazo para la organización.

Barrera de la dirección - Seguir una estrategia, exige a los directivos de las organizaciones, a que dediquen el tiempo de sus reuniones para ir más allá del análisis financiero y el análisis de los defectos, para llegar a comprender el valor adicional que puede tener la organización.

Barrera de los recursos - En las organizaciones, los diferentes equipos de trabajo de las áreas, en lugar de trabajar en conjunto muchas veces trabajan por separado y de esta forma se alejan de la meta a alcanzar. Así, por ejemplo, el problema con esta forma de actuación, es que los recursos humanos y financieros van una vez más ligados a objetivos financieros a corto plazo y no a una estrategia a largo plazo.

3. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son los resultados que la empresa desea o necesita alcanzar dentro de un determinado periodo de tiempo específico, y están basados en la visión, la misión y los valores empresariales. A continuación, se ha considerado delimitar algunos ejemplos de objetivos estratégicos según la base de las cuatro perspectivas (*financiera, del cliente, procesos internos y crecimiento y desarrollo*) establecidas en la herramienta de Balanced Scorecard de Kaplan y Norton, la misma que permite medir los resultados obtenidos en cada uno de los objetivos estratégicos propuestos por la organización. Así se detalla:

Tabla 1

Tipos de objetivos estratégicos

Financieros	Del Cliente	Procesos Internos	Crecimiento y Desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> •Corto Plazo •Generar utilidad •Mantener Liquidez para operar •Optimizar el uso del capital de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> •Corto Plazo •Satisfacción del cliente •Retención del cliente •Rentabilidad por cliente 	<ul style="list-style-type: none"> •Corto Plazo • Nuevos productos o servicios • Calidad en procesos • Optimización de costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Largo Plazo • Satisfacción de empleados • Retención de empleados • Oportunidad en sistemas de información

Fuente y elaboración: propias

Los objetivos estratégicos son unidades simbólicas o ideas que la organización pretende alcanzar y transformar en realidad, sin embargo, significa que para alcanzarlos se requiere la contribución de todas las áreas de la empresa, por lo tanto, su participación en ellos.

4. Finanzas

Las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero (Gitman 2012, 3). En una empresa, las finanzas implican decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas, entre las principales. Las finanzas abarcan básicamente tres componentes importantes:

- ✓ Gestión financiera o empleo eficiente de los recursos financieros.
- ✓ Mercados de dinero y capitales o conversión de recursos financieros en recursos económicos (conversión de ahorros en inversión).
- ✓ Inversión financiera o adquisición y asignación eficientes de los recursos financieros.

4.1 Gestión financiera

Por medio de la *gestión financiera*, los encargados de la dirección en la empresa, administran los recursos financieros a lo largo del tiempo con la finalidad de incrementar su valor. Esto implica que (Merchán Fossati 2015, 19):

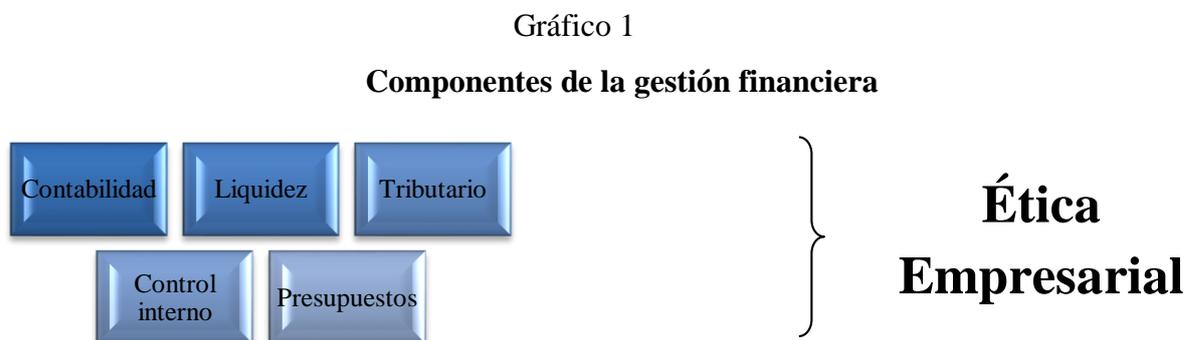
- ✓ Los beneficios y los costos asociados a las decisiones financieras se extienden a lo largo del tiempo.
- ✓ Nadie, incluida la persona que toma la decisión, conoce cuáles van a ser estos beneficios y estos costos.

Por lo tanto, es necesario valorar las diferentes alternativas a las que se puede acceder para elegir las que se considerarán con más beneficios.

En cualquier tipo de empresa, la *gestión financiera* es de gran importancia, ya que tiene que ver con la disponibilidad de efectivo para operar, consecución de nuevas fuentes de financiamiento, efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

4.2 Componentes de la gestión financiera

Para la administración eficiente de los recursos financieros, la *gestión financiera*, se enfoca en 5 componentes según lo establecido por el Ing. Wilson Mariño Tamayo en su *taller: estrategias para convertirse en jefe financiero de marzo 2016*, adicionalmente en esta investigación se considera delimitar los componentes bajo un parámetro de ética empresarial, los mismos que se detallan a continuación:



Fuente: taller, estrategias para convertirse en jefe financiero de Wilson Mariño Tamayo

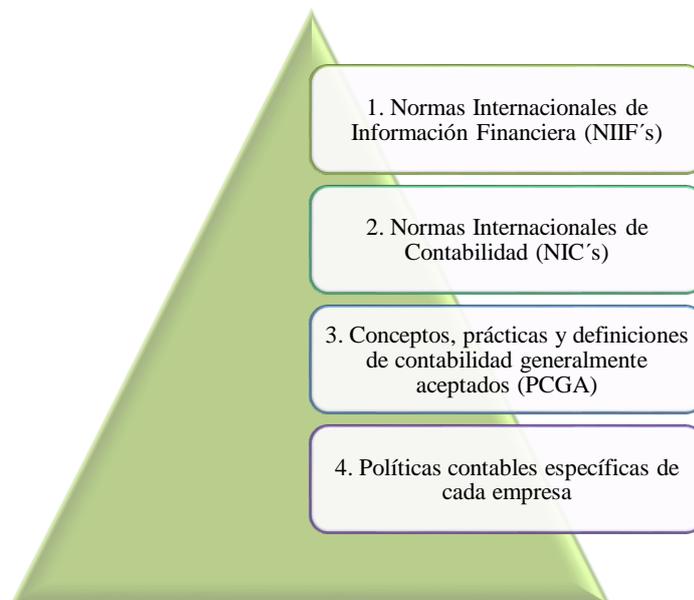
Elaboración: propia

4.2.1 Contabilidad

Contabilidad es un sistema de información destinado a proporcionar datos a terceras personas relacionadas con la empresa, como accionistas o inversionistas, a fin de facilitar sus decisiones (Zapata 2008, 7).

La Organización Mundial de Comercio (OMC) y el Comité Internacional de Contabilidad han definido la base teórica que regula la práctica contable mundial, la misma que mantiene la siguiente jerarquía:

Gráfico 2
Jerarquía de la contabilidad



Fuente: Zapata (2008, 14)

Elaboración: propia

Las NIIF's y las NIC's, establecen las bases para la presentación de los estados financieros con propósitos de información general, y de comparabilidad (respecto a los estados publicados por la misma empresa en periodos anteriores como con respecto de otras empresas). Los estados financieros de una empresa están compuestos por:

Gráfico 3

Composición de estados financieros

Balance de Situación Financiera o Balance General	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona información sobre los recursos económicos que controla la empresa, los derechos de acreedores y cambios que se producen en éstos. Con esta información, se puede ver un momento dado, la <i>situación financiera</i> de la empresa.
Estado de Resultados Integrales	<ul style="list-style-type: none"> • La cifra del resultado es usada como una medida del <i>desempeño financiero</i> en la empresa, en particular sobre su <i>rendimiento</i>.
Estado de Cambios en el Patrimonio	<ul style="list-style-type: none"> • Permite conocer el movimiento de los rubros que pertenecen a los dueños o accionistas de la empresa, reflejados en las cuentas patrimoniales.
Estado de Flujos de Efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Sumistra las bases para la evaluación de la capacidad que la empresa tiene para generar efectivo, así como también el de evaluar sus actividades de operación, financiamiento e inversión.
Notas a los estados financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Sirven para detallar los rubros incluidos en los diferentes estados financieros.

Fuente: International Financial Reporting Standards (IFRSs), *Norma Internacional de Contabilidad 1 Presentación de Estados Financieros*, Londres, IFRS Foundation Publications Department 2012, 548.

Elaboración: propia

Los principales usuarios de los estados financieros son:

- ✓ Los organismos de control como son la Superintendencia de Compañías del Ecuador, Servicio de Rentas Internas (SRI), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), municipio.
- ✓ Entidades del sector financiero.
- ✓ Clientes y proveedores que requieren conocer la situación económica de la empresa con la mantendrán tener relaciones comerciales.
- ✓ Gerencia y Directorios empresariales.
- ✓ Socios y Accionistas de las empresas.

- ✓ Organismos de control externos como auditores y comisarios.
- ✓ Potenciales inversionistas.

Cierre Contable

Los responsables de procesar las transacciones contables para la generación de los estados financieros, deben realizar el *cierre contable* cada mes, en sí este cierre es un proceso de análisis y depuración de saldos con lo cual se filtran errores, omisiones y desactualizaciones que afectan la razonabilidad de los saldos (valores) reflejados en las cuentas contables.

Los responsables deberán generar en cierre contable como mínimo la siguiente información relevante:

- ✓ Las transacciones generadas deben mantener el respaldo de documentos fuente, los cuales constituyen la evidencia escrita, que dan origen a los registros contables.
- ✓ Elaboración de la *conciliación bancaria*, ya que debe de coincidir el valor del estado de la cuenta de la entidad financiera (banco) y el saldo en libros (contabilidad) que posee la empresa, en razón de que existen registros unilaterales por los siguientes conceptos:
 - Cheques girados por la empresa, no pagados aún por el banco.
 - Notas de depósito enviadas y no registradas por el banco.
 - Notas de crédito emitidas por el banco y no registradas por la empresa.
 - Notas de débito emitidas y no registradas por la empresa.
- ✓ Elaboración de anexos de cuentas contables, es decir conciliaciones entre la información generada en los módulos del sistema informático como inventarios, activos fijos, nómina, etc. versus los registros contables, ya que es conveniente comprobar que la información se traslade en su totalidad a la contabilidad de la empresa y que no existan descuadres producto de problemas técnicos, registros erróneos, etc.
- ✓ Análisis del *estado de flujo de efectivo*, el mismo que se elabora de forma mensual cuya responsabilidad de preparación es del contador general, se fundamenta en hechos reales e históricos clasificando los flujos de efectivo en actividades de operación, inversión y financiamiento. El propósito es medir la habilidad gerencial de usar eficazmente el efectivo.
- ✓ En la normativa contable se ha desarrollado la metodología, denominada elaboración de reclasificaciones y ajustes contables, que permiten presentar saldos

razonables mediante el análisis y depuración oportuna y apropiada de todas las cuentas contables.

✓ *Indicadores financieros*, son la relación entre dos o más datos (expresados en unidades monetarias) de los estados financieros, los indicadores más usuales son de liquidez, de actividad, de apalancamiento y de rentabilidad. Los indicadores que se calculan y analizan mensualmente, dependerán de los objetivos que desea alcanzar la empresa.

✓ Seguimiento de los presupuestos mensuales, para controlar los gastos y hacer el seguimiento del rendimiento de las ventas.

Estimaciones Contables

Las normas contables, requieren que la administración de la empresa realice ciertas estimaciones, con el propósito de determinar la correcta valuación y presentación de algunas cuentas contables que forman parte de los estados financieros. Los profesionales contables deben ser conservadores al momento de realizar las estimaciones contables, y varias de estas estimaciones, deben ser soportadas con informes de expertos peritos como por ejemplo en el caso de la revaluación de activos.

La aplicación de estas estimaciones en la contabilidad de la empresa puede generar *la obtención de utilidad contable, pero no necesariamente puede tener efectivo al final del período, o bien, la empresa puede tener un patrimonio neto media las diferentes estimaciones utilizadas, lo que no necesariamente significa que las acciones de dicha empresa tengan un valor de mercado similar* (Mariño 2017, 73). Las estimaciones que se consideran relevantes, son las siguientes:

Tabla 2

Estimaciones contables

Depreciaciones y amortizaciones

- Las depreciaciones de activos fijos y amortizaciones de activos intangibles, pueden afectar a los ingresos o gastos, impactando considerablemente en los resultados de las empresas (para hacer que la utilidad fuera mayor o menor a las cifras reales). Las normas contables dan un margen de flexibilidad, para que los Contadores determinen la estimación de vida útil de un activo fijo o activo intangible.

Provisiones

- Las provisiones se reconocen cuando la empresa tiene una obligación presente (ya sea legal o implícita) como resultado de un suceso pasado, es probable que la empresa tenga que desprenderse de recursos que incorporen beneficios económicos, para cancelar la obligación, y puede hacerse una estimación fiable del importe de la obligación, como en el caso de: beneficios sociales, pasivos contingentes, impuestos, inventarios obsoletos, créditos incobrables, etc.

Métodos de valoración de inventario

- Existen varios métodos de valoración del inventario entre los más usados son: Método FIFO (primeras entradas primeras salidas), Método de Promedio Ponderado, Valor Razonable de Mercado.
- En la selección del método de valoración, se considera la naturaleza de la mercadería, políticas contables y políticas de comercialización vigentes en la empresa. Dependiendo del método escogido, la rentabilidad puede cambiar.

Registro de la Venta

- El reconocimiento de los ingresos por la venta de bienes o servicios, es la causa más común de distorsión, ya que este reconocimiento se puede dar en una venta cuando se entrega el producto o servicio a un cliente o cuando se emite la factura, sin embargo la norma contable establece que la mejor práctica debe realizarse cuando se transfieren los riesgos y beneficios.

Revaluación de activos fijos

- Las normas contables exigen que los activos fijos sean sometidos a un proceso de revaluación del valor de los activos fijos a valor de mercado, lo cual da lugar a incrementos o decrementos en el patrimonio neto de la empresa, los mismos que mejoran situación de solidez de la empresa pero no afectan a la situación de liquidez de la misma.
- Sobre los nuevos valores, se debe calcular el gasto depreciación, afectando de esta manera a la rentabilidad, para efectos tributarios este gasto no se acepta como deducible de Impuesto a la Renta.

Formas de valoración

- Los activos y pasivos pueden tener diferentes formas de valoración a fin de reflejar su valor real de mercado, sin embargo esto no tienen afectación a la liquidez de la empresa.
- Los tipos de valoración son: costo histórico, costo corriente, valor realizable y valor presente.

Fuente: Mariño (2013, 68-70)

Elaboración: propia

Como dato relevante se tiene que citar, que la contabilidad utiliza el principio del devengado, para mantener razonabilidad en los registros, en el mismo que determina que

las transacciones y los hechos se reconocen cuando ocurren (y no cuando se recibe o paga dinero u otro equivalente de efectivo) y se registran en libros en los ejercicios económicos con los cuales se relaciona.

En la investigación realizada por Wilson Araque Jaramillo denominada *Prácticas de la gerencia financiera en la empresa ecuatoriana*, se detalla que el 91% de las empresas analizadas en el año 2010, tiene tendencia de elaborar la proyección del *balance general* (lo cual les permitió conocer y evaluar con anticipación la estructura financiera compuestas por: activos, pasivos y patrimonio); y del *estado de resultados* (Araque 2011, 43-4).

4.2.2 Liquidez

Es la capacidad (solventía de la posición financiera general) de una empresa para pagar con facilidad sus deudas (obligaciones) de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento.

En otras palabras, la liquidez es el dinero suficiente para cancelar a los proveedores, a los empleados (sueldos), a los organismos de control como IESS y SRI, a las entidades financieras, etc.; es decir el dinero suficiente para que la empresa funcione con normalidad día a día en la ejecución de sus operaciones. La inadecuada administración del dinero sin la debida planificación, ejecución y control de la liquidez en las empresas puede desencadenar al cierre de operaciones de las mismas, ya que no existen normas y principios establecidos para llevar con éxito la mencionada administración.

Así también, existen empresas que, teniendo la liquidez suficiente, no mantienen la planificación adecuada de la administración del efectivo que considera el análisis de la liquidez para el crecimiento sostenido, ocasionando que tengan un decrecimiento que luego de algún tiempo, se hayan encontrado en problemas de liquidez.

Según Wilson Mariño, muchas empresas para suplir su liquidez no tienen otra alternativa que recurrir a créditos bancarios, sin analizar debidamente por qué no se genera suficiente efectivo, ni cuáles son las vías para maximizar el ingreso. Incluso, si no logran acceder a un crédito bancario optan por ir a los conocidos prestamistas informales lo cual con el tiempo desemboca en un problema mucho más grave, debido al cobro de intereses impagables.

Las empresas deben considerar para el análisis de la liquidez los siguientes, puntos genéricos:

- ✓ En la gestión de la liquidez se toma en cuenta fundamentalmente tanto el cobro a los clientes como el pago a los proveedores de bienes y servicios.

- ✓ Los flujos de efectivo, deben ser analizados en función de un periodo determinado.
- ✓ Se deben acortar los tiempos de cobro de cuentas pendientes, esto en relación a los ingresos de efectivo.
- ✓ Se confirma que los descuentos que se obtienen con los proveedores por el pronto pago, generan un beneficio respecto al costo de la adquisición de una deuda con instituciones financieras.
- ✓ La gestión de la liquidez, debe considerar los aspectos cíclicos que enfrenta una empresa, en particular si es un tipo de negocio estacional, por ejemplo: florícolas con incremento de ventas en el ciclo relacionado con las fechas conmemorativas de san valentín, día de la mujer, día de la madre y día de fieles difuntos.

Considerando la liquidez, desde dos puntos de vista, el primero, *lato sensu*, se refiere a la liquidez que está constituida por las disponibilidades de efectivo inmediatas, como el efectivo en caja bancos, los depósitos a la vista en instituciones financieras, y las inversiones en papeles del Estado que pueden ser liquidadas inmediatamente. El segundo punto de vista, *stricto sensu*, se limita sólo al efectivo que se dispone en caja bancos (Merchán Fossati 2015, 292).¹

Según el autor ecuatoriano Mariano Merchán Fossati, en las pymes es fundamental dar un seguimiento a la generación de flujos de efectivo, debido a que esto ayuda a reducir el nivel de endeudamiento y les dará independencia frente a las instituciones financieras. Es más importante, realizar un análisis y seguimiento de los flujos de efectivo que, a las utilidades, debido a que el efectivo es la sangre que alimenta a la empresa, y sin este las empresas pueden quebrar.

Es importante y necesario que los emprendedores y empresarios sepan cómo planificar, gestionar y controlar su liquidez, como herramienta fundamental para el mantenimiento de la empresa en el mercado.

En la investigación realizada por Wilson Araque Jaramillo denominada *Prácticas de la gerencia financiera en la empresa ecuatoriana*, se detalla que el 45% de las empresas analizadas en el año 2010, establecieron como objetivo financiero básico de corto plazo el alcance de nivel satisfactorio en los índices de liquidez empresarial (Araque 2011, 30).

¹ Las expresiones latinas *lato sensu* y *stricto sensu* se refieren a “en sentido amplio” y “en sentido estricto”, respectivamente (Merchán Fossati 2015, 292).

4.2.3 Tributario

La empresa debe administrar adecuadamente el tema tributario, lo cual le permite garantizar el adecuado cumplimiento de las obligaciones tributarias a tiempo, así como el manejo óptimo de la carga impositiva (desembolso para determinar y liquidar un impuesto).

Las empresas para cumplir con sus deberes y planificar adecuadamente el tema tributario, deben mantener lo siguiente:

- ✓ Reporte detallado de compras al día, más conocido como anexo transaccional simplificado (ATS).
- ✓ Elaboración de formularios mensuales 104 del Impuesto al Valor Agregado (IVA) ² cruzados con los valores registrados en la contabilidad y con el ATS.
- ✓ Cuadre de formularios de anexo de retenciones en la fuente por relación de dependencia (REDEP), con el formulario 101 del Impuesto a la Renta Sociedades, con las planillas de pago de aportes al IESS y con valores registrados en la contabilidad.
- ✓ Verificación de aportación integral al IESS de todos los sueldos y con el formulario 103 de retenciones en la fuente de impuesto a la renta.
- ✓ Verificación que no existan notificaciones digitales de parte del organismo de control SRI.
- ✓ Determinación de límites de gastos no deducibles, estableciendo un control mensual para verificación de no exceso. De acuerdo a la normativa tributaria los gastos pueden ser (Zapata 2008, 7):

Deducibles: aquellos gastos que están debidamente respaldados con documentos válidos de acuerdo al *reglamento de comprobantes de venta y retención*, y se dirigen a mantener, incrementar o crear nuevas rentas gravadas, por ejemplo: sueldos, publicidad, comisiones, etc.

No deducibles: aquellos gastos que se direccionan a generar rentas no gravadas, o superan los límites permitidos por la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI) o no están debidamente soportados con documentos válidos, por ejemplo: donaciones al sector privado, depreciación acelerada no autorizada, gastos personales, etc.

² Es el impuesto que se paga por la transferencia de bienes y por la prestación de servicios.

4.2.4 Control Interno

El control interno es un proceso llevado a cabo por la alta gerencia y personal adicional, el mismo que es diseñado para proporcionar una garantía razonable de que se cumplirán con los objetivos de la empresa. (Guía para la supervisión de Sistemas de Control Interno) En otras palabras, que las transacciones que generan la información en la empresa, estén debidamente autorizadas y mantengan una suficiente revisión mediante el filtro implementado de control interno.

El Committee of Sponsoring Organizations desarrolló la guía de COSO, el mismo que mantiene 3 *objetivos* orientados a asistir a las empresas en la mejora de:

- ✓ La eficacia y eficiencia de las operaciones
- ✓ La fiabilidad de los informes financieros
- ✓ El cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables

La guía de COSO del año 2006 hace referencia al control interno de la información financiera, tomando en consideración el análisis general del ambiente en relación al control para salvaguardar sus activos, como, por ejemplo:

- ✓ La alta gerencia se encuentra comprometida con el control y su ejercicio en la empresa.
- ✓ Se encuentran documentados y comunicados al personal de la empresa, los principios y valores para normar su comportamiento en base de ética y buenas prácticas.
- ✓ Existe una adecuada estructura organizacional, en la cual se detalla la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades apropiadas, es decir que cada cargo mantenga segregación de funciones.

Los controles internos deben estar establecidos en la empresa, para evitar que malos elementos (empleados, colaboradores) busquen su provecho personal para apropiarse de activos que pertenecen a la empresa como: dinero de la cobranza, sueldos de empleados, valores de liquidaciones de ex empleados, inventarios, dinero recibido de clientes sin entregar recibos de cobro, etc. Cuando no existen controles, es fácil que el ingenio humano genere creatividad cuando se trata de actividades ilícitas.

4.2.5 Presupuestos

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas: pre = que significa, *antes de*; y supuesto = *hecho, formado*; por lo tanto, presupuesto etimológicamente significa *antes de lo hecho* (Araujo 2012, 13).

En la actualidad, los presupuestos se determinan como una herramienta para obtener información del uso productivo de los recursos (financieros), estimando de forma programada y sistemática, las condiciones de operación y los resultados que se deben obtener en la empresa, en un periodo determinado.

Para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones esperadas, es indispensable basarlo en determinadas condiciones que obligatoriamente deben observarse en su estructuración como son (Araujo 2012, 19):

- ✓ *Conocimiento de la empresa*: implica tener información sobre los objetivos, necesidades, características y transacciones relevantes de la empresa.
- ✓ *Exposición del plan por seguir*: informar mediante manuales e instructivos, planes y formas que se utilizarán en el proceso.
- ✓ *Coordinación para su ejecución*: elaboración de un calendario de actividades por cumplir.
- ✓ *Fijación del periodo presupuestal*: establecer el periodo por presupuestar según la naturaleza de cada operación de la empresa.
- ✓ *Dirección y vigilancia*: conducción, supervisión y control de las actividades.
- ✓ *Apoyo directivo*: amplio y continuo apoyo del cuerpo ejecutivo y gerencial.

Los presupuestos se dividen en operativos, financieros y de inversiones (para adquisiciones de activos fijos):

4.2.5.1 Presupuesto de operación. - Incluye los presupuestos de ventas, compras y gastos.

Presupuestos de ventas, se prepara con base a la información de los vendedores, supervisores y jefes comerciales, los cuales se proponen en función de:

- ✓ Investigación y sondeos de mercado cautivo y potencial.
- ✓ Conocimiento de estrategias de mercado.
- ✓ Compromisos y pre-pedidos realizados por los clientes.
- ✓ Capacidad de compra de los clientes.
- ✓ Política de la empresa sobre revisión de precios.

Sin embargo, se debe considerar otro tipo de análisis de otras áreas que afecta al presupuesto de ventas como:

..Capacidad de producción real de la planta o de los proveedores.

..Capacidad instalada de almacenamiento y de distribución.

..Estrategias promocionales y de descuentos especiales.

Presupuestos de compras, se formula a partir del presupuesto de ventas, a continuación, se detallan los puntos relevantes:

Cotizar y proyectar los precios a los que se podría pagar en las fechas efectivas de compras, si puede asegurar precios de futuro mediante contratos, será mejor y será más preciso.

Preparar un plan de adquisiciones en el que se identifique a los proveedores, los periodos de compra y las cantidades requeridas en cada oportunidad.

Presupuestos de gastos, se prepara considerando como referencia los estados financieros históricos, a los que se adicionará la información disponible sobre inflación, convenios de arriendo, contratos de honorarios, etc., según el concepto específico del gasto de que se trate.

4.2.5.1.1 Costos y gastos de prestación de servicios

Es importante señalar, la diferenciación entre costo y gasto, partes integrantes de un presupuesto de operación. El costo se identifica directamente con la recuperación en la venta de los servicios, y el gasto no se asocia con el retorno de la venta. Inicialmente el costo es considerado como una inversión, y se convierte en costo de ventas cuando se relaciona con el ingreso por la venta del servicio en otras palabras cuando se produce la venta.

La Norma Internacional de Contabilidad número 2 (NIC 2) párrafo 19, señala que: los costos de prestación de servicios se valorarán por los costos que suponga su producción y se componen principalmente de: mano de obra y otros costos del personal directamente involucrado en la prestación del servicio, costos de inventarios de un prestador de servicios no incluirán márgenes de ganancia ni costos indirectos no atribuibles que, a menudo, se tienen en cuenta en los precios facturados por el prestador de servicio.

Los costos y gastos mantienen dos clasificaciones útiles en el control presupuestario, las cuales se detallan a continuación:

Clasificación Directos e Indirectos

Directos, guardan relación estrecha con la generación en la prestación del servicio y pueden identificarse fácilmente.

Indirectos, son los costos que se relacionan de manera tangencial (no es esencial) con la prestación del servicio, es difícil asociarlos o identificarlos con el servicio. Para su asignación se requieren base de distribución (metros kilómetros, número de personas, etc.).

Clasificación Fijos y Variables

Fijos, son aquellos costos que permanecen constantes, sin importar la cantidad de fletes (viajes) o kilómetros recorridos en la prestación del servicio de transporte pesado de carga por carretera.

Variables, son aquellos que se modifican de acuerdo con la cantidad de fletes (viajes) o kilómetros recorridos en la prestación del servicio, es decir, si no existen fletes no hay costos variables.

4.2.5.2 Presupuesto financiero. - Provee información sobre las recaudaciones y desembolsos de efectivo, que se han de efectuar en la empresa, posibilitando a los gestores tomar decisiones ante la presentación de excedentes de efectivo o el déficit temporal gestionando opciones de inversión o financiamiento. Este presupuesto, en la operación diaria, considera información a corto plazo con datos reales, tanto de cobros a clientes y pagos a proveedores. Así se mantiene, en detalle:

Consideraciones respecto a las recaudaciones de efectivo (ingresos)

- ✓ Las estimaciones a largo plazo de los cobros a clientes, deben tomar en consideración las políticas de crédito establecidas por la empresa.

Consideraciones respecto a los desembolsos de efectivo (pagos)

- ✓ Procurar el cumplimiento oportuno de obligaciones regulares, como, por ejemplo: pago de sueldos, pago de servicios básicos (agua, luz, teléfono), pago de alquileres, etc.
- ✓ Fijación de políticas de pagos por créditos pactados con proveedores, en relación a la política establecida de cuentas por cobrar, rotación y plazo medio de cobranza.

Este presupuesto previene las fortalezas y debilidades financieras de liquidez, por lo tanto, ofrece información para resolver con anticipación problemas futuros, lo que equivale a convertir un problema en una oportunidad para demostrar la capacidad gerencial (Zapata 2008, 370).

4.2.5.3 Presupuesto de inversión. - se prepara pensando en la adquisición de activos fijos e intangibles (más todos los costos necesarios para su puesta en marcha), su horizonte temporal es de largo plazo.

Un activo intangible es un activo identificable, no monetario y sin apariencia física, por ejemplo: gastos de publicidad, gastos de puesta en marcha, formación de personal, las licencias o concesiones, propiedad intelectual, marcas, programas informáticos, patentes, actividades de investigación, actividades de desarrollo (relacionado con la creación de nuevos procesos o productos), entre otras.

La clasificación de las inversiones con base en el tipo y función es la siguiente (Merchán Fossati 2015, 163):

..Inversiones para renovación: son inversiones que se realizan con la finalidad de reemplazar equipos, instalaciones obsoletas o desgastadas, por nuevos elementos productivos.

..Inversiones para modernización: en este tipo de inversiones se incluyen en las que están destinadas a mejorar la eficiencia de la empresa, tanto en su fase productiva como en la de comercialización.

..Inversiones para expansión: son las que se realizan para satisfacer una demanda creciente de los productos o servicios de la empresa.

Para preparar el presupuesto de inversión las empresas deben realizar lo siguiente (Zapata 2008, 369-70):

.. Identificar y evaluar las necesidades de renovación de máquinas, equipos, vehículos, etc., que cada departamento o área de la empresa hará constar en el formato de requerimientos presupuestarios.

.. Evaluar las recomendaciones de profesionales respecto a adecuar, construir o reconstruir las instalaciones, edificios y demás espacios físicos.

.. Evaluar la conveniencia económica de invertir en nuevos puntos de venta (sucursales, agencias) u otros proyectos de expansión.

Será conveniente una inversión en activos fijos, si el valor actual neto (VAN) es positivo, de lo contrario, se deben buscar otras alternativas, como arrendar activos fijos.

Generalmente este tipo de presupuesto, se prepara para un periodo de un año, sin embargo, muchas empresas lo emplean a largo plazo por periodos de hasta 5 o más años, con la finalidad de planear los fondos que sean requeridos para un futuro.

4.2.5.3.1 Etapas para la elaboración y control de presupuestos (Cárdenas y Nápoles 2008, 7)

A continuación, se detalla las etapas para la elaboración y control de presupuestos:

1. Planeación. - Consiste en la recopilación de datos, estadísticas, variables, etc. Así como en su estudio, ordenamiento e integración.
2. Formulación. - En esta etapa se elabora analíticamente los presupuestos parciales de cada departamento o área de la empresa.
3. Aprobación. - Una vez verificados los presupuestos por los jefes de departamento o área, deben pasar a ser autorizados por el comité, gerente o jefe de presupuestos.
4. Ejecución y coordinación. - Esta etapa a cargo de todo el personal de la empresa, bajo las ordenes de un gerente y de acuerdo con los planes y metas trazados.
5. Control. - En esta fase se observa y vigila la ejecución del presupuesto. Se compran cifras reales con las cifras presupuestadas y se determinan las variaciones, localizándose las variaciones significativas, así como también los problemas para determinar las acciones y la forma de corregirlas.

4.2.6 Ética empresarial

Considero relevante mencionar que los componentes de la *gestión financiera* deben estar delimitados bajo el parámetro de ética empresarial, a continuación, se detalla los conceptos para un mayor entendimiento de este parámetro, así se detalla:

La ética trata el estudio del bien y el fundamento de los valores; mientras que la ética empresarial se trata de la aplicación de los principios éticos en la toma de decisiones y acciones concretas en las empresas.

Se debe establecer herramientas que eleven el nivel ético en la empresa, como, por ejemplo: mantener un código de ética, el mismo que no inventa el concepto de ética, sino que establece los principios generales de moralidad como son el respeto, responsabilidad, reconocimiento o equidad, para que se traduzcan en pensamiento ético y buenas prácticas entre sus empleados, especialmente entre aquellos que tienen la responsabilidad en la toma de decisiones en el ámbito financiero.

En el ámbito financiero que es de nuestro interés, las empresas deben de mantener fundamentalmente la obligación moral de pagar los impuestos sin dar lugar a establecer estrategias que evadan los mismos, o exploten beneficios paraísos fiscales; así como

también ser responsables con sus empleados pagando las remuneraciones y beneficios sociales a tiempo, etc.

4.3 Requerimientos gerenciales para la toma de decisiones

Es necesario que, para una adecuada toma de decisiones, los gerentes consideren información integral, sin embargo, la información que utilizan es parcial y varía en muchos casos de un departamento a otro. En la mayoría de los casos, las decisiones son tomadas únicamente en función de la información contable, la misma que suele tener retrasos en su entrega y está basada como se detalló con antelación, en normas y principios que regulan esta actividad, y no considera otros componentes como planificación tributaria, conocer las necesidades de los clientes, planificación y proyección eficiente de la liquidez, porcentaje de inventarios, etc.

En función a la recopilación de la información de varios autores, se establece que para llevar a cabo una toma de decisiones adecuada, entre los requerimientos principales que pueden tener los gerentes, para que mantengan información integral, están los siguientes:

- ✓ El Balance General y el Estado de Resultado mensual
- ✓ Saldo bancario diario
- ✓ Índice de rotación de cartera
- ✓ Detalle de costos
- ✓ Detalle de los gastos administrativos y ventas
- ✓ Roles de pago
- ✓ Comparación de las ventas del último mes
- ✓ Flujo de fondos por cliente, producto, etc.
- ✓ Flujo de fondos proyectado diario
- ✓ Nivel de utilidades
- ✓ Techos de endeudamiento

En el presente capítulo se ha realizado un análisis de las bases teóricas en las cuales se fundamenta la administración empresarial con énfasis en gestión financiera, la misma que mantiene cinco componentes: contabilidad, liquidez, tributario, control interno y presupuestos.

Capítulo segundo

Análisis de la situación actual del sector de transporte de carga pesada

1. Antecedentes

El transporte pesado de carga es un sector fundamental en el desarrollo de la economía de los países de Latinoamérica, puesto que es el medio más utilizado para el traslado de bienes. En el Ecuador principalmente, ha permitido el desarrollo de la industria y comercialización de productos satisfaciendo las necesidades de los habitantes en las diferentes ciudades.

El Ecuador posee una importante infraestructura vial conformada por 43,197 km de carretera, concentrados un 51% en la región Sierra, 38% en la Costa y el 11% restante en el Oriente y región Insular. El país en los últimos años, ha establecido varias políticas públicas, para dar impulso al cambio de la matriz productiva, lo que representa pasar de un desarrollo económico enfocado a un modelo primario-exportador (producción y exportador de materias primas) a un modelo que considere la producción diversificada con valor agregado, así como la prestación de servicios basados en la economía del conocimiento y biodiversidad.

En el proceso de cambio de matriz productiva, se considera el sector del transporte como sector prioritario de los 14 sectores estratégicos que permitirán alcanzar los objetivos en implementación y ejecución de la mencionada matriz, la misma que fomenta la producción y exportación de bienes no tradicionales que incluyen valor agregado e intensidad tecnológica, provenientes de MiPymes.

El transporte pesado de carga por carretera actualmente ha asumido una nueva dimensión e importancia, que le ha permitido integrarse estrechamente con la economía nacional, generando movimiento mediante la transportación de productos en la industria manufacturera, agrícola, importaciones, construcción, combustible, entre los principales centros de producción y las grandes ciudades del país. La mayoría de cargas internacionales (transporte de larga distancia) se mueven en tipo tráiler con cabezal y contenedor.

Con la finalidad de clarificar el concepto de tipo tráiler, se ha tomado la información del Anuario de Estadísticas de Transporte del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) del año 2014, en el cual, determina que el transporte de carga pesada tipo tráiler está conformado por el cabezal (tracto camión) y plataforma (semi - remolque). Así, también, el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOPE), ha determinado una

descripción gráfica del tipo de transporte de carga pesada que puede operar por carretera en el país, mediante la emisión de un certificado, así se detalla:

Gráfico 4

Tipo de transporte de carga pesada

DESCRIPCIÓN		
		TRACTO CAMIÓN DE 2 EJES
		TRACTO CAMIÓN DE 3 EJES
		SEMIREMOLQUE DE 3 EJES
		SEMIREMOLQUE DE 2 EJES
		SEMIREMOLQUE DE 1 EJE

Fuente: Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOB)

Elaborado por: MTOB

El cuerpo colegiado que reúne a las empresas de transporte de carga pesada es la Federación Nacional de Transporte Pesado (FENATRAPE), que trabaja para conseguir normativa y políticas nacionales que regulen la actividad de los miembros activos, se enfoca actualmente en brindar:

- ✓ Capacitación sobre diversos temas de interés del sector de transporte de carga pesada.
- ✓ Participación de los socios en congresos y ferias.
- ✓ Asesoramiento legal sobre aspectos relacionados con la actividad de transporte de carga pesada.
- ✓ Venta de llantas a precios reducidos, en razón de que, la federación goza de liberación de aranceles en importación.
- ✓ Descuentos especiales para la compra de vehículos e insumos, ya que mantiene alianzas con proveedores.

2. Macroentorno

Para elaborar el análisis del macroentorno, se utilizaron las siguientes herramientas:

- ✓ Método de tendencias, recopilación de información de indicadores económicos oficiales de las condiciones pasadas.

✓ Matriz de probabilidad - impacto, que consiste en definir temas de análisis por ambiente del entorno y evaluar la probabilidad de impacto negativo o positivo de los mismos sobre el sector.

Para identificar los factores relevantes que afectan el ambiente económico, se realizó entrevistas a líderes de opinión (informantes calificados del sector) como, por ejemplo: directivos de FENATRAPE, proveedores, clientes, entre otros. El modelo de entrevista con las respectivas preguntas y el listado de entrevistados se encuentran la sección de Anexos (Ver Anexo 1 y 2).

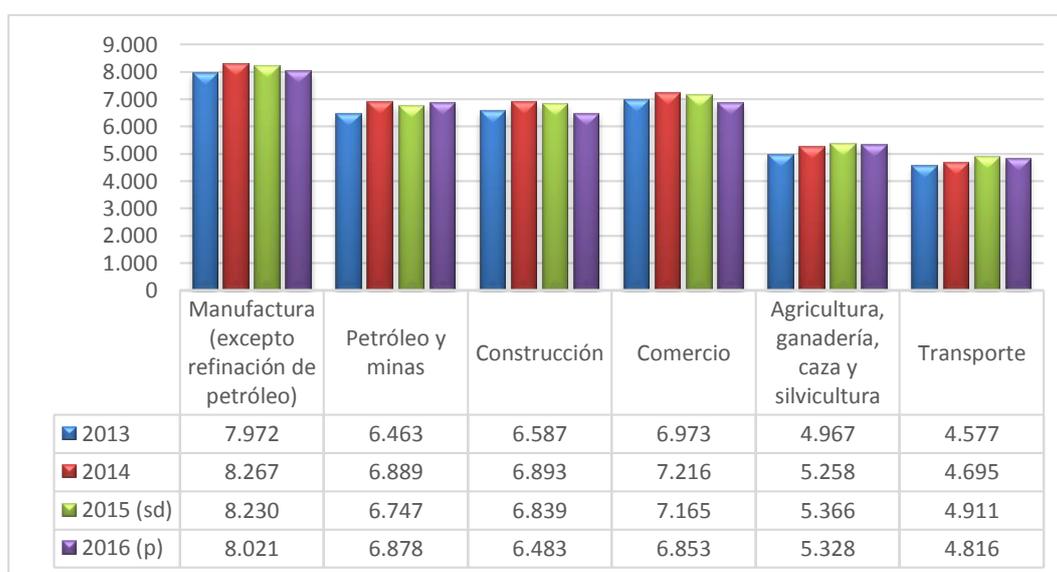
A continuación, se detallan los principales ambientes que impactan el macroentorno del sector:

2.1 Ambiente económico

El Producto Interno Bruto (PIB), es el indicador que determina el crecimiento de la economía en el Ecuador, según los datos del Banco Central del Ecuador (BCE), en el Boletín de Informe Estadístico Mensual No.1977 noviembre 2016, Producto Interno Bruto por Industria IEM-432, el sector de transporte representa el sexto puesto que impulsa el crecimiento de la economía ecuatoriana.

Gráfico 5

Principales sectores PIB Ecuador 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016 (en millones de dólares, 2007=100)



Nota: dato 2015: (sd) semi definitivo; dato 2016: (p) provisional

Fuente: BCE, Estadísticas Económicas, PIB por Industria, años 2011 a 2016

Elaboración: propia

Las estadísticas del BCE establecen que el aporte del sector de transporte durante el año 2016 fue de 4 816 millones de dólares que representa el 6.97% del total del PIB (USD 69 068 millones). En relación al año 2015, el aporte del sector muestra un decrecimiento de USD 95 mil que representa una disminución del 1.94%.

Gráfico 6

Aporte del sector de transporte al producto interno bruto (en millones de dólares, 2007=100)



Nota: dato 2015: (sd) semi definitivo; dato 2016: (p) provisional

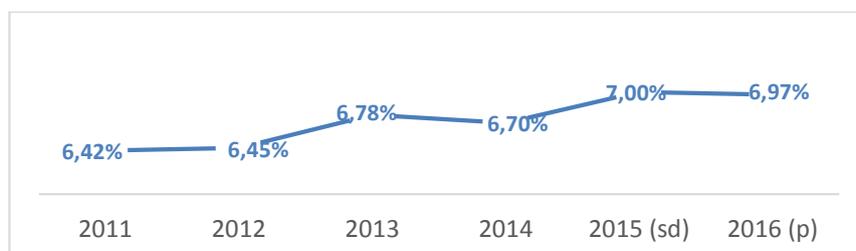
Fuente: BCE, Estadísticas Económicas, PIB por Industria, años 2011 a 2016

Elaboración: propia

Como se puede observar en el gráfico anterior, el porcentaje de aporte del sector transporte con relación al total del PIB, es sostenido, de entre el 6.42% en 2011 al 6.97% en 2016, alcanzando su pico más alto de participación en 2015 con 7%.

Gráfico 7

Porcentaje de aporte del PIB sector transporte a PIB total



Nota: dato 2015: (sd) semi definitivo; dato 2016: (p) provisional

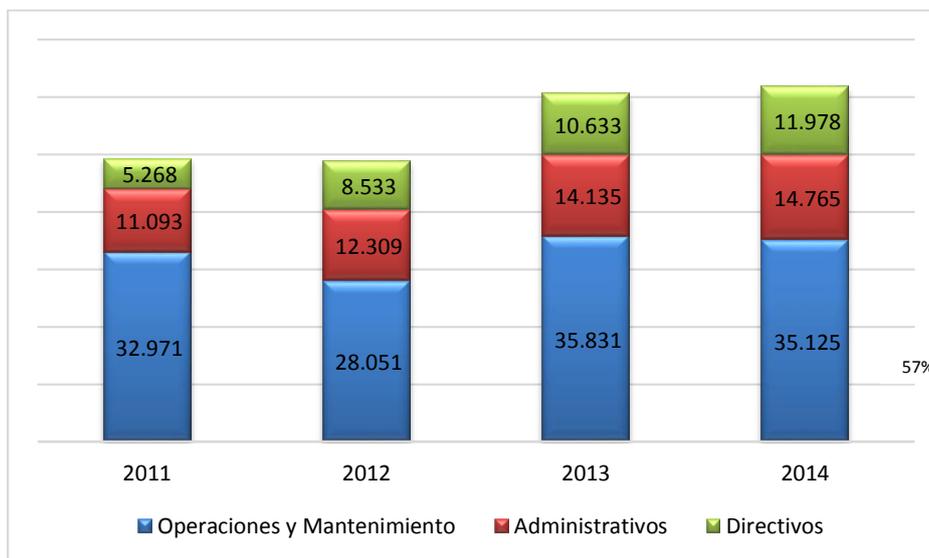
Fuente: BCE, Estadísticas Económicas, PIB por Industria, años 2011 a 2016

Elaboración: propia

Desde el año 2011 al 2014 ha incrementado un 25% el personal ocupado en el sector de transporte, las empresas pertenecientes a este sector, aportaron significativamente a la generación de empleo en el país. En el año 2014, correspondía a 61.868 puestos de trabajo (personal ocupado) que se encontraba compuesto así: 35.125 en las áreas de operaciones y mantenimiento, 14.765 administrativos y 11.978 directivos, es decir el 57% se encontraba trabajando en las áreas de operaciones (prestación del servicio) y mantenimiento.

Gráfico 8

Personal ocupado en el sector transporte



Fuente: Anuario estadístico societario, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaboración: propia

La evaluación de la probabilidad de impacto negativo sobre el sector, se describe a continuación:

Tabla 3

Ambiente económico

		Ambiente Económico				
		Probabilidad				
		0% - 20%	20% - 40%	40% - 60%	60% - 80%	80% - 100%
Alto					1. ↑	
				2. ↑	3. ↑	
					4. ↑	
Medio						
Bajo						

Temas analizados:

1. Caída de precio de petróleo.
2. Retraso en el pago a proveedores de servicios.
3. Disminución de la inversión en obra pública.
4. Implementación de salvaguardias y sobretasas arancelarias que restringen el ingreso de productos importados.

Fuente: entrevistas

Elaboración: propia

1. Alto volumen de impacto negativo por caída de precio de petróleo que repercute en la economía a nivel nacional e internacional.
2. Alto volumen de impacto negativo por el retraso en el pago a proveedores de servicios por parte del Gobierno Central (estado).
3. Alto volumen de impacto negativo por la disminución de la inversión en obra pública que demanda menor contratación de servicios de tráileres y camiones.
4. Alto volumen de impacto negativo por implementación de salvaguardias y sobretasas arancelarias que restringen el ingreso de productos importados principalmente automóviles; lo cual afecta significativamente en la disminución en la contratación de fletes por viaje en servicios de transporte por carretera.³

2.2 Ambiente político legal

Mediante decreto presidencial No. 8 del 15 de enero del 2007, del Eco. Rafael Correa Presidente Constitucional de la República, estableció cambiar la estructura del Ministerio de Transporte y Obras Públicas con cuatro subsecretarías anexas, considerando establecer una política integral de transporte en el país con la visión que posibilite la planificación, definición de estrategias y coordinación para que el país participe en circuitos globales de transporte. (MTO)

El hecho más relevante en el ambiente político de estos últimos años, fue la transición presidencial con la elección de Lenin Moreno como Presidente Constitucional

³ Desde el 1 de junio del 2017, empezó el desmantelamiento de las salvaguardias según lo establecido por el Ministerio de Comercio Exterior. Esta noticia fue publicada por Revista digital América Economía, dirección: <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/ecuador-elimina-salvaguardia-arancelaria-sus-importaciones-tras-dos-anos>

de la República de Ecuador desde mayo del 2017, por lo cual los talleres y mesas de diálogo entre los representantes del sector de transporte de carga pesada (FENATRAPE) y las autoridades del gobierno, se han detenido; dejando sobre la mesa varios puntos importantes de análisis y discusión que permitirían la dinamización de la economía del sector y de país.

Por otra parte, los organismos de control que intervienen en la verificación del cumplimiento de la normativa establecida, para que los vehículos de transporte de carga pesada puedan circular en nuestro medio son los siguientes:

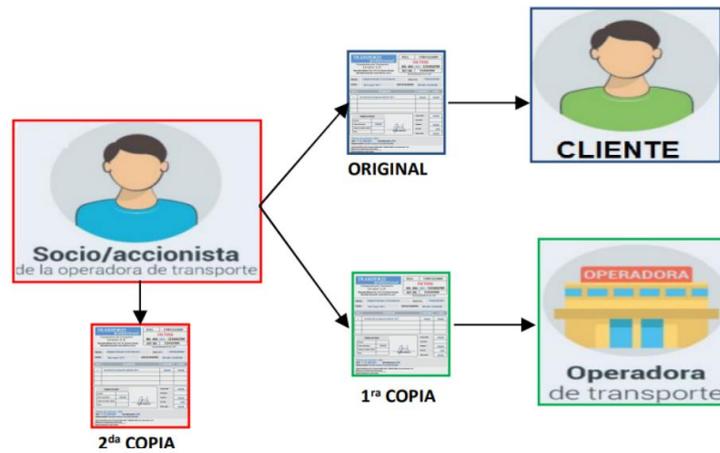
- ✓ Superintendencia de Compañías, constitución de la empresa
- ✓ SRI encargado de emitir el Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- ✓ Agencia Nacional de Tránsito (ANT) emite el permiso de operación, emisión de matrícula del vehículo de transporte de carga pesada, licencia profesional para conductores y Sistema Público para Pago de Accidentes de Tránsito (SPPAT)
- ✓ Agencia Metropolitana de Tránsito (AMT) control y fiscalización en horarios de restricción vehicular para transporte de carga pesada.
- ✓ Servicio de Aduana del Ecuador (SENAE), controla el comercio exterior.

2.3 Ambiente tributario

El SRI, emitió la Resolución No.NAC-GERCGC17-00000295, publicada en el registro oficial No. 3 del 30 de mayo de 2017, en la que se establecen regulaciones de facturación de los contribuyentes que ejercen la actividad de transporte terrestre. En la misma se establece, que los puntos de emisión de comprobantes de venta y documentos complementarios para los clientes, serán los socios o accionistas que forman parte de las operadoras de transporte, considerándolos a estos como contribuyentes, este proceso es permitido cuando el equipo vehicular con el cual se va a prestar el servicio a los clientes se encuentre a nombre del socio o accionista (Servicio de Rentas Internas 2018).

Gráfico 9

Flujo de emisión de comprobantes de venta y documentos complementarios de las operadoras de transporte con puntos de emisión asignados a los socios o accionistas



Fuente: Guía de aplicación de regulaciones para el cumplimiento de los deberes formales de los contribuyentes que ejerzan la actividad de transporte terrestre (Versión 1.0) página 10

Elaboración: Servicio de Rentas Internas (SRI)

El socio o accionista cada mes deberá emitir adicionalmente al menos una factura o nota de venta a la operadora, en la que consolide los valores registrados en los comprobantes de venta emitidos como punto de emisión de dicha operadora, es decir, una vez emitidos los comprobantes de venta a los clientes, tomará los valores de la segunda copia de dichos documentos (su archivo), los sumará y el total lo registrará en una factura o nota de venta resumen que se emita a la operadora al final del mes. Sobre este comprobante la operadora de transporte aplicará el porcentaje de retención en la fuente de impuesto a la renta de 0%.

Gráfico 10

Flujo de emisión de comprobantes de venta a las operadoras de transporte



Fuente: Guía de aplicación de regulaciones para el cumplimiento de los deberes formales de los contribuyentes que ejerzan la actividad de transporte terrestre (Versión 1.0) página 11

Elaboración: Servicio de Rentas Internas (SRI)

Cabe mencionar que la resolución aplica al tratamiento de facturación de los socios o accionistas de las operadoras de transporte terrestre comercial excepto taxis.

2.4 Ambiente socio cultural

Las empresas del sector de transporte pesado de carga por carretera se desarrollan en un entorno familiar, ya que en su mayoría están formadas con un capital entregado por los miembros de la familia, cuya administración, control y toma de decisiones están lideradas por los dueños, posteriormente se otorgan en herencia los cargos de generación a generación, el sexo masculino es quien se encuentra al frente de la gestión.

La mayoría de las empresas del sector han crecido estos años de forma desorganizada (sin controles, sin objetivos, sin visión, sin objetivos, etc.) atendiendo a las necesidades o intereses del momento, sin tener en cuenta aspectos financieros que podrían optimizar sus recursos y reducir los riesgos de exposición a situaciones que pueden comprometer su continuidad.

En mi experiencia trabajando en el sector de servicios de transporte pesado de carga por carretera, he identificado que existen características positivas y negativas relacionadas con este tipo de empresas, dentro de las debilidades se encuentran: limitaciones tecnológicas, poco personal capacitado, dificultad en la gobernanza ya que pueden mezclar temas personales con profesionales, y deficiencias en la toma de decisiones, en razón de

que, mantienen limitada gestión empresarial con herramientas financieras tradicionales que no les permiten realizar una evaluación gerencial adecuada y a tiempo para la toma de decisiones a corto y largo plazo.

3. Microentorno

3.1 Análisis de aspectos organizacionales relevantes

La clasificación de las MiPYMES (micro, pequeñas y medianas empresas), según el Art. 106 del Reglamento a la Estructura e Institucionalidad de Desarrollo Productivo, de la Inversión y de los Mecanismos e Instrumentos de Fomento Productivo, establecidos en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, es el siguiente:

- a) Micro empresa: Es aquella unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales o iguales o menores de cien mil (US\$100,000) dólares de los Estados Unidos de América.
- b) Pequeña empresa: Es aquella unidad productiva que tiene entre 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil uno (US\$100,001) y un millón (US\$1,000,000) dólares de los Estados Unidos de América, y
- c) Mediana empresa: Es aquella unidad productiva que tiene entre 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre un millón uno (US\$1,000,001) y cinco millones (US\$5,000,000) dólares de los Estados Unidos de América.

Según el autor (Iza 2014, 24), las principales fortalezas y potencialidades de las PYMES en el Ecuador son:

Fortalezas

- ✓ Representan el 95% de las unidades productivas.
- ✓ Generan el 60% del empleo.
- ✓ Participan del 50% de la producción.
- ✓ Amplio potencial redistributivo.
- ✓ Capacidad de generación de empleo.
- ✓ Amplia capacidad de adaptación.
- ✓ Flexibilidad frente a los cambios.
- ✓ Estructuras empresariales horizontales.

Potencialidades

- ✓ Son factores claves para generar riqueza y empleo.
- ✓ Al dinamizar la economía, disminuyen los problemas y tensiones sociales, y mejorarán la gobernabilidad.
- ✓ Requieren menores costos de inversión.
- ✓ Son el factor clave para dinamizar la economía de regiones y provincias deprimidas.
- ✓ Son flexibles para asociarse y enfrentar exigencias del mercado.

3.2 Análisis de indicadores financieros

En el anuario estadístico societario de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, se encuentra presentada la información financiera por agrupación general de actividad económica, según la codificación del catálogo CIU por rama de actividad, cada uno de los indicadores financieros e información referente a empleados presentada por el organismo de control, consideran todas las actividades incluidas en la agrupación general, en este caso la rama de actividad denominada “H. Transporte y almacenamiento” conforman las siguientes actividades:

H491 Transporte por ferrocarril

H492 Otras actividades de transporte por vía terrestre

H4923 Transporte de carga por carretera

H493 Transporte por tuberías

H50 Transporte por vía acuática

H51 Transporte por vía aérea

H52 Almacenamiento y actividades de apoyo al transporte

H53 Actividades postales de mensajería

Tabla 4
Rama de actividad

RAMA DE ACTIVIDAD
A - AGRICULTURA, GANADERÍA, SILVICULTURA Y PESCA.
B - EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS.
C - INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.
D - SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO.
E - DISTRIBUCIÓN DE AGUA; ALCANTARILLADO, GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO.
F - CONSTRUCCIÓN.
G - COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.
H - TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO.
I - ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS.
J - INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.
K - ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS.
L - ACTIVIDADES INMOBILIARIAS.
M - ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS.
N - ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO.
O - ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACIÓN OBLIGATORIA.
P - ENSEÑANZA.
Q - ACTIVIDADES DE ATENCIÓN DE LA SALUD HUMANA Y DE ASISTENCIA SOCIAL.
R - ARTES, ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN.
S - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS.
T - ACTIVIDADES DE LOS HOGARES COMO EMPLEADORES; ACTIVIDADES NO DIFERENCIADAS DE LOS HOGARES COMO PRODUCTORES DE BIENES Y SERVICIOS PARA USO PROPIO.
U - ACTIVIDADES DE ORGANIZACIONES Y ÓRGANOS EXTRATERRITORIALES.
Z - DEPURAR

Fuente: Anuario estadístico societario de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaboración: propia

Como se mencionó con antelación para el cálculo de los indicadores de las empresas del sector de transporte pesado de carga por carretera se consideró tomar toda la información por actividad general, la misma que esta denominada con la *letra H. concepto transporte y almacenamiento*. Se consideró la información del balance general de 4.669, 5.490 y 6.475 empresas por los años 2012, 2013 y 2014, respectivamente, información publicada en el Anuario estadístico societario, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Indicador de Liquidez

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Tabla 5
Prueba ácida

	2012	2013	2014
	En US\$ Dólares		
*Balance General			
Activo Corriente	1.510.982.540	2.069.414.972	1.985.192.133
Inventarios	62.476.807	77.272.487	78.540.018
Pasivo Corriente	1.491.596.271	2.082.271.075	1.778.952.661
Prueba Ácida	0,97	0,96	1,07

Fuente: Anuario estadístico societario, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros
Elaboración: propia

La *liquidez*, es la capacidad que tienen las empresas para mantener recursos financieros para efectuar pagos a corto plazo. El *indicador de liquidez*, toma en consideración la relación entre los valores que constan en el balance general, en los rubros de total activo corriente versus pasivo corriente. El indicador más riguroso para verificar la capacidad que tienen las empresas de transporte de carga pesada para cancelar sus obligaciones corrientes (deudas) sin depender de la venta de inventarios de repuestos es el *indicador de prueba ácida*.

Analizando los resultados del indicador de prueba ácida del sector de transporte pesado de carga por carretera, se identificó, que por cada 1 dólar de obligación con terceros las empresas mantuvieron 0,97, 0,96 y 1,07 centavos de dólar para cancelar las mencionadas obligaciones, mejorando el indicador desde el año 2012 al 2014 en 0,10 centavos de dólar. Con este indicador, se mide la capacidad de las empresas de cancelar sus obligaciones corrientes, sin recurrir a la venta de sus inventarios (repuestos, etc.), es decir; básicamente hacen frente con sus saldos de efectivo, cuentas por cobrar, y activos de fácil liquidación. Según la tabla de indicadores de la Superintendencia de Compañías, menciona que: “No se puede precisar cuál es el valor ideal para este indicador, pero, en principio, el más adecuado podría acercarse a 1”. La falta de liquidez es más acentuada para las empresas del sector en el año 2016, como se mencionó con antelación el mejor comportamiento del sector de transporte pesado de carga por carretera ha sido reportada en el año 2014 con 1,07 centavos de dólar por cada 1 dólar de obligación de terceros, el pasivo corriente alcanzó para el año 2014 la suma de US\$1.778.952.661 decreció en 15%, frente al año inmediatamente anterior, estas acreencias se derivan especialmente del apalancamiento con el sector financiero, proveedores y cuentas por pagar, a continuación se detalla el análisis del índice de solvencia que determina que a pesar de mantener 0,76

centavos de dólar comprometidos con acreedores, el sector ha manejado adecuados flujos de efectivo para hacerle frente a las deudas de corto plazo.

Indicador de Solvencia

Se consideró analizar la capacidad de endeudamiento con el objetivo de medir en qué grado participan los acreedores dentro del financiamiento de las empresas de transporte pesado de carga por carretera. El indicador de *endeudamiento del activo*, determina la autonomía financiera, así se detalla:

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

Tabla 6

Endeudamiento del activo

	2012	2013	2014
	En US\$ Dólares		
*Balance General			
Pasivo Total	3.165.692.018	4.619.029.630	2.808.223.780
Activo Total	4.234.237.463	4.665.056.347	3.711.370.824
Endeudamiento del Activo	0,75	0,99	0,76

Fuente: Anuario estadístico societario, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaboración: propia

Analizando los resultados de indicador de endeudamiento del activo, se identificó que por cada 1 dólar de obligación con terceros mantenía 0,75, 0,99 y 0,76 centavos de dólar de activos comprometidos acreedores, estos resultados indican que las empresas de transporte pesado de carga por carretera dependen de sus acreedores y disponen de una limitada capacidad para hacer frente al endeudamiento sobre todo en el año 2013, con un nivel de 99%, superior a los niveles promedio del sector de años anteriores.

Las empresas del sector para disminuir el nivel de endeudamiento se deben procurar aumentar el activo total, sin caer en el error de tener activos improductivos, a la par considerar la disminución de pasivos totales (obligaciones con terceros, obligaciones financieras y obligaciones laborales).

Indicadores de Gestión

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

Tabla 7
Rotación de cartera

	2012	2013	2014
En US\$ Dólares			
*Balance General y Estado de Resultados			
Ventas	3.297.623.335	4.676.800.925	4.034.556.543
Cuentas por cobrar	830.142.531	1.030.920.244	1.249.592.284
Rotación de Cartera	4	5	3
Días	91	79	112

Fuente: Anuario estadístico societario, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaboración: propia

En promedio tres (3) veces durante el año 2014, han girado las cuentas por cobrar en la actividad económica del sector de transporte de carga pesada, es decir, las empresas de este sector, tardan 112 días en recuperar su cartera versus los 91 días que se demoraban en recuperar en el año 2012.

Las empresas del sector de transporte pesado de carga por carretera, para gestionar su operación en el día a día, deben realizar desembolsos en efectivo como anticipos de viaje a conductores reflejados en costos de combustible, alimentación, hospedaje y varios, es decir que la política de pago a proveedores es menor a los días que se demora la recuperación de cuentas por cobrar a clientes (presentando resultados de gestión menos eficientes), lo que implica que las empresas del sector para poder operar necesitan mantener un alto índice de liquidez o recurrir a financiación externa que trae consigo un alto costo financiero, riesgo de adquirir deuda con instituciones no financieras, mayor apalancamiento con los acreedores tal como podemos ver en el análisis del indicador de solvencia.

$$I_{\text{pmacto de los gastos administrativos y de ventas}} = \frac{\text{Gastos Admin. y Ventas}}{\text{Ventas}}$$

Tabla 8

Impacto de los gastos administrativos y de ventas

	2012	2013	2014
	En US\$ Dólares		
*Estado de Resultados			
Gastos de Adm. Y Ventas	2.250.081.734	4.168.151.078	3.427.153.332
Ventas	3.297.623.335	4.676.800.925	4.034.556.543
Impacto de Gastos de Adm. Y Ventas	0,68	0,89	0,85

Fuente: Anuario estadístico societario, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaboración: propia

Los ingresos por ventas, han sido absorbidos por los gastos de operación (gastos de administración y gastos de ventas), es decir que, de las ventas realizadas las empresas gestionaron un 89% y 85% en gastos de administración y ventas en los años 2013 y 2014, respectivamente. Esta relación es elevada, generando así una ineficiencia en la operación, las empresas deberían establecer una estrategia de optimización de gastos de administración y ventas, sobre todo porque son generados por áreas o departamentos que no están relacionados directamente con la generación de la prestación del servicio de transporte pesado de carga por carretera.

Indicadores de Rentabilidad

Tabla 9

Margen Bruto

	2012	2013	2014
	En US\$ Dólares		
*Estado de Resultados			
Ventas - Costo de Ventas	1.502.125.509	2.439.964.071	1.895.610.631
Ventas	3.297.623.335	4.676.800.925	4.034.556.543
Margen Bruto	0,46	0,52	0,47

Fuente: Anuario estadístico societario, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaboración: propia

La rentabilidad que se generó por las ventas realizadas frente al costo de ventas, fue de 47% para el año 2014 y 52% para el año 2013. Con este índice se identificó que, la capacidad que tuvieron las empresas del sector para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos; dado que, por cada dólar vendido en la

prestación del servicio, las empresas generaron una rentabilidad o utilidad bruta del 47% y 52% para los años 2014 y 2013, respectivamente, disminuyendo su capacidad de rentabilidad para el año 2014 en razón de que los costos de ventas fueron mayores, con relación al año 2013, debido a los inconvenientes generados por las restricciones de importaciones, los cuales no permitieron a las empresas del sector ejecutar todas las actividades programadas en sus presupuestos de costos. Cabe resaltar que este indicador permite analizar el rendimiento de las ventas de la empresa, sobre los costos utilizados directamente en la prestación del servicio, para identificar cual ha sido el desempeño durante el ejercicio económico.

Tabla 10
Margen Operacional

	2012	2013	2014
	En US\$ Dólares		
*Estado de Resultados			
Utilidad Operacional	267.053.750	(966.229.002)	192.819.386
Ventas	3.297.623.335	El año 2013 se genero pérdida operacional en el sector	4.034.556.543
Margen Operacional	0,08		0,05

Fuente: Anuario estadístico societario, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaboración: propia

Las empresas del sector han generado un 5% de margen operacional en el año 2014 con relación a las ventas realizadas por prestación de servicios y ventas de bienes, cabe mencionar que para el análisis de utilidad operacional se ha descontado: costo de ventas, gastos de administración, ventas y otros gastos. Los costos de operación para el año 2014, presentaron un incremento, a pesar también de tener un incremento en las ventas, situación que originó una caída en el margen bruto del 3% respecto al año 2012, registrando utilidad operacional por valor de US\$ 192.819.386.

El comportamiento de los gastos de administración, ventas y otros disminuyó en un 46% comparado con lo registrado en el año 2013, permitiendo a las sociedades de este sector registrar margen operacional del 5% es decir utilidad operacional por valor de US\$192.819.386, en razón de que, en el año 2013 las empresas obtuvieron pérdida operacional, repercutiendo de sobremanera en su eficacia operativa en ese año.

Para el sector de transporte de carga pesada por carretera los indicadores más relevantes para el análisis según lo que he podido identificar en las encuestas y entrevistas realizadas, que se detallan en los siguientes capítulos, son: indicador de liquidez y de margen operacional es decir la utilidad operacional sobre las ventas generadas cada año. Este último indicador, le permitirá a la alta gerencia, definir cuan rentables son año a año, para tomar decisiones correctivas ante la incidencia del negocio, dentro de sus acciones correctivas utilizar herramientas de gestión financiera más acercadas a su realidad.

Según la entrevista realizada al Ing. Juan Carlos Andrade Presidente Ejecutivo FENATRAPE, existen situaciones coyunturales como la caída de las actividades productivas de comercio e industria, la falta de pago por parte de las empresas públicas y privadas por el servicio prestado, que agravan la situación económica del transportista pesado, lo que ha ocasionado un endeudamiento que los empresarios del transporte mantienen con entidades financieras públicas y privadas, incumpliendo con los pagos recurriendo así a prestamistas informales, conocidos como chulqueros, lo cual pone en riesgo los patrimonios empresariales y familiares de los transportistas (El Transportador 2015, 12-4).

Así también, la FENATRAPE continúa implementando el nuevo modelo de gestión para todas las operadoras de transporte pesado de carga, lo cual permitirá que en el futuro las operadoras puedan trabajar como verdaderas empresas de transporte, aplicando economías de escala para que sean más competitivas y rentables. Para mejorar los costos de operación en la prestación de servicios en las empresas de transporte de carga pesada, la federación brinda un beneficio directo en la comercialización y venta de llantas a precios más bajos, y de excelente calidad, constituyéndonos en reguladores de precios del mercado de llantas, para el futuro tenemos proyectos para incorporar nuevos insumos como lubricantes, filtros, repuestos, etc. al portafolio de productos que importa directamente y comercializa la federación (El Transportador 2016, 7).

En el presente capítulo, se encuentra un breve diagnóstico de la situación actual de la gestión financiera del sector de servicios de transporte pesado de carga por carretera, con los indicadores financieros del sector, nos dieron la siguiente radiografía de la situación financiera de las empresas:

En el indicador de prueba ácida del sector de transporte pesado de carga por carretera, se identificó que, por cada 1 dólar de obligación con terceros las empresas

mantuvieron 0,97, 0,96 y 1,07 centavos de dólar para cancelar las mencionadas obligaciones.

Así también, determinamos que, las empresas de este sector, tardan 112 días en recuperar su cartera, en promedio tres (3) veces durante el año 2014, para gestionar su operación en el día a día, deben realizar desembolsos en efectivo como anticipos de viaje a conductores reflejados en costos de combustible, alimentación, hospedaje y varios, es decir que la política de pago a proveedores es menor a los días que se demora la recuperación de cuentas por cobrar a clientes.

El margen operacional que se generó, disminuyó en el año 2014, 3 puntos porcentuales dando como resultado un 5% de rentabilidad o ganancia con relación al año 2012, sin embargo si se compara con el año 2013 mantuvo margen positivo ya que en el año 2013 los costos se incrementaron debido a los inconvenientes generados por las restricciones de importaciones, los cuales no permitieron a las empresas del sector ejecutaran todas las actividades programadas en sus presupuestos de costos, generando una pérdida operacional en el sector de transporte pesado de carga por carretera.

Capítulo tercero

Diseño de la investigación

1. Tipo de investigación

La investigación está basada en la metodología: *cuantitativo-deductivo*, *cuantitativo* ya que la recolección de datos mantiene la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer los patrones de comportamiento de un determinado segmento (muestra) para generalizarlo a una colectividad mayor (población). Las conclusiones derivadas contribuirán a la generación de conocimiento. En el caso del conocimiento *deductivo*, permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas.

Adicionalmente, se definen a continuación los alcances del proceso de investigación cuantitativa, los mismos que son: *documental - descriptivo*. El tipo de investigación *documental* consiste “en un análisis de la información descrita sobre determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio”, y el tipo descriptivo permite “especificar las propiedades, características y perfiles de grupos, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis” (Bernal César Augusto 2006, 110-2).

Es importante mencionar que ningún trabajo investigativo utiliza en forma exclusiva un solo método de investigación, al contrario, hace una combinación para enriquecer el trabajo.

2. Encuesta

Encuesta: es una técnica que permite recolectar, de forma sistemática, datos relacionados con una muestra de la población.

3. Diseño de la encuesta

Realización de encuestas a empresarios, gerentes financieros o contadores del sector de servicios de transporte pesado de carga por carretera, de acuerdo a la muestra seleccionada, la tabulación se hará en hojas electrónicas.

4. Objetivos de la encuesta

Diagnosticar la situación actual de la *gestión financiera* en empresas ecuatorianas del sector de servicios de transporte pesado de carga por carretera del cantón Quito, para caracterizarlo.

5. Método de selección de muestra

Para la investigación se aplicará el *muestreo probabilístico*, ya que cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado como sujeto para el análisis.

Para el cálculo de la muestra se consideró información de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas revisión 4 - CIU 4 establecido por la Superintendencia de Compañías del Ecuador, en la cual clasifica a las empresas registradas en la mencionada superintendencia de acuerdo a las actividades económicas que realizan, por códigos de los sectores y subsectores. Así, se ha considerado la siguiente clasificación:

Tabla 11
Actividades Económicas - CIU

<u>Código</u>	<u>Descripción</u>
H4923	Transporte de carga por carretera
H4923.0	Transporte de carga por carretera
H4923.01	Todas las actividades de transporte de carga por carretera: troncos, ganado, transporte refrigerado, carga pesada, carga a granel, incluido el transporte en camiones cisterna, desperdicios y materiales de desecho, sin recogida ni eliminación.

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: propia

Consultando en la página web de la Superintendencia de Compañías, se determinó que existe una población de 823 empresas registradas en el cantón Quito, cuyas actividades económicas están relacionadas con el servicio de transporte pesado de carga por carretera. Adicionalmente, se considerará un 90% de nivel de confianza y el 10% de error muestral.⁴ Este nivel de confianza y porcentaje de error se tomaron en cuenta en función al esfuerzo operativo y gestión de recursos a generar en el levantamiento de información por medio de encuestas en la muestra seleccionada, así como también en el tiempo limitado que poseen el personal a cargo de la gestión y administración de las empresas para brindar información a través de las entrevistas.

⁴ El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que se obtiene preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría si se pregunta al total de ella.

La *fórmula* fue realizada con base a la información obtenida en el libro “Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la Tesis” de Humberto Ñaupas Paitán (Ñaupas Humberto 2014, 249), así se detalla:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Tabla 12

Tamaño de la muestra

	Muestra	Valor
Total Población	N	823
Coefficiente	$Z\alpha = 1.65^2$	2.7225
Proporción Esperada	P	50%
Confiabilidad	$q = 1-p$	50%
Error	E	10%

Fuente: (Ñaupas Humberto 2014, 249)

Elaboración: propia

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

El resultado de “n” el número de empresas que serán encuestadas será de la siguiente manera:

$$n = \frac{1.65^2 * 0.50 * 0.50 * 823}{0.10^2 * (823 - 1) + 1.65^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{560.1543}{8.920626}$$

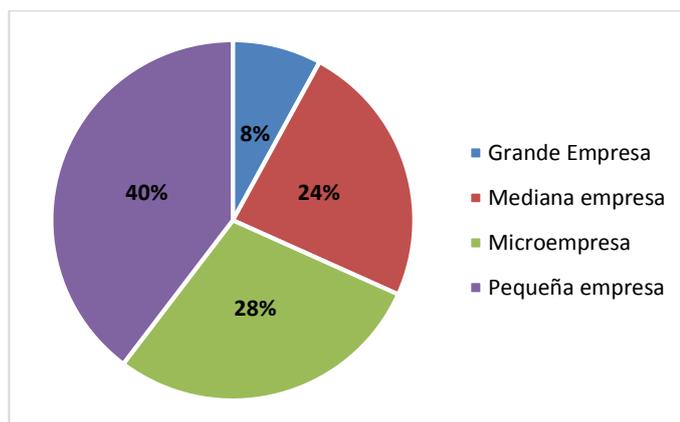
$$n = 63$$

El cálculo de la muestra determina que se deben realizar *63 encuestas a empresas*.

6. Análisis de la información obtenida en las encuestas

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de esta fuente primaria de investigación, tomando en consideración la muestra seleccionada y el total de ventas generadas durante el año 2017, y se identificó que, 25 empresas (40%) pertenecen a la clasificación de *pequeña empresa*, 18 empresas (28%) clasificación de *micro empresa*, 15 empresas (24%) clasificación de *mediana empresa* y 5 empresas (8%) clasificación de *grande empresa*.

Gráfico 11

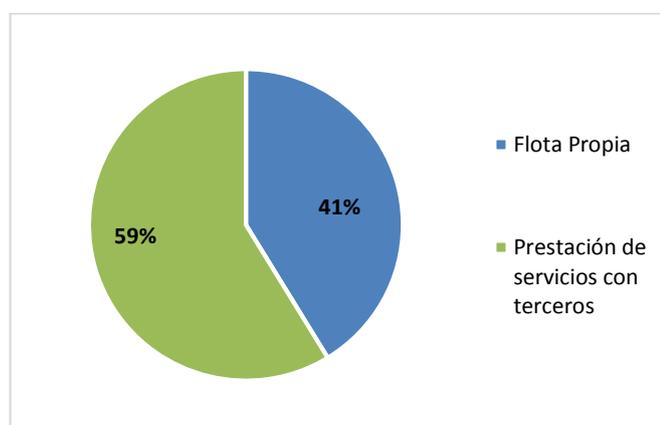
Tipo de empresa

Fuente: investigación

Elaboración: propia

Así también, de las 63 empresas de la muestra seleccionada se identificó que, el 59% mantiene una estructura de negocio enfocada a la prestación de servicios por medio de la contratación de terceros que mantengan transporte pesado de carga por carretera y el 41% mantiene una estructura de negocio enfocada a la prestación de servicios con flota propia, es decir que ha realizado una fuerte inversión en la compra de equipos de transporte de carga pesada (cabezal y plataforma) y que en varios de los casos mantienen vigentes créditos a largo plazo con entidades financieras.

Gráfico 12

Tipo de estructura

Fuente: investigación

Elaboración: propia

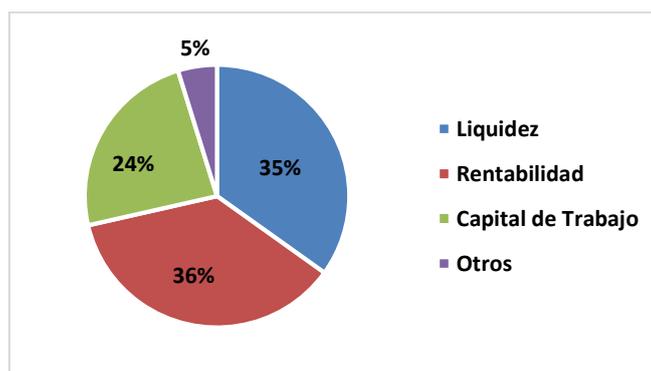
Fase: Planificación Componente: Contabilidad

Pregunta 1. ¿Cuáles Objetivos Financieros de corto plazo mantiene?

A continuación, se observa que dentro de las prioridades básicas de las empresas en un tiempo de corto plazo se encuentran alcanzar niveles satisfactorios en indicadores, siendo así que el 36% considera relevante la rentabilidad, el 35% la liquidez y 24% el capital de trabajo.

Gráfico 13

Objetivos financieros de corto plazo



Fuente: investigación

Elaboración: propia

Se puede entender la priorización de objetivos de la siguiente manera: las empresas que mantienen una estructura de prestación de servicios por medio de la contratación de terceros desea obtener información para la toma de decisiones en función de la *rentabilidad* que genera el costo de contratación versus los ingresos generados por la venta del servicio al cliente final, mientras que las empresas que mantienen flota propia priorizan el objetivo de *liquidez* porque por medio del dinero que mantienen en la cuenta bancaria pueden desembolsar valores para sus actividades diarias como anticipos de viaje a conductores reflejados en costos de combustible, alimentación, hospedaje y varios.

Pregunta 2. ¿Para la emisión de estados financieros a tiempo, que procedimientos realiza?

A continuación, se detallan, según orden de puntaje, los procedimientos que realizan las empresas para la emisión de estados financieros a tiempo, así se detalla:

Tabla 13

Procedimientos para la emisión de estados financieros a tiempo

Procedimientos para la emisión de estados financieros	No. de Empresas	%
Conciliaciones bancarias mensuales	35	56%
Depuración de cuentas contables con metodología de reclasificaciones y ajustes mensuales	13	21%
Transacciones generadas deben mantener el respaldo de documentos fuente, con límites de fecha de entrega para cierre contable	9	14%
Elaboración de conciliaciones mensuales entre la información generada en los módulos del sistema informático versus los registros contables	4	6%
Otros, Cuáles	2	3%

*Sobre un total de 63 empresas encuestadas

Fuente: investigación

Elaboración: propia

Fase: Gestión Componente: Liquidez*Pregunta 3. ¿Relacionado a Liquidez, mantiene lo siguiente?*

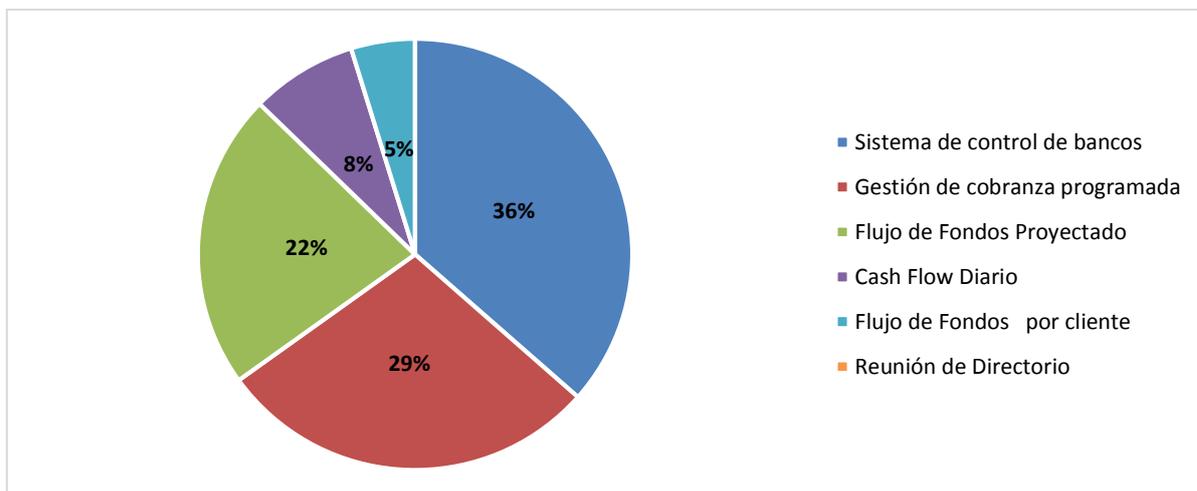
En promedio el 36% de las empresas analizadas, mantienen como principal herramienta un sistema de control diario de las cuentas bancarias para monitorear la *liquidez*, el mismo que no mantienen de forma visual empírica sin documentarlo en procedimientos establecidos de forma estándar. De las 23 empresas que optaron por esta herramienta, 15 corresponden a la clasificación de *pequeña empresa* y 8 corresponden a la clasificación de *micro empresa*.

El 29% de las empresas respondió, que utiliza la herramienta para planificación y monitoreo de la gestión de cobranza de cuentas pendientes de pago, coordinando con el asesor de crédito (responsable de cobranza) un plan de acción mensual dependiendo de las necesidades de liquidez para pagos versus los tiempos establecidos de crédito en cada uno de los casos, una de las debilidades que se pudo observar al momento de las entrevistas, es que la mayoría coincide en que si los clientes mantienen un historial de parentesco o familiar con los dueños o gerentes de la empresa el crédito el período de crédito se extiende.

Así también, del análisis realizado a los resultados obtenidos, se puede concluir que solo el 22% de las empresas en su mayoría de la categoría *mediana empresa*, aplican la programación de pagos a través de la herramienta denominada *flujo de fondos proyectado de forma mensual*, cabe destacar que cada empresa tiene un formato diseñado de acuerdo a sus necesidades, formato que no es estándar.

Gráfico 14

Herramientas para monitorear la liquidez



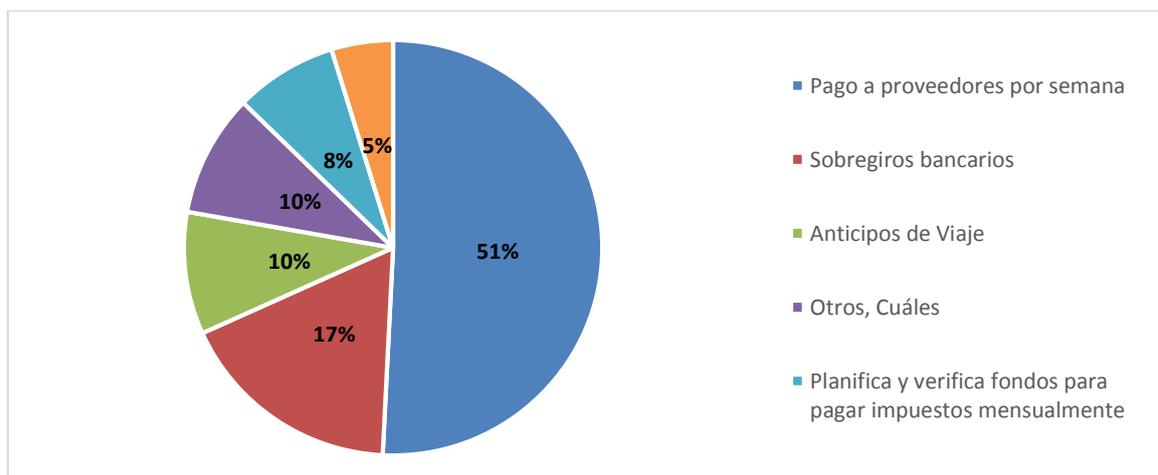
Fuente: investigación

Elaboración: propia

Pregunta 4. ¿Relacionado a la Gestión del Efectivo, mantiene lo siguiente?

El 51% de las empresas encuestadas, consideran que, dentro de la gestión eficiente del efectivo durante la operación y ejecución del servicio de transporte pesado de carga por carretera, debe ser prioritario el establecimiento de un solo día de pago a proveedores por semana.

Gráfico 15

Herramientas para gestionar el efectivo

Fuente: investigación

Elaboración: propia

Un dato interesante, es el reflejado por el 17% de las empresas que consideran dentro de sus herramientas la política de realizar sobregiros bancarios como línea alterna de obtención de fondos inmediatos para cubrir las necesidades de manejo de efectivo a corto plazo, sobre todo las empresas relacionadas con la estructura de contratación de terceros para la prestación del servicio, en este caso según lo comentado la mayoría desea agilizar el pago a proveedores en este caso a terceros (empresas contratadas para la prestación del servicio).

Fase: Control Componente: Presupuestos

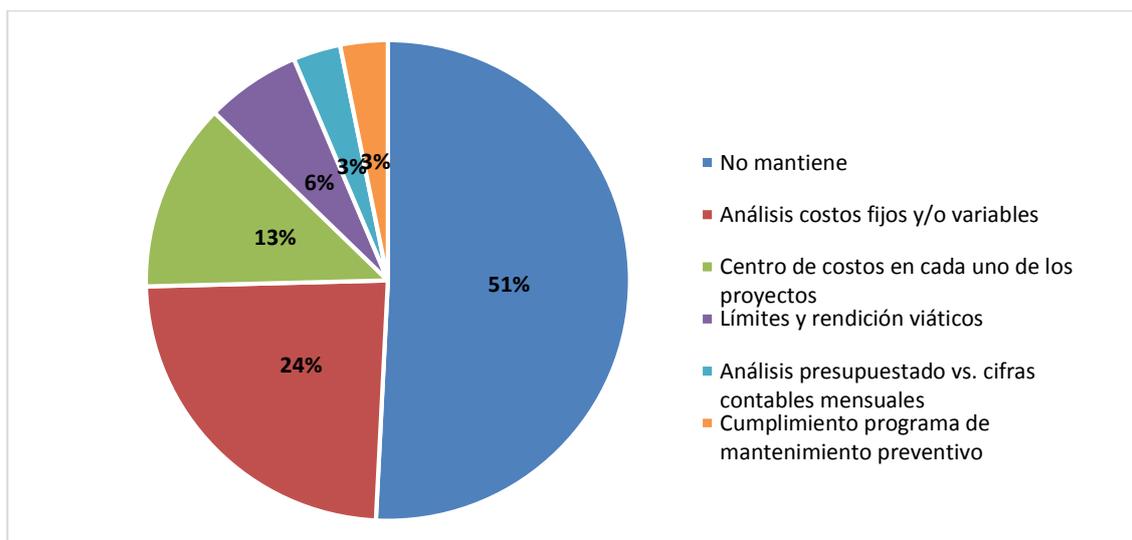
Pregunta 5. ¿Relacionado a Presupuestos, qué herramienta mantiene?

Con esta pregunta se pretende determinar si las empresas mantienen definidas herramientas de control, de las 63 empresas el 51% respondió que no mantienen implementadas herramientas de control de presupuestos.

Las herramientas de control a través de la implementación de presupuestos permiten alcanzar éxito y sostenibilidad financiera en base a monitoreo e identificación de los valores que componen los costos y gastos, esto permite a las empresas a mejorar la eficiencia de la gestión financiera dentro de las organizaciones. Se identificó que 24% de las empresas respondieron que mantienen una herramienta de análisis de costos por medio de una diferenciación entre costos fijos y costos variables; y un 13% de las empresas identifica y reconoce por tipo y concepto de costo (centro de costos) cada uno de los proyectos entregados en prestación de servicios a los clientes. Así se detalla:

Gráfico 16

¿Qué herramienta de control de presupuestos, mantiene implementada?



Fuente: investigación

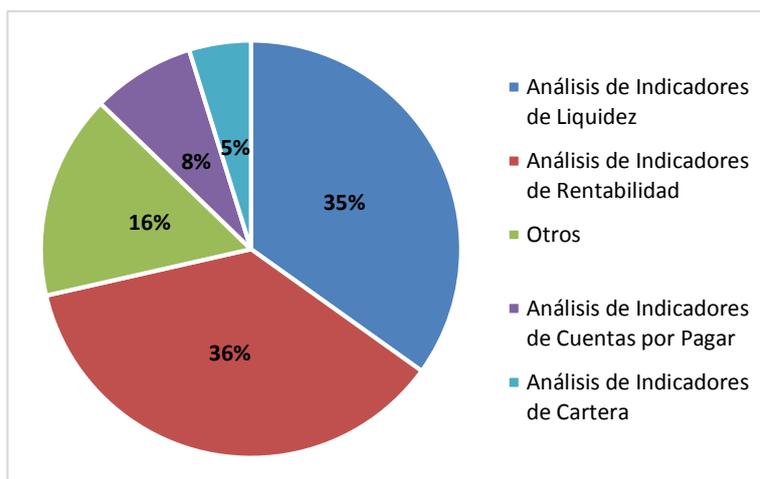
Elaboración: propia

Fase: Gestión Componente: Control Interno

Pregunta 6. ¿Qué Indicadores Financieros mensuales utiliza?

Gráfico 17

¿Qué indicadores financieros mensuales utiliza?



Fuente: investigación

Elaboración: propia

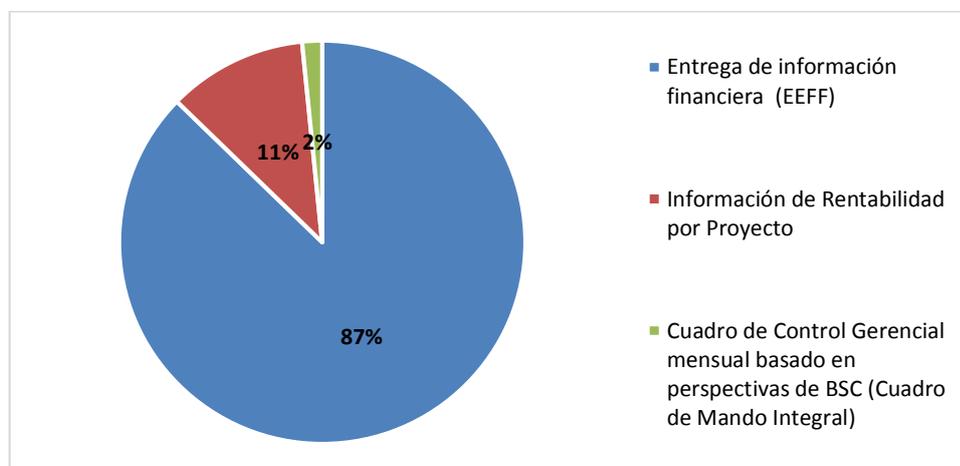
Las empresas se concentran en el análisis de: liquidez y rentabilidad, en razón de que consideran prioritario para la sostenibilidad y operatividad el manejo óptimo de los

fondos y las ganancias que obtengan en cada proyecto, partiendo de la premisa que las empresas quiebran por falta de liquidez y desean ser competitivas y eficientes en el sector.

Pregunta 7. ¿Qué reportes mensuales utiliza?

Gráfico 18

¿Qué reportes mensuales utiliza?



Fuente: investigación

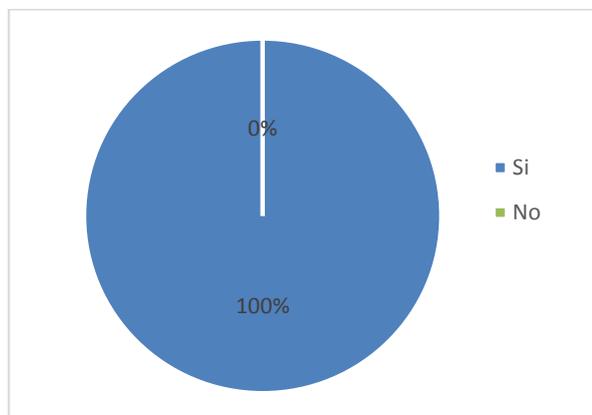
Elaboración: propia

En la generación de reportes el 87% de las empresas entrega información financiera en base a los estados financieros principalmente de *balance general* y *estado de resultados* en fechas límite que varían entre 5 a 20 días posteriores al cierre del mes anterior del análisis, según los entrevistados se debe a diferentes motivos: falta de depuración de información oportuna, falta de entrega de documentación soporte de gastos de las diferentes áreas gestoras de información, falta de procesamiento oportuno, etc. coinciden que esto genera retraso en la toma de decisiones oportunas. Adicionalmente un 2% de las empresas encuestadas, que se encuentran en la clasificación de grandes empresas mantienen una herramienta de control gerencial basado en perspectivas del Balanced Scorecard.

Pregunta 8. ¿Considera que su empresa necesita reestructurar la información financiera que posee actualmente?

Gráfico 19

¿Considera que su empresa necesita reestructurar la información financiera que posee actualmente?



Fuente: investigación

Elaboración: propia

Los resultados obtenidos en respuesta a la pregunta No. 8 durante el proceso de levantamiento de información a través de encuestas, se determina que, el 100% de empresas consideran que necesaria la reestructuración de información financiera que poseen actualmente, la misma que este enfocada en la planificación, análisis, control y establecimiento de reportes que mejoren la toma de decisiones.

7. Aplicación de entrevistas a líderes de opinión (informantes calificados del sector)

En la presente investigación se aplicó *entrevistas* a líderes de opinión (informantes calificados del sector); como fuente primaria de información del sector para la recolección de datos.

Los informantes calificados fueron los siguientes: dos directivos de FENATRAPE, dos docentes de instituto técnico (ITESUT), dos conductores (choferes) de transporte pesado de carga por carretera, dos proveedores y dos dueños de talleres de mantenimiento externo.

El modelo de entrevista y el listado de informantes calificados se encuentran en el Anexo 1 y Anexo 2, respectivamente; en la recolección de datos se obtuvieron las siguientes apreciaciones:

Tabla 14

Análisis de resultados de entrevistas

Extracto	Análisis de Resultados	Ambiente Externo	Ambiente Interno		
			Área Organizacional	Fases	Componentes
<p><i>Los mayores problemas que mantienen las empresas de transporte pesado de carga por carretera de la ciudad de Quito son los siguientes:</i></p>	<p>✓ El financiamiento para la compra de flota demora, y en el caso de que ya se dé la aprobación del crédito existen demoras en los tiempos del desembolso del crédito lo que genera que las operaciones se paralicen perdiendo recursos financieros.</p>		Financiera	Gestión	Liquidez
	<p>✓ Los transportistas que no realizan una planificación para establecer el mantenimiento preventivo de la flota vehicular, repercute en la gestión financiera en razón de que se incrementan los costos por mantenimiento correctivo.</p>		Financiera	Control	Presupuestos
	<p>✓ Los clientes cancelan los montos adeudados entre 60 a 90 días, mientras que los proveedores muchas veces si son de mantenimiento externo requieren el pago de inmediato contra entrega de la prestación del servicio, en el caso de proveedores de bienes de 30 a 60 días.</p>		Financiera	Gestión	Liquidez
	<p>✓ Los servicios de transporte de carga pesada por carretera no se especializan, y la mayoría de las veces no resuelve los problemas, generando insatisfacción en la prestación del servicio.</p>		Operativa	-	-
	<p>✓ La informalidad es punto negativo, en razón de que una gran mayoría de personas naturales que prestan el servicio no realizan el pago de impuestos ofertando cada flete a un valor menor de lo que establece el mercado.</p>		Comercial	-	-
	<p>✓ No hay cobertura de internet para transferir la información del GPS, para brindar información exacta de la carda del cliente.</p>		Comercial	-	-
	<p><i>Para el cumplimiento de objetivos y aporte al crecimiento de las empresas de transporte de carga pesada que es necesario manejar en los recursos financieros:</i></p>	<p>✓ Llevar una adecuada contabilidad general y de costos por cada una de las rutas establecidas.</p>		Financiera	Planificación
<p>✓ Análisis de la economía del país y posibles reformas legales, para la toma de decisiones gerenciales oportunas.</p>		✓			
<p>✓ Realizar una planificación anual organizacional que incluya presupuestos, para determinar necesidades de financiamiento y usos del dinero, adicionalmente el seguimiento a la planificación anual para medir resultados.</p>			Financiera	Control	Presupuestos
<p>✓ Establecer una herramienta para gestión operativa: control de viajes, control de uso de flota, mantenimientos, compras.</p>			Financiera	Control	Control Interno

Extracto	Análisis de Resultados	Ambiente Externo	Ambiente Interno		
			Área Organizacional	Fases	Componentes
<i>Las principales dificultades que se originan en la gestión financiera, para la toma de decisiones gerenciales oportunas son las siguientes:</i>	✓ Consideran únicamente que debe manejarse como empresa familiar sin proyección a futuro.		Estratégica	-	-
	✓ Falta de personal idóneo técnico en contabilidad, administrativo y financiero.		Financiera	Control	Control Interno
	✓ Manejan flujo de liquidez diario, sin tener las debidas proyecciones.		Financiera	Gestión	Liquidez
	✓ No mantienen planes de fortalecimiento (plan de acción para superar debilidades analizadas en matriz FODA anual)		Estratégica	-	-
	✓ Políticas organizacionales no están enfocadas a la realidad nacional.	✓	-	-	-
<i>Principales causas de las iliquidez</i>	✓ Estrategia de negocio (comercial vende por debajo los costos para captar clientes, y con periodos de recuperación largos)		Financiera	Gestión	Liquidez
	✓ Inadecuada administración de procesos financieros (gastos innecesarios)		Financiera	Gestión	Liquidez
	✓ Caída inesperada de las contrataciones en fletes (viajes) de carga pesada.	✓	-	-	-
	✓ Políticas inadecuadas de descuentos.		Financiera	Control	Control Interno
<i>Principales efectos de la iliquidez</i>	✓ Dificultad para honrar deudas a corto plazo.		Financiera	Gestión	Liquidez
	✓ Falta de competitividad.		Estratégica	-	-
	✓ Últimas consecuencias cierre de las compañías.		Financiera	Gestión	Liquidez

Fuente: investigación

Elaboración: propia

Una descripción de cada columna que conforma la Tabla 14 *Análisis de resultados de entrevistas* es el siguiente:

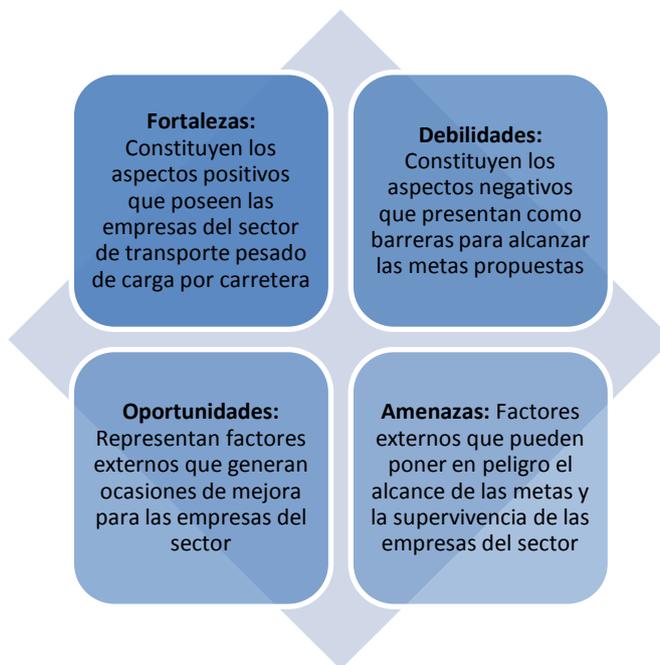
Columna *extracto* se considera principalmente detallar un resumen de las preguntas. En la columna *análisis de resultados*, se considera las respuestas más importantes dentro del análisis con los informantes calificados. En la columna *ambiente externo*, las respuestas que tienen que ver con el macroentorno de las empresas de servicios de transporte pesado de carga por carretera. Y la columna *ambiente interno* se relaciona con el microentorno de las empresas del sector, el área de la organización, fase y componente de la *gestión financiera* que se relaciona la respuesta.

8. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

A continuación, se presenta el desarrollo del FODA (*fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas*) que permite analizar la situación actual del sector de transporte pesado de carga por carretera con la finalidad de llegar a conclusiones.

Gráfico 20

¿Qué es el FODA?



Fuente: investigación

Elaboración: propia

A continuación, se detalla el listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el sector, considerando el análisis del macroentorno, microentorno y entrevistas a informantes calificados, así se detalla:

Fortalezas

- ✓ Establecimiento de capacitación de empleados principalmente en motivación.
- ✓ Predisposición a la implementación de herramientas que mejoren la gestión.

Oportunidades

- ✓ Vías en buen estado.
- ✓ Cambio de matriz productiva.
- ✓ Compra de llantas a precios reducidos a FENATRAPE por liberación de aranceles en importación.
- ✓ Descuentos especiales en la compra de vehículos e insumos a través de FENATRAPE ya que mantiene alianzas con proveedores.
- ✓ Son el factor clave para dinamizar la economía de regiones y provincias deprimidas.

Debilidades

- ✓ Entorno familiar, con administración, control y toma de decisiones lideradas por los dueños.
- ✓ Crecimiento desorganizado (sin controles, sin objetivos, sin visión, sin objetivos, etc.) de empresas del sector de transporte de carga pesada.
- ✓ Limitaciones tecnológicas.
- ✓ Poco personal capacitado.
- ✓ Dificultad en la gobernanza ya que pueden mezclar temas personales con profesionales y deficiencias en la toma de decisiones en razón de que mantienen limitada gestión empresarial con herramientas financieras que les permitan una evaluación gerencial adecuada y a tiempo para la toma de decisiones a corto y largo plazo.
- ✓ Déficit de liquidez para solventar las deudas a corto plazo (pago de anticipos de viaje).
- ✓ Endeudamiento con instituciones públicas y privadas.
- ✓ Disminución de la rentabilidad en razón de que los costos de venta fueron mayores en el año 2014.
- ✓ No realizan planificación para establecer mantenimiento preventivo.
- ✓ Políticas de crédito inflexibles en el caso de proveedores, requieren pago inmediato (anticipos de viaje) o de 30 a 60 días.
- ✓ No especialización del servicio de transporte de carga pesada.

- ✓ Inadecuada contabilidad general y de costos por cada una de las rutas establecidas.
- ✓ No planificación anual organizacional.
- ✓ Falta de establecimiento de herramientas de gestión operativas.

Amenazas

- ✓ Caída de precio de petróleo.
- ✓ Retraso en el pago de proveedores de servicios por parte del gobierno central.
- ✓ Disminución de la inversión en obra pública que demanda menor contratación de servicios de tráiles y camiones.
- ✓ Implementación de salvaguardias y sobretasas arancelarias que restringen el ingreso de productos importados principalmente automóviles; lo cual afecta significativamente en la disminución en la contratación de fletes por viaje por servicios de transporte pesado por carretera.
- ✓ Competencia desleal de los transportistas informales que ofrecen fletes a un menor valor del que se establece en el mercado.
- ✓ Transición presidencial que ha detenido los talleres y mesas de diálogo entre los representantes del sector de transporte pesado de carga por carretera (FENATRAPE) y las autoridades del gobierno.

En este capítulo, se procedió a establecer la investigación de campo, para complementar el diagnóstico de la situación actual de la *gestión financiera* en empresas ecuatorianas del sector de servicios de transporte pesado de carga por carretera, en la cual se determinó que mantienen lo siguiente:

- ✓ El 51% de las empresas no mantiene herramientas de control de presupuestos.
- ✓ Únicamente el 13% de las empresas encuestadas, mantiene determinado los costos por cada uno de los proyectos.
- ✓ El 87% de las empresas únicamente entrega información de los estados financieros básicos (balance general y estado de resultados) para la toma de decisiones gerenciales.
- ✓ Déficit de liquidez para solventar las deudas a corto plazo (pago de anticipos de viaje).
- ✓ Endeudamiento con instituciones públicas y privadas.
- ✓ Políticas de crédito inflexibles en el caso de proveedores, requieren pago inmediato (anticipos de viaje) o de 30 a 60 días.

- ✓ Inadecuada contabilidad general y de costos por cada una de las rutas establecidas.
- ✓ El 100% de las empresas consideran que necesitan reestructurar la información financiera que poseen actualmente.

Capítulo cuarto

Modelo de gestión financiera

Para la formulación del *modelo de gestión financiera* para facilitar la toma de decisiones, se considera las mejores prácticas establecidas en las cinco grandes empresas que mantienen como ingresos por ventas de servicios entre US\$7 a US\$12.5 millones de dólares según lo establecido en el capítulo cuarto, cabe aclarar que estas empresas fueron parte integrante de la muestra analizada. En las cinco compañías, se identificó una cultura de control mensual de la información con énfasis en el manejo de control y monitoreo de liquidez, de acuerdo a los requerimientos de la alta gerencia. A continuación, se presenta las mejores prácticas establecidas por grandes empresas del sector de transporte pesado de carga por carretera:

Tabla 15

Mejores prácticas establecidas por grandes empresas del sector de transporte pesado de carga por carretera

Característica	Herramienta que utilizan
Objetivo estratégico a corto plazo	Liquidez
Contabilidad	Elaboración de conciliaciones mensuales entre la información generada en los módulos del sistema informático versus los registros contables
Liquidez	Cash flow diario
Gestión de efectivo	Planifica y verifica fondos para pagar impuestos mensualmente Trabajan con convenios con empresas prestadoras de servicios de alimentación, peajes, combustible y hospedaje
Presupuestos	Reconocimiento por centro de costos en cada uno de los proyectos
Indicadores mensuales	Análisis de indicadores de liquidez
Reportes	Información de rentabilidad por proyecto Cuadro de Control Gerencial mensual basado en perspectivas de BSC (Cuadro de Mando Integral)

Fuente: investigación

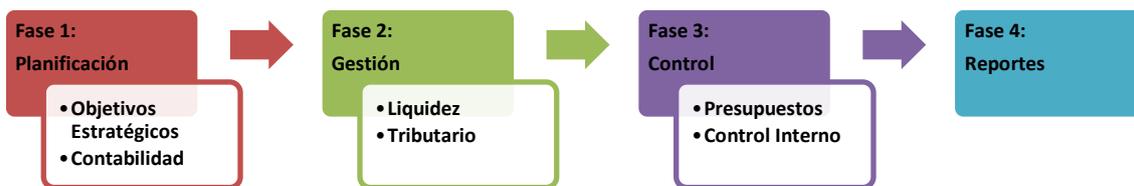
Elaboración: propia

1. Formulación del modelo de gestión financiera

El modelo planteado en la presente investigación, se muestra en el gráfico 21 y consta de 4 fases: Fase 1 referida a la *planificación*, Fase 2 como *gestión*, Fase 3 de *control* y Fase 4 de *reportes* para la toma de decisiones gerenciales oportunas. Cada una de las fases mantiene componentes los mismos que en su parte fundamental teórica, fueron analizados y explicados en el capítulo segundo de la presente investigación.

Gráfico 21

Modelo de gestión financiera



Fuente y elaboración: propias

2. Desarrollo del modelo de gestión financiera

Fase 1: Planificación

Es una de las fases más importantes del modelo, en razón en la cual se establecen los objetivos estratégicos y políticas genéricas empresariales de la organización. Es necesario tomar en consideración los objetivos estratégicos para establecer la planificación financiera del modelo.

3. Establecimiento de objetivos estratégicos

Se ha considerado establecer objetivos estratégicos financieros, con la base, de brindar a las empresas herramientas que les permitan tener un direccionamiento futuro y tomar decisiones gerenciales oportunas para el cumplimiento de estos objetivos; los mismos que les permitirán la supervivencia y sostenibilidad en el tiempo, para no optar por una disolución, liquidación o cancelación de las operaciones de las empresas por el manejo financiero inadecuado.

La propuesta de establecer estos objetivos estratégicos financieros, parte de la importancia de mantener niveles adecuados de *liquidez* para que las empresas continúen con sus operaciones y de *rentabilidad*, en razón de que, al momento de constituirse

mantienen como objetivo general, obtener ganancias (réditos, rentabilidad). Así como, se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 16
Objetivos estratégicos financieros

Objetivos Estratégicos Financieros	Descripción
Objetivo general	Alcanzar durante el año 2019 una gestión financiera sostenible sustentada en la gestión de la liquidez y la rentabilidad.
Objetivos de liquidez	Mantener la liquidez necesaria para operar la empresa
Objetivos de rentabilidad	Generar utilidad

Fuente: investigación

Elaboración: propia

4. Establecimiento de estrategias

Para alcanzar las metas propuestas en los objetivos es necesario establecer las estrategias que se espera que permitan a las empresas alcanzar lo deseado. Así como estrategia genérica, se detalla la siguiente:

Tabla 17
Estrategia general

Estrategia General
Diseñar e implementar un sistema de información y control financiero (Modelo de Gestión Financiera) para mejorar la toma de decisiones de liquidez y rentabilidad para el sostenimiento de las operaciones empresariales.

Fuente y elaboración: propias

5. Contabilidad

En el componente de *contabilidad*, se considera diseñar una lista de los procesos contables mínimos necesarios para el cierre mensual, con la finalidad de generar información depurada y confiable, con periodicidad mensual:

Tabla 18
Procesos contables mínimos

Herramienta	Descripción
Políticas contables	Establecimiento de políticas contables específicas
Respaldo de documentos fuente	Las transacciones generadas deben mantener el respaldo de documentos fuente, los cuales constituyen la evidencia escrita, que dan origen a los registros contables.
Conciliación bancaria	Elaboración de la conciliación bancaria, ya que debe de coincidir el valor del estado de la cuenta de la entidad financiera (banco) y el saldo en libros (contabilidad) que posee la empresa.
Anexos de cuentas contables	Elaboración de anexos de cuentas contables, es decir conciliaciones entre la información generada en los módulos del sistema informático como bancos, cuentas por cobrar, activos fijos, cuentas por pagar, nómina, etc. versus los registros contables, ya que es conveniente comprobar que la información se traslade en su totalidad a la contabilidad de la empresa y que no existan descuadres producto de problemas técnicos, registros erróneos, etc.
Razonabilidad de saldos	En la normativa contable se ha desarrollado la metodología, denominada elaboración de reclasificaciones y ajustes contables, que permiten presentar saldos razonables mediante el análisis y depuración oportuna y apropiada de todas las cuentas contables.
Emisión estados financieros	Emisión de estados financieros mensuales: Balance de Situación Financiera Estado de Resultados Integrales Estado de Cambios en el Patrimonio Notas a los Estados Financieros

Fuente y elaboración: propias

Es necesario considerar, trabajar en el establecimiento de actividades eficientes, que permitan a la unidad generadora (departamento contable) de la información descrita con antelación, cumplir con los tiempos de generación mensual de forma oportuna (aproximadamente de 5 a 8 días posteriores al cierre del mes anterior al análisis), con la finalidad de continuar con la ejecución del *modelo de gestión financiera* y cumplir con la toma de decisiones gerenciales oportunas frente a los objetivos estratégicos establecidos.

Políticas de Gestión Gerencial

A continuación, se propone un listado de políticas de gestión gerencial específicas que pueden mantener cada una de las empresas:

- ✓ Políticas de crédito a clientes
- ✓ Políticas de anticipos de viaje
- ✓ Políticas de pago a proveedores
- ✓ Política de repartición de dividendos a socios / accionistas

Políticas de crédito a clientes: Es necesario que se establezca una política de crédito a clientes considerando mantener relaciones comerciales a largo plazo y sustentar la recuperación de los valores otorgados, en razón de que la mayoría de empresas como se identificó, cierra sus operaciones por falta de liquidez, por tal motivo existe el riesgo de que las empresas tengan venta de servicios sin embargo, no realice la cobranza de los valores generando gran cantidad de cuentas pendientes de cobro lo cual se refleja en el incremento de montos en cuentas por cobrar en la contabilidad.

El objetivo de establecer estas políticas se ve reflejados en los siguientes resultados:

- ✓ Rotación de cuentas por cobrar más rápida, lo que genera una mejora en la liquidez empresarial.
- ✓ Disminuir las necesidades de financiamiento de corto plazo
- ✓ Reducir el riesgo de incobrabilidad por ende de pérdida parcial o total de valores.

Políticas de anticipos de viaje: Uno de los principales rubros que desembolsan dinero en efectivo en las empresas de este sector, son los anticipos en viaje, con los cuales los conductores cubren ciertas necesidades de costos durante el viaje, desde la salida del punto de embarque hasta entregar la carga en el punto que se haya definido con el cliente. Estas necesidades principalmente están enfocadas a combustible, alimentación, hospedaje, peajes y varios.

La política deberá tener el enfoque del establecimiento de otorgamiento de montos máximos de anticipos de viaje por ruta según el levantamiento de información operativa de rutas realizado por el área a cargo (*operaciones y logística*), con la finalidad de no exceder el monto previsto y se afecte al tema de liquidez, así también deberá incluir el tiempo límite de entrega de sustentos con validez tributaria para sustento de esos costos y no generar valores impositivos superiores por la falta de sustento documental conocidos como gastos no deducibles.

Políticas de pago a proveedores: Esta política garantizará el pago a proveedores, la misma que tiene como base la estrategia empresarial, es necesario que se tome en cuenta ciertas variables útiles para la planificación, gestión y control de las mismas, así se detalla:

- ✓ Planificación de pago semanal o quincenal mediante un flujo proyectado de fondos diario.
- ✓ Negociación de descuentos por pronto pago que puedan ser otorgados por los proveedores.
- ✓ Período de pago que no sea menor al plazo de cobranza a clientes.
- ✓ Aprobación gerencial para ejecutar pagos a proveedores.
- ✓ Los pagos a proveedores no coincidan con fechas clave de pago de impuestos, nómina, seguridad social, etc.

Política de repartición de dividendos a socios / accionistas: Esta política es una parte integral de la estrategia empresarial, con lo cual se define el monto, el momento de pago, en razón de que es necesario la liquidez para el pago por medio de desembolso de valores a socios / accionistas, así como también se considera factor de análisis la retención de las utilidades que genera incremento del capital común respecto a la deuda con socios / accionistas.

Fase 2: Gestión

La fase de gestión en el modelo, nos permite establecer actividades para administrar las empresas buscando mejorar el rendimiento y competitividad en el sector con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos financieros planteados con antelación, mantenerse en el tiempo generando una rentabilidad. Así dentro de esta fase los componentes principales que se desarrollaron fueron la *liquidez* y aspectos enfocados al área tributaria como cumplimiento de obligaciones legales.

6. Liquidez

La información que genera el área de contable es fuente de información que es utilizada en el *componente de liquidez* para la elaboración de herramientas que permitan la adecuada gestión, por ende, la importancia de que sea ejecutada de forma apropiada de acuerdo a la frecuencia establecida a continuación, para mejorar la toma de decisiones gerenciales oportunas.

Tabla 19
Herramientas de liquidez

Componente	Herramienta	Descripción	Fuente de Información	Frecuencia	Nivel de Dificultad
Liquidez	Estado de liquidez	Permite clasificar por actividades de operación, inversión y financiamiento cada una de las entradas y desembolsos de efectivo registrados en el mayor contable de la cuenta <i>bancos</i>	Mayor contable de bancos	Mensual	Fácil
	Flujo de fondos proyectado	Análisis de las principales entradas y salidas de dinero que efectuará la empresa en un período futuro (semanas / meses)	Presupuestos de resultados (estado de resultados del siguiente año con periodicidad mensual), políticas empresariales, aspectos tributarios, tabla de amortización de préstamos, detalle de cuentas por cobrar y pagar, documentos de fondos comprometidos (contingentes)	Mensual	Fácil

Componente	Herramienta	Descripción	Fuente de Información	Frecuencia	Nivel de Dificultad
	Flujo de fondos por cliente o proyecto	Analizar y gestionar los clientes con proyectos que generan rentabilidad y liquidez	Mayor contable de cuentas de estado de resultados por centro de costos por proyecto	Mensual	Medio
	Gestión operativa de <i>fondos disponibles</i>	Cash Flow Diario (permite conocer disponibilidad de efectivo para priorización de pagos de gastos)	Utiliza la información del flujo de fondos proyectado clasificando los movimientos de fondos para operación, inversión y financiamiento	Diario	Fácil
	Gestión operativa de <i>cuentas por cobrar</i>	Gestión para recuperación de los fondos para no mantener problemas de liquidez.	Mayor contable de cuentas por cobrar, detalle de antigüedad de cuentas por cobrar, políticas de crédito a clientes	Mensual	Fácil
	Gestión operativa de <i>anticipos de viaje</i>	Gestión de entrega y control de valores por anticipo en ruta por cada viaje, y verificación del respectivo respaldo documental.	Levantamiento operativo de rutas, convenios con empresas prestadoras de servicios de alimentación, peajes, combustible y hospedaje, control por viaje de valores entregados por anticipos	Mensual	Alto

Componente	Herramienta	Descripción	Fuente de Información	Frecuencia	Nivel de Dificultad
	Gestión operativa de <i>pasivos a corto plazo</i>	Análisis del pasivo a corto plazo: gestión óptima de compras y cuentas por pagar	Mayor contable de cuentas por pagar, detalle de antigüedad de cuentas por pagar, políticas de pago proveedores	Mensual	Fácil
	Gestión operativa de <i>costos y gastos</i>	Establecimiento de política de austeridad de gastos, enfocado a establecer presupuestos en base a las características fijas o variables del gasto	Estado de resultados	Mensual	Fácil
	Indicadores de liquidez (Perspectiva Balance Scorecard)	Complemento de indicadores financieros tradicionales, los indicadores de liquidez consideran cifras con disponibilidad de fondos menores a 30 días.	Matriz de liquidez (activos corrientes y pasivos corrientes de 0 a 30 días)	Mensual	Medio

Fuente y elaboración: propias

Se ha determinado una semaforización para identificar el nivel de dificultad en la obtención y procesamiento de información como fuente para la elaboración de las diferentes herramientas con frecuencia diaria y mensual, que se espera que permitan a las empresas gestionar eficientemente la Liquidez para obtener resultados de sostenibilidad en el tiempo.

7. Tributario

El componente tributario permite establecer el diseño y ejecución de la gestión tributaria considerando alcanzar la optimización de recursos para el pago de impuestos y cumplir mensualmente con el organismo de control tributario. A continuación, se presenta, la tabla en la cual se detallan las herramientas que se deben diseñar e implementar en las empresas:

Tabla 20

Herramientas fase tributaria

ATS	Reporte detallado de compras al día, más conocido como Anexo Transaccional Simplificado (ATS).	Mensual
IVA	Elaboración de formularios 104 del Impuesto al Valor Agregado (IVA) cruzados con los valores registrados en la contabilidad y con el ATS.	Mensual
REDEP	Cuadre de formularios de anexo de retenciones en la fuente por relación de dependencia (REDEP), con el formulario 101 del impuesto a la renta sociedades, con las planillas de pago de aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y con valores registrados en la contabilidad.	Mensual
Aportación IESS	Verificación de aportación integral al IESS de todos los sueldos y con el formulario 103 de retenciones en la fuente de Impuesto a la Renta.	Mensual
Notificaciones SRI	Verificación que no existan notificaciones digitales de parte del organismo de control denominado SRI.	Mensual
Gastos no deducibles	Determinación de límites de gastos no deducibles, estableciendo un control mensual para verificación de no exceso.	Mensual
IR	Elaboración de formulario 101 de impuesto a la renta (IR) cruzados con los valores registrados en la contabilidad y las ventas declaradas en formularios 104 mensuales	Anual

Fuente y elaboración: propias

Fase 3: Control

La fase de control en el modelo, permite la recopilación de cierta información para analizar, medir los resultados generados para identificar el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos establecidos con la finalidad de tomar decisiones gerenciales oportunas para establecer mejoras.

8. Presupuestos

Se ha tomado como base el presupuesto financiero, en el cual la información, se obtiene del estado de resultados, proyectando los valores registrados en: ventas, costos y gastos de la operación de la empresa, para proyectar valores al siguiente año.

Así también, los costos y gastos de la operación, se ha procedido a clasificar en directos, indirectos, fijos y variables, para lo cual se recomienda determinar la clasificación en base a las cifras históricas de los últimos 6 o 12 meses, dependiendo si el costo o gasto ha tenido un comportamiento fijo (independientes a la prestación del

servicio y se producen periódicamente) o variable (directamente proporcionales a la prestación del servicio).

Tabla 21
Categorización de costos

Estructura	Tipo Costo	Concepto	Criterio
Directo	Variable	Combustible	Kilometraje
Directo	Fijo	Alimentación	Ruta
Directo	Fijo	Hospedaje	Ruta
Directo	Fijo	Peajes	Ruta
Directo	Variable	Varios	Ruta
Directo	Fijo	Nómina (Sueldos)	Tiempo
Indirecto	Variable	Mantenimiento	Kilometraje - Tiempo
Indirecto	Variable	Llantas / Lubricantes	Kilometraje - Tiempo
Indirecto	Fijo	Seguros	Tiempo
Indirecto	Fijo	Depreciación vehículos	Tiempo

Fuente y elaboración: propias

Para la asignación del costo, en el consumo del combustible, se debe considerar las variables de la velocidad por kilómetro recorrido, la misma que afecta el funcionamiento y potencia del motor.

El peaje, es el pago al estado o empresa concesionada, por el derecho de uso para circular por las carreteras del país. Las tarifas son fijadas en función del tipo de vehículo.

El mantenimiento preventivo debe ser realizado en las empresas que principalmente mantienen flota propia de acuerdo a un control del kilometraje recorrido por cada vehículo, toma en consideración importante la verificación en llantas y lubricantes. El consumo de las llantas depende directamente de la distancia (kilometraje recorrido) por cada vehículo, adicionalmente las variables adicionales que afectan al costo son: peso de la carga que transporta el vehículo, posición de las llantas, velocidad de conducción.

Ante cualquier eventualidad o siniestro que pueda ocurrir en la operatividad por carretera, las empresas realizan la contratación de pólizas de seguros (responsabilidad civil, vehículos, mercancía) y SOAT tipo de seguro que deben de mantener por ley de tránsito; con la finalidad de reducir la incertidumbre económica que pueden ocasionar estas eventualidades en el futuro.

El uso normal y desgaste que sufren los activos de las empresas, hace mandatorio que se genere un costo por depreciación, mediante la cual, al término de la vida útil

estimada de los vehículos, se determina un valor de salvamento con la finalidad de reemplazarlo.

A continuación, se mantiene como referencia una plantilla de presupuesto financiero proyectado, en el caso de las empresas que mantienen una estructura de negocio con la prestación de servicios con flota propia, deben establecer un detalle del costo de ventas con una descripción amplia de los costos principales en los cuales se incurren para la prestación directa del servicio y por ende generación del ingreso (ventas de servicio), se debe detallar los costos de viaje, costo de nómina de los conductores, entre los principales, así se detalla:

Tabla 22

Presupuesto proyectado para empresas que prestan servicios con flota propia

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Ventas de Servicio proyectadas												
(-) Costo de Ventas												
Costos Viaje												
Combustible												
Alimentación												
Hospedaje												
Peajes												
Varios												
Costo de Nómina Conductores												
Otros Costos												
Costos Totales												
Utilidad Bruta en Ventas												
(-) Gastos Administrativos												
(-) Gastos de Ventas												
(=) Utilidad Operacional												
(-) Gastos Financieros												
Utilidad Antes de Impuestos												
(-) Participación de Trabajadores												
(-) Impuesto a la Renta												
(=) Utilidad Neta												

Fuente y elaboración: propias

En el caso de las empresas que mantienen una estructura de negocio con la prestación de servicios con la contratación de terceros, la presentación es más simple en función del costo de ventas en base a la facturación realizada por el proveedor en este caso la empresa denominada *terceros* que mantiene la flota, así se detalla:

Tabla 23
**Presupuesto proyectado para empresas que prestan servicios con la contratación
de terceros**

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Ventas de Servicio proyectadas												
(-) Costo de Ventas												
Costo de Fletes contratados con Terceros												
Otros Costos												
Costos Totales												
Utilidad Bruta en Ventas												
(-) Gastos Administrativos												
(-) Gastos de Ventas												
(=) Utilidad Operacional												
(-) Gastos Financieros												
Utilidad Antes de Impuestos												
(-) Participación de Trabajadores												
(-) Impuesto a la Renta												
(=) Utilidad Neta												

Fuente y elaboración: propias

Una vez que se ha realizado el presupuesto proyectado de cada uno de los meses, el control de esta herramienta, se empieza a evidenciar en el cierre de cada mes, en el cual se comparan las cifras proyectadas versus la información real registrada contablemente en el estado de resultados, esto con la finalidad de tomar decisiones inmediatas en el día a día de la empresa y no esperar al cierre del año para empezar a establecer correcciones.

A continuación, se establece un ejemplo, tomando como base el presupuesto proyectado de las empresas que mantienen una estructura de negocio con la prestación de servicios con contratación de terceros, con la comparación real generada en la contabilidad y el análisis de variación.

Tabla 24
Presupuesto proyectado versus presupuesto real para empresas que prestan servicios con la contratación de terceros

	ENE		
	PROYECTADO	REAL	VARIACIÓN
Ventas de Servicio proyectadas			
(-) Costo de Ventas			
Costo de Fletes contratados con Terceros			
Otros Costos			
Costos Totales			
Utilidad Bruta en Ventas			
(-) Gastos Administrativos			
(-) Gastos de Ventas			
(=) Utilidad Operacional			
(-) Gastos Financieros			
Utilidad Antes de Impuestos			
(-) Participación de Trabajadores			
(-) Impuesto a la Renta			
(=) Utilidad Neta			

Fuente y elaboración: propias

Los presupuestos proyectados, en el caso de las ventas del servicio pueden ser desarrollados en base a cualquiera de los siguientes escenarios: negativo, realista o positivo; sin embargo, en base a la información obtenida del desempeño pasado, tendencias del mercado y ventas potenciales del mercado. Las empresas pueden definir tendencias para la proyección futura, en este caso lo recomendable sería que los valores proyectados se encuentren lo más ajustados a la realidad para la toma de decisiones gerenciales oportunas.

9. Control Interno

Dentro del componente de control interno, se considera establecer de acuerdo a la estructura que mantienen las empresas, sean estas que mantengan una estructura de prestación de servicios con flota propia o por medio de la contratación de terceros que mantengan transporte pesado de carga.

En las empresas que mantienen flota propia, deben mantener un mayor músculo financiero por el tema de desembolsos y establecer controles que les permita cuidar los recursos gestionados, con la finalidad de no generar mayores desembolsos y por ende caer en la insuficiencia de los mismos para las operaciones del día a día en la prestación de los servicios por medio de los equipos (vehículos). Así se detalla:

Tabla 25

Herramientas de control interno empresas que mantienen flota propia

Herramienta	¿Qué se obtiene?
<i>Gestión Efectivo (fondos disponibles)</i>	
Política de manejo de cuenta bancos	Cuidar los fondos de la empresa.
Pagos se hacen mediante emisión de cheques con nombre de beneficiario en especial a proveedores de mantenimiento preventivo y correctivo	Evitar posible desvío de fondos o cobros realizados por empleados de la empresa.
Aprobación de pagos con facturas originales	Evitar pagos de gastos ficticios (no realizados en la empresa).
Se debe establecer un solo día para el pago a proveedores diferenciado de los días de pago de obligaciones tributarias o laborales	Permite conocer disponibilidad de efectivo y programar la priorización de pagos de gastos.
<i>Gestión operativa de cuentas por cobrar</i>	
Política de crédito a clientes (cuentas por cobrar)	Establecer el período estimado de recuperación de cuentas por cobrar.
<i>Gestión operativa de cuentas por pagar</i>	
Política de pago a proveedores (cuentas por pagar)	Establecer el período estimado de pago de cuentas por pagar.

Herramienta	¿Qué se obtiene?
<i>Gestión operativa de costos y gastos</i>	
<i>Gestión operativa de costos de viaje (combustible y peajes)</i>	Establecer convenios con empresas prestadoras de servicios combustible (gasolineras) y peajes, lo que permitirá que se disminuya el uso de dinero en efectivo entregado a los conductores, así como se obtendrá un apalancamiento de recursos en base al crédito proporcionado por estas empresas.
<i>Gestión operativa de costos de mantenimiento</i>	
Establecimiento de un programa de mantenimiento preventivo de equipos (vehículos)	Garantizar la operatividad de los equipos para la generación de ventas del servicio, así como también asegurar la vida útil de los equipos y minimizar los costos por mantenimiento correctivo que por lo general son más altos. Ejemplo: En el mantenimiento preventivo se debe realizar cada cierto kilómetro recorrido un cambio de aceite lo que permite trabajar el motor del equipo, en el caso de que no se realice por falta de planificación, el motor puede llegar a dañarse y el cambio de motor (mantenimiento correctivo) es costoso.
Establecimiento de un procedimiento de administración y control de llantas (neumáticos)	Garantizar el buen uso de los activos de las empresas, uno de los principales rubros de costo se encuentra asociado a la compra de llantas. En el procedimiento debe constar el control desde la compra de una

Herramienta	¿Qué se obtiene?
	llanta nueva, pasando por su utilización, sus reencauches y terminación de vida útil.
<i>Gestión operativa de costo seguros de vehículos</i>	
Establecimiento de un cronograma que conste el período anual del seguro, y la fecha de renovación de la póliza	Establecer oportunamente la solicitud de renovación de pólizas de seguros con las empresas de seguros o solicitar nuevas cotizaciones para tener cobertura contra accidentes y poder seguir operando ante organismos de control, la falta de un control puede ocasionar la para del equipo y falta de cobertura en el caso de accidentes de tránsito generando financieramente un desembolso de efectivo mayor.
<i>Gestión operativa de costo matriculación de vehículos</i>	
Cronograma de matriculación de flota propia	Cumplir con cronograma de matriculación, para evitar multas con organismos de control.

Herramienta	¿Qué se obtiene?
<i>Gestión operativa de gastos de viaje</i>	
Política de rendición de cuentas de viáticos / gastos por viaje del área comercial, gerencias con límites establecidos por ciudades y niveles jerárquicos	Establecer el buen uso de los recursos financieros en los viajes programados a ciudades diferentes, así como también lograr una productividad real del trabajo encomendado al empleado.
Política de documentación soporte para que los gastos se encuentren documentados según normativa tributaria	Minimizar los gastos no deducibles (por falta de documentación soporte) los mismos que generan al final del año, mayor pago de impuestos a la ganancia del ejercicio.
<i>Gestión operativa de gastos de telefonía</i>	
Plan empresarial de telefonía e internet únicamente para las áreas de operaciones, mantenimiento, ventas	Establecer el buen uso de los recursos en razón de que muchas veces las empresas de transporte por su estructura familiar, mantienen plan empresarial en áreas de apoyo que no están relacionados directamente con la <i>cadena de valor</i> (áreas que están directamente relacionadas con la prestación del servicio).

Fuente y elaboración: propias

A continuación, se presenta las herramientas de control, para las empresas que mantienen una estructura de prestación de servicios con contratación de terceros que mantengan transporte de carga pesada. Así se detalla:

Tabla 26

Herramientas de control interno empresas que mantienen contratación con terceros

Herramienta	¿Qué se obtiene?
<i>Gestión efectiva (fondos disponibles)</i>	
Política de manejo de cuenta bancos	Cuidar los fondos de la empresa.
Pagos se hacen mediante emisión de cheques con nombre de beneficiario en especial a proveedores de alquiler de equipos (terceros)	Evitar posible desvío de fondos o cobros realizados por empleados de la empresa.
Aprobación de pagos con facturas originales	Evitar pagos de gastos ficticios (no realizados en la empresa).
Se debe establecer un solo día para el pago a proveedores diferenciado de los días de pago de obligaciones tributarias o laborales	Permite conocer disponibilidad de efectivo y programar la priorización de pagos de gastos.
<i>Gestión operativa de cuentas por cobrar</i>	
Política de crédito a clientes (cuentas por cobrar)	Establecer el período estimado de recuperación de cuentas por cobrar.
<i>Gestión operativa de cuentas por pagar</i>	
Política de pago a proveedores (cuentas por pagar)	Establecer el período estimado de pago de cuentas por pagar.

Herramienta	¿Qué se obtiene?
<i>Gestión operativa de costos y gastos</i>	
<i>Gestión operativa de gastos de viaje</i>	
Política de rendición de cuentas de viáticos / gastos por viaje del área comercial, gerencias con límites establecidos por ciudades y niveles jerárquicos	Establecer el buen uso de los recursos financieros en los viajes programados a ciudades diferentes, así como también lograr una productividad real del trabajo encomendado al empleado.
Política de documentación soporte para que los gastos se encuentren documentados según normativa tributaria	Minimizar los gastos no deducibles (por falta de documentación soporte) los mismos que generan al final del año, mayor pago de impuestos a la ganancia del ejercicio.
<i>Gestión operativa de gastos de telefonía</i>	
Plan empresarial de telefonía e internet únicamente para las áreas de operaciones, ventas.	Establecer el buen uso de los recursos en razón de que muchas veces las empresas de transporte por su estructura familiar, mantienen plan empresarial en áreas de apoyo que no están relacionados directamente con la <i>cadena de valor</i> (áreas que están directamente relacionadas con la prestación del servicio).

Fuente y elaboración: propias

10. Sistema de monitoreo con Balanced Scorecard

Las empresas podrán monitorear los resultados alcanzados en los objetivos estratégicos con la finalidad de tomar decisiones, el Balanced Scorecard clasificada cada uno de los objetivos en 4 perspectivas: *aprendizaje y crecimiento*, *procesos internos*, *cliente y financiera*. A continuación, se ha establecido el enfoque en la perspectiva financiera que compete en el desarrollo del *modelo de gestión financiera*.

Perspectiva Financiera

En el *modelo de gestión financiera* se enfocaron los objetivos estratégicos financieros de base con la finalidad de mantener la liquidez necesaria para operar en las empresas y generar rentabilidad (utilidad), a continuación, se establece dentro de esta perspectiva los indicadores que se espera que permitan el monitoreo y control, así se detalla:

Indicadores de Liquidez

Tabla 27

Indicadores de liquidez

Posición de liquidez inmediata	
Fórmula:	Total activo corriente inmediato - Total pasivo corriente inmediato
Significado:	Capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones en los próximos 30 días
Ejemplo, Lectura de resultado:	La empresa tiene una posición de liquidez inmediata descubierta en (US\$302.905), es decir que no cuenta con el recurso necesaria para hacerle frente y cumplir con sus obligaciones en los próximos 30 días.
Aplicación:	Permite a la gerencia conocer la situación de liquidez para el próximo mes. Ayuda a conocer la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones inmediatas.
Índice de liquidez inmediata	
Fórmula:	Total activo corriente inmediato dividido para Total pasivo corriente inmediato
Significado:	Capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones en los próximos 30 días
Ejemplo, Lectura de resultado:	La empresa tiene un índice de 0,62 es decir que por cada dólar de obligación en los próximos 30 días, la empresa cuenta con 0,62 centavos de dólar. El óptimo sería una cifra que iguale a 1 o superior.
Aplicación:	Permite a la gerencia conocer la situación de liquidez para el próximo mes. Ayuda a conocer la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones inmediatas.

Monto promedio bancos	
Fórmula:	Promedio de los saldo de dinero en la cuenta corriente o ahorros al final del período
Aplicación:	Permite conocer el valor que se cuenta en el banco para la operación diaria
Flujo de fondos por cliente	
Fórmula:	Saldo inicial de cartera por cliente más Ventas realizadas por cliente menos Saldo final de cartera por cliente
Aplicación:	Permite medir el dinero en efectivo que deja cada servicio (proyecto) vendido por cliente

Fuente y elaboración: propias

Indicadores de Rentabilidad

Tabla 28

Indicadores de rentabilidad

Rentabilidad por cliente / proyecto	
Fórmula:	(Ventas por cliente menos costo de venta incurridos en cada proyecto por cliente) dividido ventas por cliente
Significado:	Medir el margen de ganancia que se tiene por cada cliente (proyecto)
Ejemplo, Lectura de resultado:	Lo óptimo es que el valor en este índice sea positivo, puede ser negativo en caso de que el costo de ventas sea mayor a las ventas totales generando así pérdida en la venta del servicio
Aplicación:	Permite a la gerencia conocer la ganancia que mantiene por cada uno de los clientes, puede existir varios proyectos para un cliente. Es decir que cada proyecto puede establecer una tarifa por servicio dependiendo de la ruta en distancia que se desea cubrir.

Fuente y elaboración: propias

Indicadores de Cuentas por Cobrar

Tabla 29

Indicadores de cuentas por cobrar

Índice de morosidad de cartera	
Fórmula:	Total cartera vencida dividido para el total de cartera
Significado:	Porcentaje de Cartera Vencida frente al total de Cartera
Ejemplo, Lectura de resultado:	Del total de la carta (cuentas por cobrar), un 27% corresponde a créditos vencidos, por lo que la empresa debe establecer un plan de acción inmediato para la recuperación de la cartera en mora.
Aplicación:	Por la naturaleza de las operaciones de las empresas del sector de transporte de carga pesada, ofrecen crédito a sus clientes y les permite conocer el porcentaje de su cartera vencida frente a su cartera total, para la toma de decisiones.

Índice cartera por vencer de riesgo potencial	
Fórmula:	Total Cartera por Vencer de Riesgo Potencial (cartera entre 30 y más de 180 días) dividido para el Total de Cartera por Vencer
Significado:	Porcentaje de Cartera por Vencer que tendría riesgo potencial de ser cobrada frente a la cartera por vencer
Ejemplo, Lectura de resultado:	De total de la certera pon vencer, existe una cartera de riesgo potencial de 80 días del 40%, la empresa debe establecer plan de acción considerando la negociación para que sea otorgado el crédito hasta 60 días.
Aplicación:	Por la naturaleza de las operaciones de las empresas del sector de transporte de carga pesada, ofrecen crédito a sus clientes y les permite conocer el porcentaje de su cartera por vencer que tiene riesgo potencial de recuperación

Fuente y elaboración: propias

Indicadores de Cuentas por Pagar

Tabla 30

Indicadores de cuentas por pagar

Índice de proveedores inmediatos	
Fórmula:	Total Proveedores Inmediatos (por vencer y vencidos) dividido para Total Proveedores (por vencer y vencidos)
Significado:	Porcentaje de las obligaciones con proveedores que tiene que ser cancelados en los próximos 30 días
Ejemplo, Lectura de resultado:	Del total de sus obligaciones con proveedores, el 60% deben ser cancelados en los próximos días.
Aplicación:	Permite conocer el porcentaje de las obligaciones que deben ser canceladas en los próximos 30 días.

Fuente y elaboración: propias

Con el establecimiento del *modelo de gestión financiera*, se determina varias herramientas que permitan a las empresas ecuatorianas sector de servicios de transporte pesado de carga por carretera del cantón Quito, mejorar la toma de decisiones gerenciales oportunas, tomando como base los objetivos estratégicos financieros de liquidez y rentabilidad a tiempo.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

1. De manera general, se espera que permita la mejora de toma de decisiones gerenciales oportunas, este desarrollo del *modelo de gestión financiera* para empresas ecuatorianas del sector de servicios de transporte pesado de carga por carretera, en razón de que este modelo se fundamente en las bases teóricas de diferentes autores relevantes de la administración y gestión financiera. Adicionalmente, toma en consideración, las mejores prácticas implementadas por las grandes empresas del sector de transporte pesado de carga por carretera, que les han permitido a estas empresas, cubrir adecuadamente sus necesidades y desempeño para el cumplimiento de objetivos estratégicos empresariales relacionados con liquidez y rentabilidad.

A continuación, se presentan las conclusiones sobre cada uno de los capítulos de la presente investigación:

2. El *modelo de gestión financiera* se fundamenta en bases teóricas de la administración y gestión financiera, partiendo desde la descripción de varios elementos que intervienen en el proceso empresarial, como son: empresa, estrategia, objetivos estratégicos, finanzas, gestión financiera, componentes de la gestión financiera.

Los principales componentes de la gestión financiera son contabilidad, liquidez, tributario, control interno y presupuestos.

La *contabilidad* mantiene una base teórica que regula la práctica contable por medio de normas internacionales que presentan bases para la elaboración de estados financieros comparables con información de periodos anteriores, así también con información de otras empresas del sector. Los estados financieros están compuestos por: balance de situación financiera, estado de resultados integrales, estado de cambios en el patrimonio, estado de flujos de efectivo y notas a los estados financieros.

Los responsables de procesar la información contable para la generación de los mencionados estados financieros, deben realizar mensualmente el denominado cierre contable con lo cual les permite filtrar errores, omisiones y desactualizaciones de saldos

lo que da como resultado una presentación con cierto grado de razonabilidad de los valores reflejados en las cuentas contables.

En el caso del componente de *liquidez*, la administración de la empresa debe considerar planificar, ejecutar y controlar el dinero con la finalidad de cumplir con el pago de las obligaciones adquiridas a corto plazo. Las empresas pueden alcanzar sostenibilidad en el tiempo, cuando alcanzan un nivel de liquidez que les permite seguir operando con éxito, el historial de empresas que cierra operaciones en los diferentes sectores, se da por mantener un sobreendeudamiento con préstamos por cantidades superiores al dinero que puede tener la empresa para respaldar, ocasionado por la falta de gestión y análisis en la toma de decisiones financieras.

Las empresas deben administrar eficientemente el componente *tributario*, con la finalidad de mantener cumplimiento de obligaciones con organismos de control, manejando de manera eficiente los recursos para desembolsar y liquidar cada uno de los impuestos de forma mensual y semestral.

Con respecto al *control interno*, se puede concluir que, está diseñado para proporcionar una garantía razonable de que se cumplirán con los objetivos estratégicos en las empresas, orientándose a cumplir con: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de los informes financieros y cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables en el país.

Los *presupuestos*, son una herramienta de control interno para obtener información del uso de los recursos financieros, estimando de forma programada y sistemática, las condiciones de operación y los resultados que obtienen las empresas, en un periodo determinado. Los presupuestos pueden ser operativos, financieros o de inversiones.

Los componentes de la *gestión financiera* deben estar delimitados bajo el parámetro de ética empresarial en la toma de decisiones y acciones concretas en las empresas.

3. El sector de transporte representa el sexto puesto que impulsa el crecimiento de la economía ecuatoriana, según las estadísticas del BCE el aporte del sector de transporte durante el año 2016 fue de 4 816 millones de dólares que representa el 6.97% del total del PIB (69 068 millones de dólares).

En el análisis de la situación actual del sector de transporte pesado de carga por carretera, se determinó que, en los últimos años, existieron varios factores que han impactado el sector como son: económico, político legal, establecimiento de nueva normativa tributaria, etc. Se ha podido evidenciar que el sector ha sufrido una disminución en la contratación de fletes por viaje en servicios de transporte, debido a que el gobierno central estableció salvaguardias y sobretasas arancelarias que restringieron el ingreso de productos importados principalmente automóviles. Afectando de esta manera directamente a los márgenes rentabilidad sobre todo en el año 2013 que el sector generó pérdida operacional, así también ocasionando, disminución en la liquidez empresarial con déficit para solventar las deudas a corto plazo. Las cifras en los años 2012 y 2013 son las siguientes: por cada 1 dólar de obligación con terceros las empresas mantuvieron 0,97 y 0,96 centavos de dólar para cancelar obligaciones.

Las empresas de este sector, se puede concluir que en promedio tardan 112 días en recuperar su cartera, es decir tres (3) veces durante el año 2014, para gestionar su operación en el día a día, deben realizar desembolsos en efectivo como anticipos de viaje a conductores reflejados en costos de combustible, alimentación, hospedaje y varios, la política de pago a proveedores es menor a los días que se demora la recuperación de cuentas por cobrar a clientes, generando un déficit en la liquidez recurriendo constantemente a préstamos con instituciones financieras o no financieras.

Se evidenció que Las empresas del sector han generado un 5% de margen operacional en el año 2014 con relación a las ventas realizadas por prestación de servicios y ventas de bienes, cabe mencionar que para el análisis de utilidad operacional se ha descontado: costo de ventas, gastos de administración, ventas y otros gastos. Los costos de operación para el año 2014, presentaron un incremento, a pesar también de tener un incremento en las ventas, situación que originó una caída en el margen bruto del 3% respecto al año 2012, registrando utilidad operacional por valor de US\$ 192.819.386.

El comportamiento de los gastos de administración, ventas y otros disminuyó en un 46% comparado con lo registrado en el año 2013, permitiendo a las sociedades de este sector registrar margen operacional del 5% es decir utilidad operacional por valor de US\$192.819.386, en razón de que, en el año 2013 las empresas obtuvieron pérdida operacional, repercutiendo de sobremanera en su eficacia operativa en ese año.

Para el sector de transporte de carga pesada por carretera los indicadores más relevantes son: indicador de liquidez y de margen operacional es decir la utilidad operacional sobre las ventas generadas cada año.

Por tal motivo con los resultados del margen de utilidad, le permitirá a la alta gerencia de las empresas del sector, definir cuan rentables son año a año, para tomar decisiones correctivas ante la incidencia del negocio, y dentro de sus acciones correctivas utilizar el modelo de gestión financiera que estamos proponiendo en esta investigación, el mismo que se encuentra más acercado a su realidad.

El sector mantiene *debilidades* como: limitaciones tecnológicas, poco personal capacitado, dificultad en la gobernanza, deficiencias en la toma de decisiones en razón de que mantienen limitada gestión empresarial con herramientas financieras que les permitan una evaluación gerencial adecuada y a tiempo.

4. El método de investigación utilizado es el denominado *cuantitativo-deductivo*, *cuantitativo*, ya que la recolección de datos se basa en la medición numérica y el análisis estadístico, mediante el cual se estableció los patrones de comportamiento de un determinado segmento en este caso en la muestra de 63 empresas, información que se utilizó para generalizarlo al total de la población (empresas del sector de transporte pesado de carga por carretera).

De las 63 empresas de la muestra seleccionada se identificó que, el 59% mantiene una estructura de negocio enfocada a la prestación de servicios por medio de la contratación de terceros que mantengan transporte de carga pesada y el 41% mantiene una estructura de negocio enfocada a la prestación de servicios con flota propia, es decir que ha realizado una fuerte inversión en la compra de equipos de transporte de carga pesada (cabezal y plataforma) y que en varios de los casos mantienen vigentes créditos a largo plazo con entidades financieras.

Las *prioridades básicas* de las empresas a corto plazo, se centran en alcanzar niveles satisfactorios en los indicadores de rentabilidad y liquidez, esta priorización de objetivos se enfoca de la siguiente manera: las empresas que mantienen una estructura de prestación de servicios por medio de la contratación de terceros desea obtener información para la toma de decisiones en función de la *rentabilidad* que genera el costo de contratación versus los ingresos generados por la venta del servicio al cliente final, mientras que las empresas que mantienen flota propia priorizan el objetivo de *liquidez* ,

en razón de que, por medio del dinero que mantienen en la cuenta bancaria pueden desembolsar valores para sus actividades diarias como anticipos de viaje a conductores reflejados en costos de combustible, alimentación, hospedaje y varios.

Se identificó que un 51% de las empresas no mantienen implementadas herramientas de control de presupuestos, lo que les permitiría el monitoreo e identificación de los valores que componen los costos y gastos, para mejorar la eficiencia de la gestión financiera.

Las principales fortalezas de las empresas del sector de transporte pesado de carga por carretera, que se determinaron durante el levantamiento de información en la presente investigación son las siguientes:

- ✓ Establecimiento de capacitación de empleados principalmente en motivación.
- ✓ Predisposición a la implementación de herramientas que mejoren la gestión.

Así también detallamos las principales debilidades de las empresas del sector de transporte pesado de carga por carretera:

- ✓ Crecimiento desorganizado (sin controles, sin objetivos, sin visión, sin objetivos, etc.) de empresas del sector de transporte de carga pesada.
- ✓ Déficit de liquidez para solventar las deudas a corto plazo (pago de anticipos de viaje).
- ✓ Endeudamiento con instituciones públicas y privadas.
- ✓ Déficit de liquidez para solventar las deudas a corto plazo (pago de anticipos de viaje).
- ✓ No realizan planificación para establecer mantenimiento preventivo.
- ✓ Políticas de crédito inflexibles en el caso de proveedores, requieren pago inmediato o de 30 a 60 días.

Las empresas consultadas en la presente investigación, coinciden en que es necesaria la reestructuración de información financiera que poseen en la actualidad, información que debe enfocada en la planificación, análisis, control y establecimiento de reportes que mejoren la toma de decisiones gerenciales oportunas.

5. El *modelo de gestión financiera* desarrollado en la presente investigación, contiene herramientas diseñadas para ser implementadas por las empresas, partiendo de los objetivos estratégicos financieros principales, los mismos que se enfocan en obtener la liquidez necesaria y generar rentabilidad para el sostenimiento de las operaciones empresariales.

El *modelo* mantiene cuatro fases para ir procesando la información e implementación en las empresas del sector de transporte pesado de carga por carretera; las fases tienen como fundamento los siguientes componentes que se interrelacionan entre sí: *contabilidad, liquidez, tributario, control interno y presupuestos*, la implementación se espera que el modelo permita a las empresas gestionar de forma eficiente la toma de decisiones oportunas en base a la información generada.

El diseño del *modelo de gestión financiera*, adicionalmente está adecuado para que pueda ser implementado por cualquier empresa del sector de transporte pesado de carga por carretera sea que mantenga estructura de negocio para la prestación de servicios con flota propia o con contratación de terceros.

En el componente de *contabilidad*, se considera diseñar una lista de los procesos contables mínimos necesarios para el cierre mensual, con la finalidad de generar información depurada y confiable, así también el establecimiento de al menos cuatro políticas de gestión gerencial que permitan eficiencia de recursos, estas son: política de crédito a clientes, anticipos de viaje, pago a proveedores y repartición de dividendos a socios o accionistas.

La información que genera el área de contable es fuente de información para ser procesada en el *componente de liquidez* para la elaboración de herramientas que permitan la adecuada gestión, por ende, la importancia de que sea ejecutada de forma oportuna, principalmente establecimos herramientas que mantienen facilidad para la obtención y procesamiento de información para el análisis diario y mensual para gestionar eficientemente la liquidez, así principalmente: *estado de liquidez, flujo de fondos proyectado, gestión operativa de fondos disponibles, gestión operativa de cuentas por cobrar, gestión operativa de pasivos a corto plazo y gestión operativa de costos y gastos*.

Las empresas que mantienen flota propia, deben estar apalancadas con un mayor músculo financiero por el tema de desembolsos y establecer controles que les permita

cuidar los recursos gestionados, con la finalidad de no generar un incremento desembolsos en efectivo y por ende caer en la insuficiencia de los mismos para las operaciones del día a día en la prestación de los servicios por medio de los equipos (vehículos), estos controles son implementados en el componente de *control interno* del modelo de gestión financiera desarrollado.

En la herramienta de *presupuestos*, la información se obtiene del estado de resultados, proyectando los valores registrados en: ventas, costos y gastos de la operación de la empresa, para el siguiente año, cabe mencionar que en el caso de las empresas que mantienen una estructura de negocio con la prestación de servicios con flota propia, se deberá establecer un detalle del costo de ventas con una descripción amplia de los costos principales en los cuales se incurren para la prestación directa del servicio y por ende generación del ingreso (ventas de servicio), así debe ser relevante detallar los costos de viaje, costos de mantenimiento, costo de nómina de los conductores, costo de seguros de vehículos, depreciación de vehículos (activos fijos), etc.

6. Las empresas podrán monitorear los resultados alcanzados en los objetivos estratégicos con la finalidad de tomar decisiones, por medio de la herramienta de *indicadores financieros* de liquidez, rentabilidad, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

7. Se ha cumplido con el objetivo de la investigación, de desarrollar un modelo de gestión financiera para empresas ecuatorianas del sector de servicios de transporte pesado de carga por carretera del cantón Quito que mantienen estructura de servicios con flota propia y con contratación de terceros, que se espera que permita mejorar la toma de decisiones gerenciales oportunas enfocadas a alcanzar sostenibilidad en liquidez y rentabilidad empresarial.

2. Recomendaciones

1. Mantener un análisis del macroentorno, con enfoque al ambiente económico, en razón de que pueden darse cambios en las normativas legales, y estas a su vez generar impactos económicos importantes en la liquidez y rentabilidad empresarial.

2. Preparar planes de contingencia ante los posibles cambios en el ambiente económico, y sacar provecho a las denominadas crisis, actuar para darle un revés y utilizarlo como ventaja inclusive competitiva que pueda darle un plus en el sector.

3. Delimitar el *modelo de gestión financiera* bajo el parámetro de ética empresarial aplicando principios morales en la toma de decisiones y acciones concretas para alcanzar los objetivos estratégicos financieros determinados por las empresas.

4. Establecer convenios con empresas prestadoras de servicios combustible (gasolineras) y peajes, esperando que se disminuya el uso de dinero en efectivo entregado a los conductores, sobre todo a las empresas que manejan estructura de flota propia para prestación del servicio, de esta forma obtendrán un apalancamiento de recursos en base al crédito proporcionado por las empresas proveedoras.

5. Establecer un programa mantenimiento preventivo de equipos (vehículos) sobre todo a las empresas que mantienen como estructura para la prestación de servicios el uso de flota propia. Para garantizar la operatividad de los equipos (vehículos) en la generación de del servicio a clientes, asegurar la vida útil y minimizar los costos por mantenimiento correctivo. En el caso de que no se realice el mantenimiento preventivo por falta de planificación, los costos por mantenimiento correctivo son altos, generando desfases en la planificación de liquidez.

6. Mantener una estrategia comunicacional, por medio de la cual, transmitan los objetivos estratégicos financieros establecidos en un periodo determinado de tiempo, a sus empleados y colaboradores, para que estos conozcan las causas por las cuales trabajan y que sus actividades no están deslindadas de la obtención de resultados financieros, caso contrario, las áreas organizacionales seguirán trabajando de manera aislada sin entender que son parte de un todo, y que necesitan sinergia y trabajo en conjunto para llegar a cumplir con los objetivos.

7. Monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos financieros, comportamiento de indicadores, con la finalidad de establecer correctivos y mejoras a los mismos, de manera oportuna.

Lista de referencias

- Araque, Wilson. 2011. *Prácticas de la gerencia financiera en la empresa ecuatoriana*. Quito: La Tierra.
- Araujo, David. 2012. *Presupuestos Empresariales: eje de la planeación financiera*. México: Editorial Trillas.
- Aulestia Freire, Paola. 2012. “*Balanced Scorecard como herramienta de evaluación gerencial en pequeñas y medianas empresas (PYME)*”. Monografía, Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador.
- Bernal, César Augusto. 2006. *Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales*. Ciudad de México: Pearson Educación de México.
- Cárdenas y Nápoles, Raúl. 2008. *Presupuestos*. México: MCGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Gitman, Lawrence J.. 2012. *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Education.
- Hernández Sampieri, Roberto. 2005. *Metodología de la Investigación*. Colombia.
- International Financial Reporting Standards. 2012. *Normas Internacionales de Información Financiera*. Londres: Foundation Publications Department.
- INEC. 2010. “*Censo Nacional Económico 2010*”.
- “La eficiencia de la Pequeña y Mediana Empresa, Ranking Ecuador 2012”. *Revista Ekos Negocios*, No. 223, noviembre 2012.
- Laborda Castillo, Leopoldo. 2004. *Fundamentos de la Gestión Empresarial*. Buenos Aires: Valletta Ediciones.
- Mariño, Wilson. 2013. *Modelo de gestión de liquidez empresarial Centuria*. Quito: Editorial Ecuador F.B.T..
- Merchán Fossati, Mariano. 2015. *La gestión Financiera en las pequeñas y medianas empresas*. Quito: Editorial Ecuador F.B.T..
- “*Pautas para la elaboración de la tesis de maestría*”. 2012. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Van Horne, James. 2010. *Fundamentos de la Administración Financiera*. México: Pearson.
- Wilson, Peter. 1994. *Gestión financiera en la pequeña y mediana empresa*. Madrid: Pirámide.

Zapata, Pedro. 2008. *Contabilidad General*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Portal Web de la Superintendencia de Compañías, <http://www.sbs.gob.ec>

Portal Web de la Federación Nacional de Transporte Pesado (FENATRAPE),
<http://www.fenatrape.org/index.php>

Portal Web de Observatorio PYME Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador,
http://www.uasb.edu.ec/contenido_centro_programa.php?cd_centro=15

Anexos

Anexo No. 1

Modelo de la entrevista estandarizada

Entrada: La presente investigación tiene por objeto, desarrollar una propuesta mediante un modelo de Gestión Financiera para empresas ecuatorianas del sector de servicios de transporte pesado de carga por carretera del cantón Quito, que permita mejorar la toma de decisiones gerenciales oportunas.

Preguntas:

1. ¿Cuál es su cargo actual en la Institución?
2. ¿Qué proyectos o actividades desempeña la Institución con las empresas ecuatorianas del sector de servicios de transporte pesado de carga por carretera del cantón Quito?
3. ¿En qué aspecto considera usted que las empresas de transporte pesado de carga por carretera tienen mayores problemas? y ¿Por qué?
4. ¿Qué considera usted necesario para el manejo de los recursos financieros, y su aporte al crecimiento y cumplimiento de objetivos de las empresas de transporte pesado de carga por carretera?
5. ¿Cuáles son las principales dificultades que considera usted, se originan en la gestión financiera de las empresas de transporte pesado de carga por carretera, para la toma de decisiones gerenciales oportunas? Explicar detalladamente.
6. ¿Cuáles considera usted que son las principales causas y efectos de la iliquidez?
7. ¿Considera usted que existen limitaciones en los estados financieros de las empresas de transporte pesado de carga por carretera? ¿Cuáles son?
8. De acuerdo a su criterio, ¿Cómo se podría mejorar la cultura de control mensual de la información en las empresas de transporte pesado de carga por carretera?

9. ¿Considera necesario que las empresas de transporte pesado de carga por carretera necesitan reestructurar la gestión financiera que poseen actualmente? y ¿Por qué?

10. ¿Cuáles serían sus recomendaciones para el futuro en relación al establecimiento y aplicación de un modelo de gestión financiera en las empresas de transporte pesado de carga por carretera?

Salida: Agradecemos su participación en ésta entrevista, segura que sus aportes en las respuestas serán de gran beneficio para ésta investigación.

Fuente y elaboración: propias

Anexo No. 2**Nómina de entrevistados**

Nombre	Institución	Cargo
Ing. Juan Carlos Andrade	FENATRAPE	Presidente Ejecutivo
Ing. Juan Gabriel Salgado	FENATRAPE	Director Ejecutivo
Máster Cecilia Flores	ITESUT	Rectora
Ing. Alex Tipán	ITESUT	Coordinador Académico
Ricardo De Blas	Mamut Andino, Sede Perú	Gerente de Comercialización

Adicionalmente, dos conductores (choferes) de transporte pesado de carga por carretera, dos proveedores y dos dueños de talleres de mantenimiento externo.

Anexo No. 3

Modelo de Encuesta Estandarizada

Entrada: La presente investigación tiene por objeto, desarrollar una propuesta mediante un modelo de Gestión Financiera para empresas ecuatorianas del sector de servicios de transporte pesado de carga por carretera del cantón Quito, que permita mejorar la toma de decisiones gerenciales oportunas.

Preguntas:

Empresa:

Actividad:

Nombre:

Cargo:

Fases

Componentes

Preguntas

Fases	Componentes	Preguntas	
Planificación	Contabilidad	1. ¿Cuáles Objetivos Financieros de corto plazo mantiene? Escoja con una x	
		Liquidez	
		Rentabilidad	
		Capital de Trabajo	
		Otros, Cuáles	
		2. ¿Para la emisión de estados financieros a tiempo, que procedimientos realiza? Escoja con una x	
		Transacciones generadas deben mantener el respaldo de documentos fuente, con límites de fecha de entrega para cierre contable	
		Conciliaciones bancarias mensuales	
		Elaboración de conciliaciones mensuales entre la información generada en los módulos del sistema informático versus los registros contables	
Depuración de cuentas contables con metodología de reclasificaciones y ajustes mensuales			

		Otros, Cuáles	
Gestión	Liquidez	3. Relacionado a Liquidez, mantiene lo siguiente? Escoja con una x	
		Flujo de Fondos Proyectado (mensual) para programación de pagos	
		Cash Flow Diario	
		Flujo de Fondos (mensual) por cliente o proyecto	
		Gestión de cobranza programada	
		Reunión de Directorio para controlar la liquidez mensual	
		Sistema de control de bancos (no emisión de cheques potfechados, revisión diaria de cuenta bancaria, etc.)	
		Otros, Cuáles	
		4. Relacionado a la gestión del efectivo, Escoja con una x entre las siguientes posibilidades	
		Se procura que exista un solo día a la semana para el pago a proveedores	
Mantienen política de sobregiros bancarios			
Planifica y verifica fondos para pagar impuestos mensualmente			
Los valores por anticipos de viaje a conductores incluyen los rubros de alimentación, peajes, combustible y hospedaje			
Trabajan con convenios con empresas prestadoras de servicios de alimentación, peajes, combustible y hospedaje			
Otros, Cuáles			
Control	Presupuestos	5. Relacionado a Presupuestos, ¿mantiene lo siguiente? Escoja con una x	

		Análisis mensual de lo presupuestado vs. cifras contables mensuales. Revisa presupuestos trimestrales.	
		Análisis mensual de costos fijos y variables	
		Cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo de los equipos (cabezales o unidades de arrastre), porcentaje mensual?	
		Política de límites y rendición de cuentas de viaje (viáticos)	
		Reconocimiento por centro de costos en cada uno de los proyectos	
		Otros, Cuáles	
Control	Control Interno	6. ¿Qué Indicadores mensuales utiliza? Escoja con una x	
		Análisis de Indicadores de Liquidez	
		Ciclo de efectivo mensual	
		Análisis de Indicadores de Rentabilidad	
		Análisis de Indicadores de Cartera	
		Análisis de Indicadores de Cuentas por Pagar	
		Otros, Cuáles	
Reportes		7. ¿Que reportes mensuales utiliza? Escoja con una x	
		Entrega de información financiera a tiempo con fechas límite de máximo de 5 primeros días del mes siguiente.	
		Cuadro de Control Gerencial mensual basado en perspectivas de BSC (Cuadro de Mando Integral)	
		Información de Rentabilidad por Proyecto	
		Compras de inventario realizadas en el mes	
		Otros, Cuáles	
		8. Relacionado a la gestión financiera, responda sí o no a la siguiente pregunta, ¿y por qué?	

		¿Considera que su empresa necesita reestructurar la información financiera que posee actualmente?	
--	--	---	--

