



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA FINANZAS

**“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA GARANTIZAR LA
SUSTENTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE
CONTRASHU C.A., DEL CANTÓN SHUSHUSFINDI, PROVINCIA
DE SUCUMBÍOS”**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

LICENCIADA EN FINANZAS

AUTORA: KAREN ADALÍA GRANDA PEÑAFIEL

DIRECTOR: Ing. ÁNGEL EDUARDO RODRÍGUEZ SOLARTE

Riobamba - Ecuador

2021

© 2021, Karen Adalía Granda Peñafiel

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Karen Adalía Granda Peñafiel, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 08 de diciembre de 2021.



Karen Adalía Granda Peñafiel

C.C: 210085564-8

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
CARRERA DE FINANZAS

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de investigación, **“MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA GARANTIZAR LA SUSTENTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A., DEL CANTÓN SHUSHUFINDI, PROVINCIA DE SUCUMBÍOS”**, realizado por la Señorita: **KAREN ADALÍA GRANDA PEÑAFIEL**, ha sido minuciosamente revisado por los miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
<p>Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</p>	 <p>GINO GEOVANNY MERINO NARANJO</p> <p>Firmado digitalmente por GINO GEOVANNY MERINO NARANJO Fecha: 2022.03.11 15:03:38 -05'00'</p>	<p>2021-12-08</p>
<p>Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</p>	 <p>Firmado electrónicamente por: ANGEL EDUARDO RODRIGUEZ SOLARTE</p>	<p>2021-12-08</p>
<p>Ing. Willian Geovanny Yanza Chávez MIEMBRO DEL TRIBUNAL</p>	 <p>WILLIAN GEOVAN NY YANZA CHAVEZ</p> <p>Firmado digitalmente por WILLIAN GEOVANNY YANZA CHAVEZ Miembro de reconocimiento (CNI): c-EC, I-REGAMBA, ssc@narshu-06003 0274, cni-WILLIAN GEOVANNY YANZA CHAVEZ</p>	<p>2021-12-08</p>

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación está dedicado con mucho cariño a mi padre Jorge Granda y madre Dalila Peñafiel ya que sin ellos nada de esto hubiese sido posible, son mi mayor motivación para superarme y salir adelante porque me han brindado su amor, apoyo y confianza incondicional en todo el transcurso de mi formación profesional.

A mi primo Carlos Ramírez quien ha sido como un hermano mayor, cuidándome y apoyándome en todo lo que me proponga.

De igual manera, dedico este logro a mi hermano Leandro Granda y hermana Denice Granda por quererme y preocuparse tanto por mí, soy su ejemplo a seguir y ellos mi inspiración para ser mejor cada día.

Karen

AGRADECIMIENTO

A nuestro creador y dador de la vida que con cariño nos da lo que necesitamos para vivir y las fuerzas para seguir adelante.

A mis padres por haberme dado la vida, su amor, apoyo y el mejor regalo que es la educación.

A mis hermanos quienes siempre han creído en mí y me han hecho sentir orgullosa de la persona que soy.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad Administración de Empresas, por abrirme las puertas para formarme tanto personal como profesionalmente.

A los docentes de la Carrera de Finanzas por brindarme su tiempo, conocimientos y experiencias para que logre aprender y desarrollar nuevas habilidades y destrezas.

A los directivos de la compañía de transporte CONTRASHU C.A., por permitirme poder implantar todos mis conocimientos adquiridos durante mi formación profesional.

Finalmente quiero expresar mi gratitud a mi director de tesis el Ing. Eduardo Rodríguez y el Ing. Víctor Cevallos quienes fueron mis guías en el desarrollo del trabajo de titulación.

Karen

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
INDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	6
1.1. Antecedentes de Investigación	6
1.2. Marco teórico.....	7
1.2.1. Gestión.....	7
1.2.1.1. Definición	7
1.2.1.2. Etapas de la gestión.....	8
1.2.2. Gestión financiera	9
1.2.2.1. Definición	9
1.2.2.2. Elementos de la gestión financiera.....	9
1.2.2.3. Objetivo de la gestión financiera.....	10
1.2.2.4. Importancia de la gestión financiera.....	10
1.2.3. Análisis financiero.....	10
1.2.3.1. Definición	10
1.2.3.2. Objetivos del análisis financiero	11
1.2.4. Métodos de análisis de los estados financieros.....	11
1.2.4.1. Análisis vertical	11
1.2.4.2. Análisis horizontal.....	12
1.2.4.3. Índices financieros.....	12
1.2.5. Modelo de Gestión	16
1.2.5.1. Definición	16
1.2.6. Modelo de gestión financiera	17
1.2.6.1. Definición.....	17
1.2.7. Análisis FODA.....	17
1.2.8. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	17

1.2.8.1.	<i>Construcción de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	18
1.2.9.	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	19
1.2.9.1.	<i>Construcción de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI)</i>	19
1.2.10.	Balanced ScoreCard (Cuadro de Mando Integral)	20
1.2.10.1.	<i>Etapas del Cuadro de Mando Integral</i>	21
1.2.11.	Sustentabilidad	22
1.2.11.1.	<i>Definición</i>	22
1.2.12.	Responsabilidad social corporativa (RSC)	23
1.2.13.	Sustentabilidad económica	23
1.2.13.1.	<i>Definición</i>	23
1.2.14.	Beneficios de la implementación de la sustentabilidad	24
1.3.	Marco conceptual	24
1.4.	Idea de defender	25
1.4.1.	Variables	25
1.4.1.1.	<i>Variable independiente</i>	25
1.4.1.2.	<i>Variable dependiente</i>	25

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	26
2.1.	Enfoque de la Investigación	26
2.2.	Nivel de la Investigación	26
2.3.	Diseño de la investigación	26
2.4.	Tipo de estudio	27
2.5.	Población y muestra	27
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	28
2.6.1.	<i>Métodos</i>	28
2.6.1.	<i>Técnicas e instrumentos de investigación</i>	29
2.7.	Análisis de la encuesta aplicada a los accionistas de la compañía de transporte CONTRASHU C.A., del cantón Shushufindi, provincia de Sucumbíos.	30
2.8.	Guía de entrevista	40

CAPÍTULO III

3.	MARCO PROPOSITIVO Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	44
3.1.	Propuesta	44
3.1.1.	<i>Tema</i>	44
3.1.2.	<i>Introducción</i>	44

3.1.3.	<i>Objetivo General</i>	44
3.1.4.	<i>Estructura del modelo de gestión financiera</i>	45
3.2.	Información de la Compañía	45
3.2.1.	<i>Reseña histórica</i>	45
3.2.2.	<i>Base Legal</i>	46
3.2.3.	<i>Actividad Económica</i>	46
3.2.4.	<i>Logotipo</i>	47
3.2.5.	<i>Misión</i>	47
3.2.6.	<i>Visión</i>	47
3.2.7.	<i>Políticas</i>	47
3.2.8.	<i>Localización</i>	48
3.2.9.	<i>Valores corporativos propuestos</i>	48
3.2.10.	<i>Organigrama estructural propuesto</i>	49
3.2.11.	<i>Manual de funciones propuesto</i>	50
3.3.	Diagnóstico Financiero	62
3.3.1.	<i>Análisis Vertical del Balance General</i>	62
3.3.1.1.	<i>Interpretación de las cuentas de Activo</i>	63
3.3.1.2.	<i>Interpretación de las cuentas de pasivo</i>	64
3.3.1.3.	<i>Interpretación de las cuentas de patrimonio</i>	64
3.3.2.	<i>Análisis Vertical del Estado de Resultados</i>	66
3.3.2.1.	<i>Interpretación del análisis vertical del Estado de Resultados</i>	66
3.3.3.	<i>Análisis Horizontal del Balance General</i>	67
3.3.3.1.	<i>Interpretación de las cuentas de activo</i>	68
3.3.3.2.	<i>Interpretación de las cuentas de pasivo</i>	68
3.3.3.3.	<i>Interpretación de las cuentas del patrimonio</i>	69
3.3.4.	<i>Análisis Horizontal del Estado de Resultados</i>	69
3.3.4.1.	<i>Interpretación del análisis horizontal del Estado de Resultados</i>	70
3.3.5.	<i>Indicadores Financieros</i>	70
3.3.5.1.	<i>Liquidez</i>	70
3.3.5.2.	<i>Solvencia</i>	71
3.3.5.3.	<i>Gestión</i>	73
3.3.5.4.	<i>Rentabilidad</i>	74
3.4.	Análisis Interno y Externo	76
3.4.1.	<i>Análisis FODA</i>	76
3.4.2.	<i>Matriz MEFE</i>	77
3.4.3.	<i>Matriz MEFI</i>	78
3.5.	Determinación de Estrategias	79

3.5.1.	<i>Estrategias DAFO</i>	79
3.5.2.	<i>Cuadro de Mando Integral</i>	81
3.5.3.	<i>Establecimiento de políticas y procesos.</i>	85
3.5.3.1.	<i>Políticas y procesos de mejora cuentas por cobrar</i>	85
3.5.3.2.	<i>Políticas de Pago</i>	90
3.5.3.3.	<i>Políticas de caja chica</i>	91
3.6.	Control del Modelo Propuesto	92
3.6.1.	<i>Impacto Financiero</i>	92
3.6.2.	<i>Impacto Económico</i>	92
3.6.3.	<i>Escalas porcentuales para sus indicadores.</i>	93
3.7.	Plan De Inversión	94
3.7.1.	<i>Inversión por Póliza Bancaria</i>	94
3.7.2.	<i>Inversión por pólizas del Sistema Financiero Popular y Solidario</i>	95
3.8.	Costos de Implementar el Modelo de Gestión	96
3.9.	Flujo de Caja Proyectado	97
	CONCLUSIONES	99
	RECOMENDACIONES	100
	GLOSARIO	
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Matriz MEFE.....	18
Tabla 2-1:	Matriz MEFI.....	19
Tabla 3-1:	Matriz MEFE Y MEFI	20
Tabla 1-2:	Población de estudio.....	27
Tabla 2-2:	Conocimiento de la filosofía empresarial.....	30
Tabla 3-2:	Conocimiento de los resultados de los balances.....	31
Tabla 4-2:	Aplicación de indicadores financieros en la compañía.....	32
Tabla 5-2:	Importancia del análisis financiero en la toma de decisiones.....	33
Tabla 6-2:	Satisfacción de las necesidades por las ganancias del servicio prestado.....	34
Tabla 7-2:	Opinión de los accionistas para la toma de decisiones.....	35
Tabla 8-2:	Calidad del servicio brindado de la compañía a sus clientes.....	36
Tabla 9-2:	Capacitación a los accionistas durante el último año.....	37
Tabla 10-2:	Existencia de un modelo de gestión financiera en la compañía.....	38
Tabla 11-2:	Aceptación del modelo de gestión financiera en la compañía.....	39
Tabla 1-3:	Funciones de la Junta General de Accionistas.....	50
Tabla 2-3:	Funciones del Presidente.....	51
Tabla 3-3:	Funciones del Gerente.....	52
Tabla 4-3:	Funciones del Asesor Jurídico.....	54
Tabla 5-3:	Funciones del Comisario.....	55
Tabla 6-3:	Funciones de la Secretaria.....	56
Tabla 7-3:	Funciones de la Contadora.....	57
Tabla 8-3:	Funciones del Administrador.....	58
Tabla 9-3:	Funciones del HSE.....	59
Tabla 10-3:	Funciones del Accionista.....	60
Tabla 11-3:	Funciones del Empleado Conductor.....	61
Tabla 12-3:	Análisis Vertical del Balance General.....	62
Tabla 13-3:	Resumen del análisis vertical de los principales grupos del Balance General.....	65
Tabla 14-3:	Análisis Vertical del Estado de Resultados.....	66
Tabla 15-3:	Análisis Horizontal del Balance General.....	67
Tabla 16-3:	Análisis Horizontal del Estado de Resultados.....	69
Tabla 17-3:	Liquidez Corriente.....	70
Tabla 18-3:	Capital del Trabajo.....	71
Tabla 19-3:	Endeudamiento del Activo.....	71
Tabla 20-3:	Endeudamiento Patrimonial.....	72

Tabla 21-3: Endeudamiento del Activo Fijo.....	72
Tabla 22-3: Apalancamiento.....	72
Tabla 23-3: Rotación de Cartera.....	73
Tabla 24-3: Rotación del Activo Fijo.....	73
Tabla 25-3: Rotación de Ventas.....	73
Tabla 26-3: Período Medio de Cobranza.....	74
Tabla 27-3: ROA.....	74
Tabla 28-3: Margen Operacional.....	74
Tabla 29-3: Margen Neto.....	75
Tabla 30-3: Rentabilidad Operacional del Patrimonio.....	75
Tabla 31-3: ROE.....	76
Tabla 32-3: Análisis FODA.....	76
Tabla 33-3: Análisis MEFE.....	77
Tabla 34-3: Análisis MEFI.....	78
Tabla 35-3: Análisis de la Matriz MEFE Y MEFI.....	79
Tabla 36-3: Estrategias DAFO.....	80
Tabla 37-3: Cuadro de Mando Integral.....	81
Tabla 38-3: Matriz de ponderación impacto financiero.....	92
Tabla 39-3: Matriz de ponderación impacto económico.....	92
Tabla 40-3: Escalas porcentuales para sus indicadores perspectiva financiera.....	93
Tabla 41-3: Escalas porcentuales para sus indicadores perspectiva clientes.....	93
Tabla 42-3: Escalas porcentuales para sus indicadores perspectiva procesos internos.....	93
Tabla 43-3: Escalas porcentuales para sus indicadores perspectiva crecimiento y desarrollo.....	94
Tabla 44-3: Inversión por póliza Bancaria.....	94
Tabla 45-3: Inversión por pólizas del Sistema Financiero Popular y Solidario.....	95
Tabla 46-3: Cuadro resumen de inversiones.....	95
Tabla 47-3: Costos de implementar el modelo de gestión.....	96
Tabla 48-3: Flujo de Caja Proyectado.....	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Etapas de la gestión.....	8
Figura 2-1:	Calificación de la matriz MEFE.....	18
Figura 3-1:	Calificación Matriz MEFI.....	19
Figura 4-1:	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	21
Figura 5-1:	Etapas del Cuadro de Mando Integral.....	21
Figura 6-1:	Enfoques de la Sustentabilidad.	23
Figura 1-3:	Estructura del modelo de gestión financiera.	45
Figura 2-3:	Logotipo Compañía de Transporte CONTRASHU C.A.....	47
Figura 3-3:	Ubicación de la Compañía de Transporte CONTRASHU C.A.	48

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-2:	Conocimiento de la filosofía empresarial.....	30
Gráfico 2-2:	Conocimiento de los resultados de los balances.....	31
Gráfico 3-2:	Realización de indicadores financieros en la compañía.....	32
Gráfico 4-2:	Importancia del análisis financiero en la toma de decisiones.....	33
Gráfico 5-2:	Satisfacción de las necesidades por las ganancias del servicio prestado.....	34
Gráfico 6-2:	Opinión de los accionistas para la toma de decisiones.	35
Gráfico 7-2:	Calidad del servicio brindado de la compañía a sus clientes.....	36
Gráfico 8-2:	Capacitación a los accionistas durante el último año.....	37
Gráfico 9-2:	Existencia de un modelo de gestión financiera en la compañía.....	38
Gráfico 10-2:	Aceptación del modelo de gestión financiera en la compañía.....	39
Gráfico 1-3:	Organigrama Estructural Propuesto.....	49
Gráfico 2-3:	Proceso de cobro clientes jurídicos.....	88
Gráfico 3-3:	Proceso de cobro por prestamos accionistas.....	89
Gráfico 4-3:	Resumen de inversión en Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	96

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A:** SOLICITUD DE CRÉDITO CLIENTES INTERNOS
- ANEXO B:** SOLICITUD DE CRÉDITO CLIENTES EXTERNOS
- ANEXO C:** PLANILLA DE COBROS CLIENTES INTERNOS
- ANEXO D:** PLANILLA DE COBROS CLIENTES EXTERNOS
- ANEXO E:** PLANILLA DE SALDOS INTERNOS
- ANEXO F:** PLANILLA DE SALDOS CLIENTES EXTERNOS
- ANEXO G:** RECIBO DE CAJA CHICA
- ANEXO H:** ARQUEO DE CAJA CHICA
- ANEXO I:** SOLICITUD DE REPOSICIÓN DE CAJA CHICA
- ANEXO J:** NOTIFICACIÓN DE SALDO VENCIDO
- ANEXO K:** COMPROBANTE DE EGRESOS
- ANEXO L:** PLAN DE CUENTAS
- ANEXO M:** CARTA DE AUSPICIO DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.
- ANEXO N:** RUC DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.
- ANEXO O:** FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ACCIONISTAS
- ANEXO P:** FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ALTA DIRECTIVA
- ANEXO Q:** APLICACIÓN DE ENCUESTAS A LOS ACCIONISTAS
- ANEXO R:** UNIDADES DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo por objeto diseñar un modelo de gestión financiera para la Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., del cantón Shushufindi, provincia de Sucumbíos con el propósito de contribuir en la toma de decisiones gerenciales, mejorar la gestión administrativa-financiera y así garantizar la sustentabilidad económica de la misma. La metodología del trabajo inició con un enfoque cualitativo y cuantitativo a través de métodos inductivos, deductivos, sintéticos y técnicas como la encuesta aplicada a los accionistas y entrevistas al Presidente y Gerente de la compañía, donde se pudo obtener información relevante que contribuyeron a plantear la estructura del modelo propuesto. Con la información brindada y con la aplicación de diferentes métodos de análisis se pudo determinar la situación real de la compañía en donde se destacaron las siguientes atribuciones: la compañía no contaba con un organigrama estructural ni manual de funciones, no se contaba con herramientas ni instrumentos administrativos-financieros que sustenten la toma de decisiones. Acorde a los resultados obtenidos previo al análisis se logró diseñar un modelo de gestión financiera adaptado a las necesidades de la compañía. Las principales conclusiones determinan que la compañía puede ser sustentable siempre y cuando adapte procesos técnicos. Se recomienda a la Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., implementar el presente modelo de gestión financiera puesto que este consta del diseño del organigrama estructural, manual de funciones para definir de una mejor manera las actividades que se desempeñan dentro de la compañía, análisis horizontal, vertical y aplicación de índices financieros para tener un diagnóstico de la situación actual, establecimiento de estrategias, procesos y políticas para mejorar la gestión administrativa y financiera y así lograr los resultados esperados que reflejarán una correcta toma de decisiones y su sustentabilidad económica.

Palabras clave: <MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA>, <SUSTENTABILIDAD>, <DIAGNÓSTICO FINANCIERO>, <ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO>, <ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS FINANCIERAS>, <SHUSHUFINDI (CANTÓN)>.



Elaborado y firmado digitalmente por:
JHONATAN RODRIGO
FARREÑO UQUILLAS



19-01-2022
0071-DBRA-UTP-2022

ABSTRACT

The purpose of this research work was to design a financial management model for CONTRASHU C.A. Transportation Company, in Shushufindi canton of Sucumbíos province, with the purpose of contributing to management decision making, improve administrative and financial management and thus guarantee the economic sustainability of the company. The methodology of the work began with a qualitative and quantitative approach through inductive, deductive, and synthetic methods and techniques such as the survey applied to shareholders and interviews with the President and Manager of the company, where relevant information was obtained that contributed to suggest the structure of the proposed model. With the information provided and the application of different methods of analysis, it was possible to determine the real situation of the company, where the following features were highlighted: the company did not have a structural organization chart or a functions manual, it did not have administrative-financial tools or instruments to support decision making. Based on the results obtained prior to the analysis, a financial management model adapted to the company's needs was designed. The main conclusions determine that the company can be sustainable as long as it adapts technical processes. It is recommended that CONTRASHU C.A. Transportation Company, implement the present financial management model since it consists of the design of the structural organization chart, a manual of functions to better define the activities carried out within the company, horizontal and vertical analysis and application of financial indicators to have a diagnosis of the current situation, establishment of strategies, processes and policies to improve the administrative and financial management and thus achieve the expected results that will reflect a correct decision making and economic sustainability.

Keywords: <FINANCIAL MANAGEMENT MODEL>, <SUSTAINABILITY>, <FINANCIAL DIAGNOSIS>, <INTERNAL AND EXTERNAL ANALYSIS>, <STRATEGIES AND FINANCIAL POLICIES>, <SHUSHUFINDI (CANTON)>.

SILVIA
NARCISA
CAZAR
COSTALES

Firmado
digitalmente por
SILVIA NARCISA
CAZAR COSTALES
Fecha: 2022.02.07
02:15:24 -05'00'

INTRODUCCIÓN

Uno de los mayores problemas que presentan las organizaciones de la actualidad, es la falta de instrumentos que le permitan evaluar de manera permanente las posibles desviaciones que se presentan dentro de su núcleo de operaciones, por ello es indispensable forjar un conjunto de herramientas que le ayuden a mejorar su labor frente a sí mismas y a la competencia.

La gestión financiera está profundamente relacionada con la toma de decisiones, enfocándose en dos elementos primordiales los cuales son la maximización del beneficio y de la riqueza, para lograr estos objetivos es imprescindible que los gestores empresariales busquen y motiven a crear e implementar modelos propios que se adecuen a las necesidades de la empresa mejorando y transformando así las operaciones de la institución, de este modo lograrán sostenerse en el tiempo y gestionar sus recursos.

El presente trabajo de investigación consiste en diseñar un modelo de gestión financiera para la Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., el cual se encuentra conformado por tres capítulos los cuales se detallan a continuación:

El primer capítulo consta de los antecedentes investigativos, la fundamentación teórica, el marco conceptual, las interrogantes de estudio y las variables dependiente e independiente. Se establece toda la información bibliográfica encontrada en relación a las variables de estudio, siendo este la base de sustento para el correcto desarrollo del presente trabajo de titulación.

El segundo capítulo constituye el marco metodológico el cual se encuentra conformado por el enfoque, nivel y diseño de la investigación, el tipo de estudio, la población, el muestreo, los métodos, técnicas e instrumentos de investigación utilizada, así como también el desarrollo, análisis e interpretación de la encuesta y entrevista ejecutada.

El tercer capítulo concluye con el marco propositivo en donde se encuentra desarrollado el modelo de gestión financiera propuesto conforme a las necesidades y falencias detectadas en la Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., se encuentra conformado por la información de la compañía, el diseño del organigrama estructural y manual de funciones, análisis financiero, análisis interno, externo, establecimiento de estrategias, procesos y políticas para mejorar la gestión operativa, administrativa y financiera y su respectivo control.

Planteamiento del problema

El sector transportista es una rama esencial en el sistema económico de un país ya que es un servicio necesario para que los ciudadanos puedan realizar sus actividades diarias, como también para la distribución de una amplia gama de productos que permitan abastecer a todos los habitantes de diferentes sectores. Sin embargo, con la llegada de la pandemia, las economías a nivel mundial han entrado en un declive económico.

Una nueva investigación por parte de la Organización Internacional del Transporte por Carretera (IRU) muestra que más de 3,5 millones de operadores de transporte en todo el mundo enfrentan pérdidas financieras sin precedentes este año, como resultado de las restricciones de transporte y la recesión causada por la pandemia. (Diario de Transporte, 2020)

“En Ecuador, la actividad económica de transporte y almacenamiento mantiene el 13% del total de empresas de la economía y sus ingresos totales representan el 4% del total de ingresos del sector privado. Su aporte del sector al PIB es del 5,2%.” (Ekos, 2019)

La situación actual por la que estamos atravesando ocasionada por la propagación del Covid-19 ha golpeado a diferentes sectores de la economía ecuatoriana, entre ellos al gremio de transporte de carga pesada, liviana y de pasajeros. El estado de excepción que inició en marzo del presente año que produjo la restricción de circulación de vehículos y personal a nivel global, disminuyó las fuentes de ingresos de todos los transportistas, siendo para algunos conductores su único sustento económico.

Rodríguez (2020) en un reportaje por medio del diario expreso, describe los estragos que produjo la llegada del covid-19 en el gremio del transporte:

A inicios de la crisis sanitaria se produjo la paralización de las actividades cerca del 80% para los transportistas de carga pesada, y la paralización total (100%) de la transportación pública. El presidente de la Federación de Transporte Pesado, Luis Felipe Vizcaíno, ha señalado que el sector representa el 5% del Producto Interno Bruto (PIB), es decir, alrededor de \$5.000 millones anuales. (Rodríguez, 2020)

Primicias dialogó con los presidentes de tres gremios de transporte y ellos calcularon que las pérdidas ascienden a unos USD 500 millones y además mencionaron que las pérdidas no son solo económicas, sino también humanas por la necesidad de llevar un sustento a sus hogares quedando expuestos al virus y en algunos casos hasta su fallecimiento. (Torres, 2020)

Con la finalidad de adaptarse a la nueva normalidad, el sector transportistas ha tenido que sujetarse a ciertos parámetros, en donde de acuerdo a la resolución del 1 de agosto se autorizó el incremento del aforo máximo permitido del 50% a 75% en los protocolos emitidos por el COE Nacional para las siguientes modalidades de transporte: interprovincial, provincial, escolar e institucional, turístico e intracantonal. (Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias, 2020)

Lo que representa una disminución de ingresos que anteriormente era del 50% pasando al 25%. El transporte de carga liviana y mixta se vio limitado a un máximo de tres personas para evitar la propagación del covid-19 además, a mantener las unidades bajo estrictas medidas de sanidad. “Según sostienen los conductores de esos medios de transporte, desde la reanudación del sistema público a inicios del pasado mes de junio, la recaudación no les permite cubrir ni siquiera los gastos de las operaciones.” (Prensa Latina, 2020)

“Sucumbíos es la provincia con más habitantes de la Amazonía y menos número de pacientes confirmados, por lo que la tasa de prevalencia de la enfermedad es menor que en el resto, con 124 contagiados por cada 100.000 habitantes.” (El comercio, 2020)

A pesar de ser la región con menos casos de covid-19, también resultó afectada por las medidas implementadas para mitigar la propagación del virus. Con el avance del virus por todo el territorio ecuatoriano, se mantuvo el confinamiento por tres meses casi a todo el país, lo cual causó serios problemas económicos para las familias y sobre todo para el sector del transporte.

El cantón Shushufindi actualmente cuenta con 2 cooperativas y 3 compañías de transporte de personas, carga liviana y mixta. En donde por medio de una entrevista realizada a la secretaria de la compañía de transporte mixto en camionetas doble cabina LAGTRANS DUR S.A., manifestó lo siguiente: La pandemia evidentemente afectó la situación económica de las compañías de transporte y de los conductores tanto por la restricción vehicular como también por la disminución de la demanda del servicio por el miedo al contagio. Las empresas contratantes de sus servicios suspendieron varias unidades de transporte por los estragos provocados por el covid-19, las compañías de transporte tuvieron que bajar el 50% de la cuota mensual que aportaban sus accionistas lo cual trajo consigo la reducción del sueldo del personal administrativo de las mismas. Actualmente con la nueva normalidad y la reactivación de la economía, los accionistas se ven obligados a pagar la cuota completa de aportación a la compañía. (Peña, 2020)

Un conductor de una unidad vehicular de la compañía de transporte CONTRASU C.A., manifestó que durante la primera semana de emergencia sanitaria se dejó de laborar, pero luego lo hizo de dos a tres veces por semana dependiendo de la circulación vehicular, lo cual generó una disminución notable de sus ingresos respecto a los que generaba antes de la pandemia. Ahora manifiesta que se encuentra laborando en su vehículo con todas las medidas de bioseguridad generando confianza en sus clientes, por ende sus ingresos están volviendo a la normalidad. (Barragán, 2020)

La compañía de transporte CONTRASHU C.A., ubicada en el cantón Shushufindi, provincia de Sucumbíos, inició sus actividades el 15 de abril del 2004, llevando 17 años en la prestación de sus servicios, siendo su actividad económica principal las actividades de asociaciones gremiales que buscan el bienestar de sus asociados en donde cuyo fin primordial y básico es el transporte mixto de pasajeros y de carga liviana por las ciudades y pueblos del oriente y del Ecuador. Después del diagnóstico realizado se pudo determinar que la problemática principal de la

compañía es la ineficiente gestión financiera en donde las posibles causas se deben al desarrollo empírico de las actividades por el desconocimiento de la administración financiera, la falta de planificación estratégica financiera porque no cuenta con profesionales especializados en el área y no se aplican un análisis financiero por el desconocimiento del uso de herramientas e instrumentos administrativos y financieros.

De no realizarse la presente investigación los efectos que se estarían ocasionando son la ausencia de objetivos y metas para su crecimiento, el manejo ineficiente de los recursos, una deficiente estructura organizacional, la toma de decisiones sin fundamentos técnicos, una baja competitividad en el mercado, una reducción de ingresos por accionista, todo esto generando un bajo crecimiento económico y financiero dificultando la permanencia de la compañía en el sector al que pertenece.

Formulación del Problema

¿Cómo influye el modelo de gestión financiera para garantizar la sustentabilidad económica de la compañía de transporte CONTRASHU C.A., del cantón Shushufindi, provincia de Sucumbíos?

Sistematización del problema

- ¿Cuál es el sustento teórico y conceptual que servirá de referencia en la investigación del modelo de gestión financiera?
- ¿Cuál es la actual situación económica y financiera de la compañía de transporte CONTRASHU C.A.?
- ¿Cuál es el modelo de gestión financiera que garantice la permanencia de la compañía en el mercado del transporte?

Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión financiera para garantizar la sustentabilidad económica de la compañía de transporte CONTRASHU C.A., del cantón Shushufindi, provincia de Sucumbíos.

Objetivos Específicos

- Construir una base teórica y conceptual mediante la recolección de información de fuentes bibliográficas que sirvan de referencia para la investigación.
- Realizar un análisis financiero mediante la aplicación de herramientas e instrumentos financieros que permitan determinar la situación real de la compañía.
- Generar un modelo de gestión financiera adaptado a las necesidades de la compañía que garantice su sustentabilidad.

Justificación

Justificación Teórica

Se explicó toda la fundamentación teórica del presente trabajo investigativo mediante la recolección de información de fuentes bibliográficas en libros, artículos científicos y páginas web que permitió tener un conocimiento más amplio de lo que conlleva el diseñar un modelo de gestión financiera, como lo es una de ellas el lograr una apropiada toma de decisiones con fundamentos técnicos además de que sirvió de referencia para mejorar varios aspectos dentro de la compañía, lo que hizo necesario la implementación del mismo.

Justificación Metodológica

El enfoque metodológico es fundamental en el presente trabajo de investigación ya que se utilizó los métodos, técnicas y herramientas apropiadas, se aplicaron métodos de investigación como el inductivo deductivo y analítico-sintético, técnicas tales como la entrevista y la encuesta que permitió obtener información relevante y un diagnóstico de la situación actual de la compañía así como también se procedió a la revisión bibliográfica y documental para adaptar el modelo de gestión financiera a las necesidades de la compañía que garantice su sustentabilidad.

Justificación Práctica

Las propuestas de la presente investigación han sido planteadas en base al diagnóstico obtenido mediante el uso de la metodología adecuada y pertinente, beneficiaran en primer plano a los directivos de la compañía ya que tendrán una guía para mejorar su gestión administrativa y financiera de tal forma que la compañía sea más atractiva para la fidelización de nuevos accionistas, como también, mediante la aplicación de varias herramientas, el modelo de gestión financiera permitió obtener y disponer de información confiable y real, que ayudó a detectar deficiencias como también una visión de la situación de la compañía y así se pudo definir nuevas metas para que se puedan tomar las acciones necesarias para mejorar dicha previsión y no afecten a la rentabilidad de la misma. A su vez mediante la presente investigación la compañía podrá mejorar la calidad de sus servicios donde cuyos beneficiados serán los habitantes del cantón ya que contarán un servicio de transporte con atención de calidad y alta seguridad.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de Investigación

El presente trabajo de titulación basado en el diseño de un modelo de gestión financiera para garantizar la sustentabilidad económica de la compañía de transporte CONTRASHU C.A., ha tomado como referencia trabajos afines al tema de investigación a realizar, los cuales servirán de guía y sustento para el desarrollo del mismo. A continuación, se detallan los aspectos más relevantes de cada uno:

Tema 1: “Propuesta de un modelo de gestión administrativa y financiera para la empresa transportes SELUVANFAST S.A., ubicada en el distrito metropolitano de Quito.” (Villarreal, 2018)

Autora: Katherine Vanessa Villarreal Ramos.

Universidad: Universidad Central del Ecuador.

Objetivo General: Diseñar un modelo de gestión administrativa y financiera, basándose en la situación actual de la compañía, con el empleo del Balanced ScoreCard, para alcanzar la optimización de los procesos en la prestación del servicio al cliente e incrementar la rentabilidad en la empresa Transportes SELUVANFAST S.A. (Villarreal, 2018)

Conclusiones:

De acuerdo al estudio realizado por Villarreal (2018) determina que: El modelo de gestión administrativa y financiera proporciona una estructura general de los procesos administrativos y financieros existentes, que permitirán que las operaciones de la empresa se desarrollen de una manera más ordenada y contribuyan para el logro de objetivos y permitan alcanzar la productividad deseada. (p. 161)

Tema 2: “Modelo de gestión financiera para la optimización de los recursos económicos y financieros de la empresa Vequitex, cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.” (Tixi, 2020)

Autora: Maritza Araceli Tixi López.

Universidad: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Objetivo General: “Elaborar un modelo de gestión financiera para la optimización de los recursos económicos y financieros de la empresa Vequitex, cantón Pelileo, provincia de Tungurahua.” (Tixi, 2020)

Conclusiones:

Conforme al estudio realizado por Tixi (2020) manifiesta que: La herramienta que debería implementarse en la empresa Vequitex para la optimización de los recursos económicos y financieros es un modelo de gestión financiera, las directrices para el desarrollo y aplicación de la gestión es el rediseño de la filosofía empresarial, el organigrama estructural, flujo grama de

procesos, un mapa estratégico en base a la perspectiva financiera, un POA orientado, proyecciones de los estados financieros hasta el año 2021, estableciendo políticas para una óptima estructura financiera.(p. 202)

Tema 3: “Modelo de gestión financiera para optimizar el manejo del recurso financiero en la gasolinera “Estación de Servicios- Riobamba” Riobamba-Chimborazo.” (Lascano, 2020)

Autora: Andrea Estefanía Lascano Ramírez.

Universidad: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Objetivo General: “Diseñar un modelo de gestión financiera para la gasolinera “Estación de Servicios- Riobamba” Riobamba-Chimborazo para optimar el manejo del recurso financiero.” (Lascano, 2020)

Conclusiones:

Lascano en su trabajo de titulación realizado en el año (2020) menciona que: Mediante el modelo de gestión propuesto no solo se va a optimizar los recursos financieros con inversiones, sino que también va a incrementar el nivel de publicidad y propaganda, el recurso humano, una mejora en la atención al cliente estabilizando a la gasolinera en el mercado al que pertenece. A través de los índices financieros proyectados se obtuvo un ROA del 36,92% lo que evidencia su porcentaje de rentabilidad y un ROE de 86,35% lo que demuestra que la gasolinera va a obtener una mejor rentabilidad financiera al final del periodo contable direccionando de una mejor manera el dinero.

Los trabajos de titulación expuestos anteriormente resultan de gran utilidad para el desarrollo del presente modelo de gestión financiera para la compañía CONTRASHU C.A., ya que pueden ser aplicados a cualquier tipo de organización dependiendo de las necesidades de cada una para así poder mejorar la estructura financiera de las mismas que garantice su crecimiento y permanencia en el mercado.

1.2. Marco teórico

1.2.1. Gestión

1.2.1.1. Definición

“Etimológicamente, la palabra gestión remite al latín “gestio”, en donde el concepto de gestión se basa en la acción y administración de algo.” (Fajardo Ortiz & Soto González, 2018, p. 45)

Para Martínez Conesa (2018) “La gestión es el conjunto de operaciones (técnicas, financieras, comerciales, etc.) desarrolladas para el funcionamiento de la organización. Las actividades que comprenden este proceso son: planificación, organización, dirección y control.” (p. 25)

Con lo mencionado en los postulados anteriores se determina que la gestión hace referencia a administrar los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos de manera adecuada para poder llevar a cabo una actividad.

1.2.1.2. Etapas de la gestión

Según los autores Marcó, Loguzzo & Leonel Fedi (2017) describen las etapas de la gestión de la siguiente manera:

- **Planeación:** El proceso de planeación consiste en la determinación de los objetivos, el estado de cosas futuras que se desea alcanzar y los lineamientos generales de las acciones que deben realizarse para conseguirlo.
- **Organización:** Hace referencia a cuál es la mejor manera de dividir el trabajo y como agrupar y coordinar las tareas de la forma más efectiva, así como también al establecimiento de líneas de autoridad, y a la asociación al que hagamos referencia, podemos hablar de diferentes tareas de diseño organizacional.
- **Dirección:** Hace referencia a la conducción de esta entidad social hacia la persecución de los objetivos establecidos, es decir, como se motoriza la capacidad de acción potencial que representa una organización.
- **Control:** El objetivo de los procesos de control consiste en identificar los desvíos existentes entre lo que se planeó y los resultados obtenidos, a fin de identificar las causas del desvío y rectificar el curso de acción organizacional por medio de acciones correctivas orientándolo hacia los objetivos establecidos (pp. 44-46).

Las etapas de la gestión resultan ser de gran importancia en el ámbito empresarial ya que mediante estas se llevarán a cabo las actividades de una manera ordenada y estructurada, empezando por la fijación de objetivos y metas a corto y largo plazo a cumplir, la designación tareas por parte de todo el grupo de la entidad, la motivación y direccionamiento hacía el cumplimiento los mismos y la evaluación consecutiva para determinar el grado de cumplimiento en base a los objetivos propuestos. Mediante el seguimiento de estas fases se garantiza que los objetivos sean alcanzados con éxito.



Figura 1-1: Etapas de la gestión.
Realizado por: Granda, K., 2020.

1.2.2. Gestión financiera

1.2.2.1. Definición

Córdoba Padilla, (2016) define a la gestión financiera de la siguiente manera:

Es aquella disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de los recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos. Es así como la gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones, incluyendo su logro, su utilización y control (p. 4).

Mientras que, para Martínez Gonzalo, (2016) “La gestión financiera es el proceso de toma de decisiones y de análisis de datos que busca la óptima administración y empleo de los recursos financieros de la empresa para el logro de unos objetivos” (p. 7).

Por lo tanto, se concluye que la gestión financiera hace referencia a la administración eficiente de los recursos financieros de una organización para poder llevar a cabo sus actividades económicas, predecir oportunidades o riesgos futuros y tomar las acciones necesarias para aprovecharlos o mitigarlos con el fin generar valor para sus propietarios.

1.2.2.2. Elementos de la gestión financiera

Las finanzas combinan cuatro elementos principales: las técnicas y principios financieros básicos gestados por la amplia experiencia empresarial; la continua innovación de los productos y mercados financieros; el desarrollo tecnológico de los sistemas de gestión y las recurrentes oportunidades y amenazas del entorno.

Una enseñanza bien repetida que versa en razón de contribuir a su objetivo primordial de potenciar el progreso de la empresa. Las finanzas precisan comprender su entorno, diversificar, ser prudentes en crecer, endeudarse y repartir dividendos, proteger su solvencia y liquidez, disponer de holguras de financiación, cubrir atinadamente los riesgos, controlar los resultados y prestar servicio al resto de las áreas (Pérez Carballo, 2016).

En la gestión financiera de una empresa se adquiere, conserva y manipula dinero en sus diferentes modalidades o a través de sus diversas herramientas, ya que esta requiere de recursos financieros para suplir las necesidades. Para la obtención de la financiación hace uso de las tácticas financieras, involucrando recursos internos y externos para así lograr sus objetivos apropiados, elevando su eficiencia y rentabilidad. Las organizaciones actúan en un medio complejo, donde están sometidas a los continuos cambios y a la volatilidad de los mercados, lo que exige mayores niveles de eficacia, eficiencia y efectividad en el manejo de los negocios. De esta manera se

pueden lograr mayores estándares de rentabilidad y encontrar nuevas formas para garantizar el éxito.

1.2.2.3. Objetivo de la gestión financiera

Para Fajardo Ortíz & Soto González (2018) “El objetivo esencial de la gestión financiera dentro de las entidades, es la maximización de la riqueza organizacional como efecto de la sinergia de todas las áreas funcionales de las organizaciones; esto se da por la consecuencia de la optimización de las decisiones, tales como las de administración, inversión, financiación y dividendos” (p. 47).

Conuerdo con los autores antes mencionados acerca del principal objetivo que tiene la gestión financiera ya que la finalidad es lograr mayores niveles de rentabilidad y beneficios y para ello es necesaria la aplicación de métodos y herramientas adecuadas para una óptima toma de decisiones.

1.2.2.4. Importancia de la gestión financiera

La gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y la eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (Córdoba Padilla, 2016, p. 11).

La gestión financiera es esencial en toda organización ya que a través de esta se toman las decisiones necesarias para optimizar el manejo del recurso económico-financiero con la finalidad de que sea rentable como también el elegir las mejores oportunidades de inversión que hagan aumentar su valor para que no sólo logre permanecer en el sector al que pertenece, sino que también sea líder en el mercado.

1.2.3. Análisis financiero

1.2.3.1. Definición

Lavalle Burguete (2017) determina que el análisis financiero:

Ayuda a estudiar todos y cada uno de los resultados de la empresa separada en sus partes para después poder generar un diagnóstico integral del desempeño financiero de la misma. Con ese estudio podemos distinguir cuáles fueron las causas del problema y así poder tomar acciones correctivas (p. 5).

Mientras que para Calleja Bernal & Bernal Mendoza (2017) El análisis financiero consiste en:

Obtener información de los estados que emite una empresa. Al final de cuentas los estados son conjuntos de datos que contienen mucha información, pero esta debe ser buscada y reportada de manera coherente para que el lector pueda aprovechar y tomar decisiones con base en ella (p. 30).

Por lo expuesto, se considera que el análisis financiero trata de un conjunto de métodos y técnicas para realizar un estudio e interpretación de los estados financieros proporcionados por la entidad, con el fin de determinar su situación real y brindar la atención que se necesita en los puntos encontrados y consecuentemente no afecte el crecimiento de la misma.

1.2.3.2. Objetivos del análisis financiero

El análisis financiero según lo menciona Núñez Álvarez (2016) tiene como objetivos principales los siguientes:

- Elegir la mejor opción de inversionistas o posibles fusiones.
- Servir como medio de previsión de resultados futuros.
- Servir como un método y medio de diagnóstico situacional y evaluación en áreas de gestión.
- Eliminar toma de decisiones empíricas.
- Detectar si las utilidades están siendo rentables en relación a lo invertido.
- Determinar si las políticas de reparto de utilidades han sido apropiadas y justas.
- Detectar si la entidad se encuentra sobrecapitalizada o no cuenta con suficiente capital propio.

Por consiguiente, mediante la aplicación de un análisis financiero se pretenden determinar varios puntos importantes, los cuales son: determinar la situación actual de la entidad, el nivel de rentabilidad, de liquidez, de endeudamiento, el pago justo de sus beneficios y aprovechar las mejores oportunidades de inversión que se presenten.

1.2.4. Métodos de análisis de los estados financieros

1.2.4.1. Análisis vertical

Lavalle Burguete (2017) manifiesta que el método de análisis vertical consiste en:

Expresar en porcentajes las cifras de un estado financiero. Este tipo de análisis se aplica generalmente al balance general y al estado de resultados y se conoce también como un análisis de porcentajes integrales. Sin embargo, la aplicación de este método se puede hacer también en otros estados financieros.

$$\text{Porcentaje integral} = \frac{\text{Valor Parcial}}{\text{Valor Base}} * 100$$

1.2.4.2. Análisis horizontal

Lavalle Burguete (2017) manifiesta que el método de análisis horizontal consiste en: Comparar estados financieros homogéneos en periodos consecutivos. Con éste podemos observar si los resultados financieros de una empresa han sido positivos o negativos y también a identificar si los cambios que se han presentado merecen o no importancia para poder darles la atención pertinente.

$$\text{Porcentaje de variación} = \left(\frac{\text{Valor del año 2}}{\text{Valor del año 1}} - 1 \right) * 100$$

Por las decisiones antes mencionadas, estos dos métodos de análisis se basan principalmente en la evaluación del balance general y de resultados, en donde el análisis vertical sirve para poder identificar las partidas más representativas de una empresa en un determinado periodo, mientras que el análisis horizontal sirve para poder identificar la variación de las partidas de un periodo respecto a otro y poder determinar si estos cambios han sido positivos o negativos para la organización.

1.2.4.3. Índices financieros

Sirve para evaluar los estados financieros de una empresa, pero a diferencia de los otros dos, el método de análisis por razones financieras nos da un indicador más concreto de la tendencia y el comportamiento de las finanzas de la compañía objeto de estudio, ya que nos permite obtener indicios acerca del uso eficiente de los activos, de la rentabilidad de la empresa, de la solvencia, etcétera (Lavalle Burguete, 2017).

A continuación se presentan los indicadores financieros establecidos por la (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f).

1. Liquidez

Estos se deben a la necesidad de medir la capacidad que tienen las entidades para cancelar sus compromisos de corto plazo.

- **Liquidez corriente:** Este índice muestra la capacidad que tienen las empresas para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, por lo que su análisis periódico permite prevenir la falta de liquidez y posteriores problemas de insolvencia en las empresas.

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

2. Solvencia

Su propósito es medir el grado de participación de los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Los acreedores que proporcionan nuevo financiamiento generalmente prefieren que la empresa tenga un bajo índice de endeudamiento, liquidez y utilidades altas.

- **Endeudamiento del activo:** También denominado como endeudamiento total el cual permite determinar el nivel de autonomía financiera. Cuando el índice es alto indica que la empresa es altamente dependiente de sus acreedores y su capacidad de endeudamiento es limitada, mientras que un índice bajo hace referencia a un alto grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores.

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

- **Endeudamiento patrimonial:** Mide el grado de compromiso del patrimonio con los acreedores de la empresa. También indica la capacidad crediticia e identificar si los propietarios o los acreedores son los que financian en su mayoría a la empresa, indicando si los recursos propios son o no suficientes.

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Patrimonio}}$$

- **Endeudamiento del activo fijo:** Este indicador refleja la cantidad de unidades monetarias que se tiene de fondos propios por cada unidad invertida en los activos fijos. En caso de que el cálculo arroje un coeficiente igual o mayor a 1 significa que la totalidad de los activos fijos se encuentran financiados con fondos propios de la empresa.

$$\text{Endeudamiento del Activo Fijo} = \frac{\text{Total Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

- **Apalancamiento:** Este indicador representa el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad patrimonial, en otras palabras, determina el grado de apoyo de los recursos internos que tiene la empresa sobre los recursos con terceros, (Instituciones financieras).

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Total Activo}}{\text{Total Patrimonio}}$$

- **Apalancamiento financiero:** Este indicador muestra la relación entre los beneficios logrados antes de intereses e impuestos, el costo de la deuda y el volumen de ésta. En el caso de que el indicador sea mayor que 1 refleja que los recursos ajenos contribuyen a que la rentabilidad de los recursos propios sea superior a lo que será si la empresa no se endeudara.

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\frac{\text{Utilidades antes de impuestos}}{\text{Total Patrimonio}}}{\frac{\text{Utilidades antes de impuestos e intereses}}{\text{Total Activo}}}$$

3. Gestión

El propósito de estos indicadores radica en medir la eficiencia del uso de los recursos por parte de las empresas. Miden el nivel de rotación de las cuentas por cobrar, de inventarios y la liquidación de deudas, también miden la eficiencia del uso de los activos por parte de la empresa en función a la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

- **Rotación de cartera:** Este índice refleja el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio en un determinado periodo de tiempo por lo general en un año.

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

- **Rotación de ventas:** Mide la eficiencia en la utilización del activo total, este indicador refleja el número de veces que en un determinado nivel de ventas o ingresos se utilizan los activos. Mientras mayor sea el volumen de ventas o ingresos que se pueda efectuar con determinada inversión, más eficiente será la dirección del negocio o empresa.

$$\text{Rotación de ventas} = \frac{\text{Ventas o Ingresos}}{\text{Total Activo}}$$

- **Período medio de cobranza:** Este indicador refleja el número de días en que la empresa tarda en cobrar sus documentos y cuentas, reflejando la habilidad de la misma para recuperar sus ingresos.

$$\text{Período medio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por cobrar} \times 365}{\text{Ventas o Ingresos}}$$

- **Período medio de pago:** Este indicador refleja el número de días en que la empresa tarda en cumplir con sus obligaciones operativas.

$$\text{Período medio de pago} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por pagar} \times 365}{\text{Compras o Costo}}$$

- **Impacto de los gastos de administración y ventas:** Ayuda a determinar la presencia de los gastos operacionales (administrativos y de ventas) en relación con los ingresos, puesto

que este puede verse disminuido por la presencia de fuertes gastos de los antes mencionados que pueden determinar un bajo margen operacional y la disminución de los beneficios netos de la organización.

$$\text{Impacto de los gast. admin. y de ventas} = \frac{\text{Gastos Admin. y Ventas}}{\text{Ventas}}$$

4. Rentabilidad

Sirven de gran utilidad para poder medir la eficiencia de la administración de la empresa para el control de los costos y gastos y consecuentemente convertir los ingresos en utilidades.

- **Rentabilidad neta del activo (ROA):** Este indicador representa la capacidad de los activos para poder generar utilidades, independientemente de la forma de financiamiento, sea con recursos propios o ajenos.

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activo}}$$

- **Margen Bruto:** Permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la organización para cubrir con sus gastos operacionales y generar utilidades antes del pago de impuestos.

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$$

- **Margen Operacional:** Este índice posee gran relevancia en el estudio de la rentabilidad de una organización, ya que muestra si el negocio es o no rentable, independientemente de la forma como ha sido financiado. Este es el resultado de los ingresos operacionales menos los gastos operacionales, este también puede resultar negativo ya que no se toman en cuenta los ingresos no operacionales y en algunos casos estos pueden ser la principal fuente de ingresos de una entidad.

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$$

- **Margen Neto:** Refleja la utilidad de la entidad por cada unidad vendida. Se debe prestar mucha atención a este indicador para determinar si la utilidad proviene principalmente de las actividades propias de la organización o de otros ingresos no operacionales.

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

- **Rentabilidad Operacional del Patrimonio:** Este indicador determina la rentabilidad que la entidad ofrece a los socios o accionistas correspondientes al capital invertido en la misma, sin tomar en cuenta los gastos financieros, ni de impuestos y participación de trabajadores que se han generado.

$$\text{Rentabilidad operacional del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Total Patrimonio}}$$

- **Rentabilidad Financiera:** Es considerado un indicador muy importante y necesario en las empresas puesto que mide el beneficio neto (una vez deducidos los gastos financieros, impuestos y participación de trabajadores) en relación a la inversión de los propietarios de la entidad. Además, es considerado como costo de oportunidad que representa la rentabilidad que dejarían de percibir en caso de optar por otras alternativas de inversión.

$$\text{Rentabilidad financiera ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Patrimonio}}$$

Se concluye que los indicadores son herramientas de gran utilidad para poder diagnosticar una organización ya que sirven para analizar si la empresa cuenta con la liquidez suficiente para poder cumplir con sus obligaciones, su nivel de endeudamiento, su forma de financiación, la eficiencia operativa y su rentabilidad. Posteriormente previo a los resultados obtenidos se deberán implementar estrategias financieras para poder corregir alguna ineficiencia o por el contrario mejorar aún más estos indicadores, encaminados hacia crecimiento empresarial.

1.2.5. Modelo de Gestión

1.2.5.1. Definición

“Un modelo de gestión es un esquema de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública” (Chicaiza Vera, 2020, p. 12).

“Un modelo de gestión es un conjunto de acciones planificadas que permiten interrelacionar procesos, personas y tecnología, que se encuentren en correlación con la misión y visión empresarial” (Colcha, 2018 citado en Tixi, 2020, p.16).

Por lo que se determina que un modelo de gestión es una guía de referencia que sirve para poder administrar de una manera planificada y ordenada una empresa, la cual tendrá un impacto positivo sobre la misma ya que ayudará a cumplir las actividades y metas planteadas.

1.2.6. Modelo de gestión financiera

1.2.6.1. Definición

“Es una herramienta diseñada para resolver o mitigar un problema de gestión mediante la simulación de la influencia e interacción de una serie de parámetros definidos a partir de una serie de hipótesis” (Martínez Gonzalo, 2016, p. 133).

Por lo expuesto, se establece que un modelo de gestión financiera se ha convertido en un pilar muy importante en las organizaciones el cual será adaptado de acuerdo a las necesidades de las mismas, posteriormente este modelo permitirá determinar la situación actual de las organizaciones mediante la planificación y el análisis financiero, para así proponer acciones de mejora con la finalidad de aumentar la rentabilidad organizacional y crear beneficios para los accionistas.

1.2.7. Análisis FODA

“Es producto de haber realizado un análisis estratégico interno de la empresa, cuyo resultado son las Debilidades y Fortalezas y, de haber realizado un análisis estratégico externo de la empresa, cuyo resultado son las Amenazas y Oportunidades” (Martínez Conesa, 2018, p. 56).

Por lo que se puede manifestar que el análisis FODA es una herramienta útil en una organización que sirve para realizar una evaluación interna y externa cuyo fin es determinar las fortalezas y debilidades existentes, aprovechar los aspectos positivos que se presenten, así como también prevenir o mitigar ciertos factores que pueden afectar el funcionamiento de la misma.

1.2.8. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

“Resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal, económica y financiera, social, cultural, y demográfica, tecnológica, ecológica y ambiental y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno” (Hernández, 2016).

Tiene como fin evaluar diferentes aspectos externos que se puedan presentar de los cuales no se tiene control e identificarlos si pueden ser aprovechados como una oportunidad de crecimiento o considerado como una amenaza que pueda perjudicar la actividad económica de una compañía.

Tabla 1-1: Matriz MEFE

Factores clave de éxito	Peso	Calificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES			
SUBTOTAL OPORTUNIDADES			
AMENAZAS			
SUBTOTAL AMENAZAS			
TOTAL			
Oportunidad mayor=4 Oportunidad menor =3		Amenaza mayor=1 Amenaza menor=2	

Fuente: Hernández, 2016.

Realizado por: Granda, K., 2020.

1.2.8.1. Construcción de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

1. Identificar los factores de oportunidades y amenazas de la organización.
2. Asignar el peso de cada factor, de los cuales 0.0 significa sin importancia y 1.0 significa muy importante, que al final de una suma igual a 1.0.
3. Asignar una calificación en donde 1 y 2 corresponde a las amenazas y entre 3 y 4 a las oportunidades, como se presenta en la gráfica a continuación:

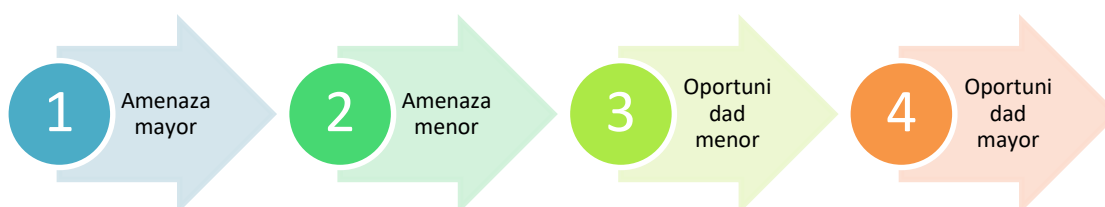


Figura 2-1: Calificación de la matriz MEFE

Fuente: Hernández, 2016.

Realizado por: Granda, K. 2020.

4. Multiplicar el peso de cada factor por la calificación asignada para determinar resultado ponderado.
5. Sumar el resultado ponderado de todos los factores para determinar el total ponderado de la organización.
6. El valor derivado se lo interpreta de la siguiente manera: si es por debajo de 2.5 se considera que la organización no está aprovechando las oportunidades y se encuentra expuesto a problemas externos, si es mayor a 2.5 significa que la organización está respondiendo de manera eficiente a las oportunidades y amenazas de la empresa. (Hernández, 2016)

1.2.9. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

“Sirve para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas” (Hernández, 2016).

Tiene como finalidad realizar una evaluación interna de la empresa en donde se identifiquen puntos clave que puedan ser considerados como una fortaleza de la empresa o como una debilidad, con el fin de establecer estrategias para un mejor desempeño de la misma.

Tabla 2-1: Matriz MEFI

Factores clave de éxito	Peso	Calificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS			
SUBTOTAL FORTALEZAS			
DEBILIDADES			
SUBTOTAL DEBILIDADES			
TOTAL			
Fortaleza Mayor=4 Fortaleza Menor =3		Debilidad Mayor=1 Debilidad Menor=2	

Fuente: Hernández, 2016.

Realizado por: Granda, K., 2020.

1.2.9.1. Construcción de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de éxito de la organización.
2. Asignar el peso de cada factor, de los cuales 0.0 significa sin importancia y 1.0 significa muy importante, que al final de una suma igual a 1.0.
3. Asignar una calificación en donde 1 y 2 corresponda a las debilidades y entre 3 y 4 a las fortalezas, como se presenta en la gráfica a continuación:



Figura 3-1: Calificación Matriz MEFI

Fuente: Hernández, 2016.

Realizado por: Granda, K., 2020.

4. Multiplicar el peso de cada factor por la calificación asignada para determinar su resultado ponderado.
5. Sumar el resultado ponderado de todos los factores para determinar el total ponderado de la organización.
6. El valor derivado se lo interpreta de la siguiente manera: si es por debajo de 2.5 se considera que la organización presenta problemas internos, si es mayor a 2.5 significa que la organización se encuentra fortalecida por lo tanto no presenta problemas internos.

Al final se representa mediante un gráfico los dos resultados obtenidos de las matrices anteriores, el presente cuadro sirve para tomar decisiones estratégicas en donde:

- Si la esfera se encuentra en los cuadrantes I, II o IV: Crecer y Construir.
 - Si la esfera se encuentra en los cuadrantes III, V o VII: Retener y Mantener.
 - Si la esfera se encuentra en los cuadrantes VI, VIII o IX: Cosechar o Des intervenir.
- (Hernández, 2016).

Tabla 3-1: Matriz MEFY Y MEFI

I	II	III	Alto (3-4)	Nivel Interno
IV	V	VI	Medio (2-3)	
VII	VIII	IX	Bajo (1-2)	
Alto (4-3)	Medio (3-2)	Bajo (2-1)	Nivel Externo	

Fuente: Hernández, 2016.

Realizado por: Granda, K., 2020.

Mediante toda la información obtenida del análisis interno y externo de la compañía se procede a elaborar objetivos estratégicos claros y precisos en donde mediante el Cuadro de Mando Integral se conseguirá llevar un mejor control y seguimiento de las estrategias, verificando si las metas planteadas se están cumpliendo a cabalidad.

1.2.10. Balanced ScoreCard (Cuadro de Mando Integral)

“Supone un instrumento para navegar hacia el éxito en un entorno cada vez más competitivo. Se trata de una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores” (Martínez Conesa, 2018, p. 61).

Por lo que se concluye que el Cuadro de Mando Integral, ayuda a establecer objetivos estratégicos claves para un mejor desempeño de una organización en donde se determinan responsables y metas con el fin de llevar un óptimo control y seguimiento de los propuesto.

Según manifiesta el mismo autor esta herramienta de gestión de estrategias se basa en cuatro perspectivas las cuales son: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

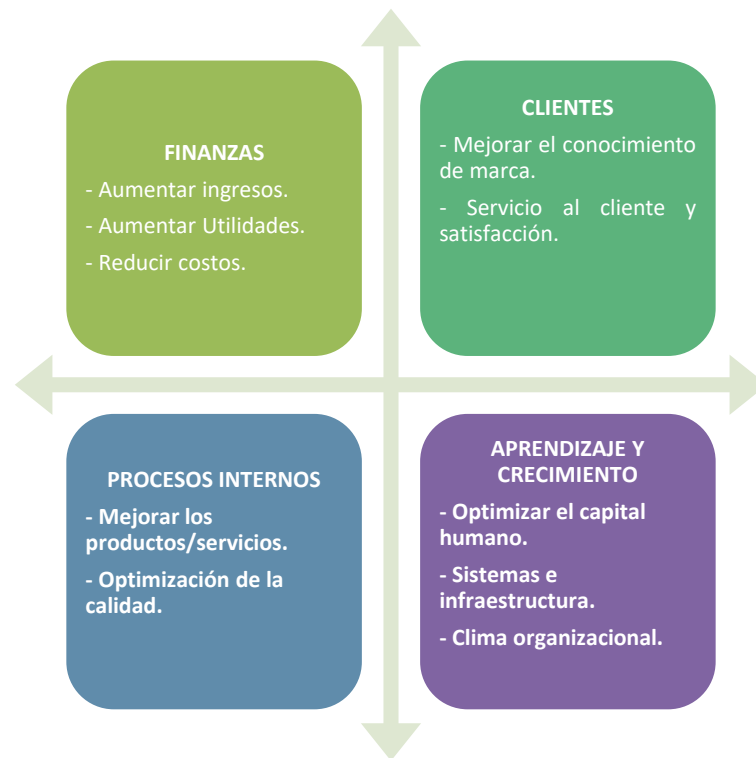


Figura 4-1: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Martínez, 2018.

Realizado por: Granda, K., 2020.

1.2.10.1. Etapas del Cuadro de Mando Integral



Figura 5-1: Etapas del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Martínez, 2018.

Realizado por: Granda, K., 2020.

Según lo manifiesta Martínez Conesa (2018) el Cuadro de Mando Integral empieza con la identificación de los factores clave de éxito ya que estos asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso.

El establecimiento de un diagrama causa efecto entre los factores clave de éxito de la organización nos va a permitir hacer tangible, en cierta medida, todo lo que hasta el momento se aprecie como intangible.

La organización debe formular los objetivos estratégicos que deberán estar alineados con la misión y visión de la empresa. Los objetivos estratégicos deben ser medibles, específicos, apropiados y realistas.

Finalmente se formulan indicadores que ayudarán a ir midiendo y evaluando si la compañía está cumpliendo a cabalidad con los objetivos y estrategias propuestas.

En base a las etapas antes mencionada se encuentra conformado el Cuadro de Mando Integral el cual ayudará a los directivos a comunicar a todo el personal que conforma la compañía sobre los objetivos y metas propuestos, y sobre todo el papel que desempeñan dentro del logro de estos para conseguir resultados positivos.

1.2.11. Sustentabilidad

1.2.11.1. Definición

Para Guillén et al. (2018) La sustentabilidad significa “Satisfacer las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”.

Haro Martínez & Taddei Bringas (2014) manifiestan lo siguiente:

El desarrollo sustentable utiliza las herramientas de la economía para operativizarse, es decir, para poner en práctica los elementos que permitan alcanzar esta aspiración o principio ético, lo que hace a través de dos aproximaciones o enfoques: la economía ambiental y la economía ecológica. Por lo que se concluye mencionando que la sustentabilidad es la generación de recursos y beneficios económicos fundamentados también en la búsqueda del bienestar medioambiental, social y ecológico.



Figura 6-1: Enfoques de la Sustentabilidad.

Fuente: Haro & Taddei, 2014.

Realizado por: Granda, K., 2020.

1.2.12. Responsabilidad social corporativa (RSC)

Van Horne & Wachowicz (2010) establecen que:

Durante las últimas décadas, la sustentabilidad se ha convertido en tema de atención creciente en el marco de los esfuerzos de responsabilidad social corporativa. En cierto sentido, las corporaciones siempre se han preocupado por su capacidad de ser productivas o sustentables a largo plazo (p.5).

Por consiguiente, se considera que la responsabilidad social corporativa es el compromiso que asumen las organizaciones para buscar estrategias que le permitan mantenerse en el mercado, generar beneficios económicos, contribuir con la sociedad y respetar el medioambiente.

1.2.13. Sustentabilidad económica

1.2.13.1. Definición

“La sustentabilidad económica se refiere a llevar a cabo las prácticas que sean económicamente rentables, pero también social y ambientalmente responsables. Es decir, apuntar al crecimiento económico, sin dejar de lado la equidad social y cuidado ambiental.” (Gómez Wagner, 2017)

“La sustentabilidad económica consiste en la implementación de estrategias rentables y prácticas que mejoren el uso racional de los recursos, y que a la vez maximicen los beneficios que brindan las compañías” (Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad, 2016).

“La sustentabilidad ha surgido como una estrategia de negocios para mantener el desempeño, el crecimiento a largo plazo, y satisfacer las obligaciones de la corporación con todos los grupos de interés incluyendo a los accionistas” (Hartshorn, 2006 citado en Van Horne & Wachowicz, 2010, p.7).

Por lo que en este apartado se determina que la sustentabilidad económica hace mención a toda la generación de beneficios y utilidades a través de actividades económicas, sin dejar a un lado el

bienestar social y ambiental. La sustentabilidad económica busca la generación de estrategias que permitan mantener el equilibrio entre la responsabilidad económica y ambiental.

1.2.14. Beneficios de la implementación de la sustentabilidad

- **Posicionamiento en el mercado:** Crea una buena imagen corporativa y de prestigio e incluso pueden mejorar las relaciones existentes entre la entidad y el cliente haciendo que sus fuentes de ingresos incrementen.
- **Facilidad de acceso a proyectos innovadores:** Al implementar esta herramienta en las empresas está abriendo nuevas puertas en proyectos que tengan una alta demanda en el mercado y resulten ser muy rentables, así como también brinda oportunidades de inversión en mercados financieros, entre otros.
- **Consolidación empresarial:** Fundamentada en sus tres variables las cuales son el entorno social, económico y ambiental está garantizando una sostenibilidad en el mercado haciendo que la entidad tenga mayor aceptación por parte de los clientes potenciales (Revitaliza Consultores, 2018).

Se concluye mencionando que la implementación de la sustentabilidad en las organizaciones es una estrategia muy conveniente pero que no todos se atreven a tomarla debido a que solo piensan generar riqueza, pero lo que no saben es que para ganar riqueza es necesario contribuir con la sociedad y el medio ambiente, así como lo han hecho grandes organizaciones que hoy en día lideran en los mercados.

1.3. Marco conceptual

Análisis Financiero

Para Lavallo Burguete (2017):

El análisis financiero nos ayuda a estudiar todos y cada uno de los resultados de la empresa separada en sus partes para después poder generar un diagnóstico integral del desempeño financiero de la misma. Con ese estudio podemos distinguir cuáles fueron las causas del problema y así poder tomar acciones correctivas. (p. 5)

Estados financieros

“Los estados financieros muestran la situación y desarrollo financiero a que ha llegado una empresa como consecuencia de las operaciones realizadas, son la expresión cuantitativa de los resultados obtenidos por la administración de su actuación.” (Morales Castro & Alcocer Martínez, 2014, p. 158)

Gestión

“Conjunto de operaciones (técnicas, financieras, comerciales, etc.) desarrolladas para el funcionamiento de la organización. Las actividades que comprenden este proceso son: planificación, organización, dirección y control.” (Martínez Conesa, 2018, p. 25)

Gestión financiera

“La gestión financiera es el proceso de toma de decisiones y de análisis de datos que busca la óptima administración y empleo de los recursos financieros de la empresa para el logro de unos objetivos.” (Martínez Gonzalo, 2016, p. 7)

Índices financieros

“Son cifras o razones que facilitan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de las cuales la relación entre sí de dos datos financieros directos, admiten examinar el estado actual o pasado de una empresa.” (Herrera, et al. 2016, p. 156)

Liquidez

“Los activos líquidos son aquellos que tienen la facilidad de convertirse en efectivo con rapidez al precio de mercado de ese momento sin perder parte de su valor.” (Morales Castro & Alcocer Martínez, 2014, p. 164)

Modelo de gestión

“Un modelo de gestión es un esquema de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.” (Chicaiza Vera, 2020, p. 12)

Rentabilidad

“La rentabilidad es el resultado de la actuación de la administración en la empresa en su gestión por dirigirla adecuadamente.” (Morales Castro & Alcocer Martínez, 2014, p. 166)

Solvencia

“Tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Por su parte los acreedores para otorgar nuevo financiamiento generalmente prefieren que la empresa tenga un endeudamiento bajo, una situación de liquidez y una alta generación de utilidades.” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, s.f)

Sustentabilidad económica

“Se refiere a llevar a cabo las prácticas que sean económicamente rentables, pero también social y ambientalmente responsables. Es decir, apuntar al crecimiento económico, sin dejar de lado la equidad social y cuidado ambiental.” (Gómez Wagner, 2017)

1.4. Idea de defender

Un modelo de gestión de gestión financiera garantiza la sustentabilidad económica de la compañía de transporte CONTRASHU C.A., del cantón Shushufindi, provincia de Sucumbíos.

1.4.1. Variables

1.4.1.1. Variable independiente

Modelo de gestión financiera

1.4.1.2. Variable dependiente

Sustentabilidad económica

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de la Investigación

El presente trabajo de investigación se basó en un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo, en donde a continuación se detalla cada uno:

Enfoque cualitativo

Se basa en método de recolección de datos sin medición numérica como la descripción y la observación del fenómeno. El proceso es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación. Es frecuente en fenómenos sociales, su énfasis no está en medir variables involucradas en dicho fenómeno, sino en entenderlo (Vega et al, 2014, p. 525).

Enfoque cuantitativo

Utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar una o varias preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente. Confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población (Vega et al. 2014, p. 526).

Fue cualitativo y cuantitativo ya que se hizo el uso de diferentes métodos y herramientas como lo son las entrevistas al presidente y gerente, para poder determinar las características y cualidades de la compañía y el análisis financiero con el fin de obtener un diagnóstico situacional para la elaboración de un modelo de gestión financiera óptimo.

2.2. Nivel de la Investigación

Descriptivo

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o valúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (Naranjo, 2017, p. 57).

Se realizó un estudio descriptivo en donde se obtuvo información pertinente para tener una descripción lo más detallada posible de los procesos administrativos y operativos de la compañía objeto de estudio con el fin de obtener datos importantes encontrados dentro de la misma.

2.3. Diseño de la investigación

No experimental

No experimental ya que el presente trabajo a realizar es completamente investigativo y se va a analizar la situación actual de la compañía.

Para Agudelo, Aignerren & Ruiz (2010) el diseño no experimental se define de la siguiente manera:

Es una investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables

se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado su contexto natural (p. 39).

2.4. Tipo de estudio

En el presente trabajo de investigación se desarrolló un estudio documental y de campo, a continuación, se describe cada una:

Documental

Molina, Arcentales & Bocca (2020) establecen que:

El estudio documental se basa en el estudio que se realiza a partir de la revisión de diferentes fuentes bibliográficas o documentales (literatura sobre el tema de investigación). En esta modalidad de la investigación, las opiniones, las conclusiones y recomendaciones del autor o autores (p. 45).

Se hizo el uso de fuentes bibliográficas, bibliotecas virtuales, revistas, artículos, con el fin de recolectar la información necesaria que sirvió como sustento para el marco teórico y poder adaptar un eficiente modelo de gestión financiera.

Investigación de campo

Molina, Arcentales & Bocca (2020) establecen que:

El estudio de campo se basa en el estudio que permite la participación real del investigador o los investigadores, desde el mismo lugar donde ocurren los hechos, el problema, la fenomenología en consideración. A través de esta modalidad, se establecen las relaciones entre la causa y el efecto y se predice la ocurrencia del caso o fenómeno (p. 45).

Se acudió a las instalaciones de la compañía para la obtención de información a través de la recopilación de datos necesarios, mismos que sirvieron para el desarrollo de la presente investigación.

2.5. Población y muestra

Población

La población de la presente investigación se encuentra conformada por el personal administrativo de la compañía y sus accionistas, distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 1-2: Población de estudio

NOMBRES	CARGOS	N°	%
Sr. Augusto Mocha	Presidente	1	1.67%
Sr. Humberto Vera	Gerente General	1	1.67%
Srta. Maira Guerrero	Secretaria	1	1.67%

Sr. Manuel Ordoñez	Comisario	1	1.67%
Accionistas	Accionistas	56	93.33%
TOTAL		60	100.00%

Fuente: Compañía de transporte CONTRASHU C.A. (2020)

Realizado por: Granda, K. (2020).

La compañía y su totalidad está conformada por 60 accionistas de los cuales 4 integran la directiva de la compañía.

Muestra

Dado que la población es pequeña, el presente trabajo de investigación no requiere del muestreo por lo que se llevó a cabo con el 100% de la población de la compañía, es decir, el personal administrativo y sus accionistas.

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos

Inductivo

“Se puede definir como una forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de cosas particulares a un conocimiento más general que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales” (García Dihigo, 2016, p. 67).

Se hizo el uso del método inductivo a partir de realizar observaciones particulares de la compañía que permitieron generar conclusiones generales sobre el objeto de estudio.

Deductivo

“Es una forma del razonamiento, mediante el cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad” (García Dihigo, 2016, p. 67).

Se utilizó el método deductivo al momento de diagnosticar las generalidades de la entidad para enfocarse en los problemas particulares que requirieron de especial atención para su mejora.

Analítico sintético

“Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen” (Jalal et al. 2015, p. 17).

Se aplicó el método analítico-sintético con el objetivo de recopilar todos los resultados más relevantes obtenidos para poder plantear las estrategias pertinentes que den solución al problema investigativo.

2.6.1. Técnicas e instrumentos de investigación

Observación

Molina, Arcentales, & Bocca (2020) determinan que:

La observación es una técnica que consiste en observar atentamente el caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación es un elemento fundamental de todo proceso de investigación, en ella se apoya el investigador para obtener más información acerca de los datos (p. 52).

Es la primera técnica que se aplicó ya que mediante esta se pudo identificar varios puntos claves, lo cual ayudó a obtener más información de la proporcionada por la compañía.

Entrevista

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma (Naranjo, 2017, p. 169).

Se realizó una entrevista al gerente general y presidente de la compañía para socializar acerca del presente trabajo a desarrollar con el fin de que se proporcione la información necesaria acerca de la compañía, su administración, objetivos y metas previstas.

Encuesta

“La encuesta es una técnica de adquisición de información de interés sociológico, mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado” (Naranjo, 2017, p. 173).

Se aplicó una encuesta a los accionistas de la compañía con el fin de conocer los criterios acerca de la gestión financiera que ha tenido la misma e identificar los puntos débiles para posteriormente poder proponer acciones de mejora que permitan su crecimiento y permanencia.

2.7. Análisis de la encuesta aplicada a los accionistas de la compañía de transporte CONTRASHU C.A., del cantón Shushufindi, provincia de Sucumbíos.

Pregunta 1. ¿Cómo parte de la Compañía tiene usted conocimiento de la misión, visión y valores de la compañía de transporte CONTRASHU C.A.?

Tabla 2-2: Conocimiento de la filosofía empresarial

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	46	77%
No	14	23%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Análisis: Según las encuestas efectuadas, 46 accionistas manifiestan que si tienen conocimiento de la misión, visión y valores de la Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., representando el 77%, mientras que 14 accionistas manifiestan que no tienen conocimiento, los cuales representan el 23%.



Gráfico 1-2: Conocimiento de la filosofía empresarial

Realizado por: Granda, K., 2021.

Interpretación: La mayoría de los accionistas tienen conocimiento de lo que trata la misión visión y valores de la compañía lo que refleja un buen conocimiento del giro de la compañía por parte de los accionistas y lo que se espera llegar a ser en un futuro.

Pregunta 2. ¿Los directivos de la compañía informan sobre los resultados obtenidos de los estados financieros?

Tabla 3-2: Conocimiento de los resultados de los balances

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	41	68%
Casi siempre	6	10%
A veces	10	17%
Rara vez	3	5%
Nunca	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Análisis: De los 60 accionistas encuestados en la Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., 41 personas manifestaron que los directivos siempre informan sobre los resultados obtenidos de los estados financieros, representando el 68%, 6 accionistas respondieron que casi siempre, representado el 10%, 10 accionistas respondieron que a veces, representado el 17% y 3 accionistas respondieron que rara vez, representando el 5% de su totalidad.

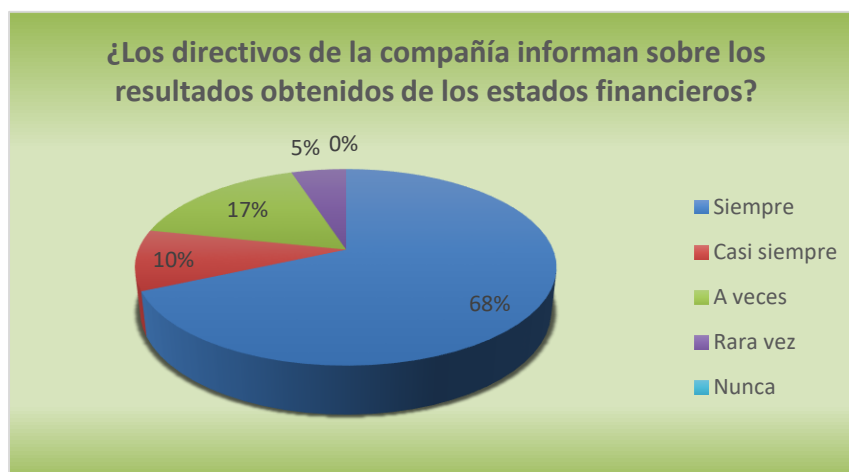


Gráfico 2-2: Conocimiento de los resultados de los balances

Realizado por: Granda, K., 2021.

Interpretación: Gran parte de los accionistas de la compañía se encuentran informados de los resultados obtenidos de los estados financieros que se encuentran conformados por balances, fiscalizaciones e informe del comisario, lo que refleja que la alta directiva está informando a sus accionistas el desenvolvimiento de la compañía de acuerdo a sus conocimientos.

Pregunta 3. ¿Tiene conocimiento si se aplican indicadores financieros en la compañía para conocer su situación actual?

Tabla 4-2: Aplicación de indicadores financieros en la compañía

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	17	28%
No	43	72%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Análisis: Según las encuestas efectuadas, 43 accionistas mencionan que no tienen conocimiento de la realización de indicadores financieros en la Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., para conocer su situación actual, reflejando el 72% mientras que 17 accionistas mencionan que sí, reflejando un 28% de su totalidad.



Gráfico 3-2: Realización de indicadores financieros en la compañía

Realizado por: Granda, K., 2021.

Interpretación: La mayoría de los accionistas mencionan que en la compañía no se realizan indicadores financieros, solo se realiza un análisis básico de ingresos y egresos por lo que no se puede determinar con exactitud la situación actual de la misma. Con la implementación de estos indicadores se podría medir la eficiencia y el comportamiento que ha tenido la compañía en un determinado periodo.

Pregunta 4. ¿A su criterio, que tan importante es el análisis financiero en la toma de decisiones?

Tabla 5-2: Importancia del análisis financiero en la toma de decisiones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy importante	42	70%
Importante	13	22%
Regular	5	8%
Poco importante	0	0%
Nada importante	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Análisis: De los 60 accionistas encuestados en la Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., 42 personas mencionan que el análisis financiero en la toma de decisiones es muy importante, representando el 70%, 13 personas mencionan que es importante, representando el 22% y 5 personas mencionan que es regular, representando el 8%.

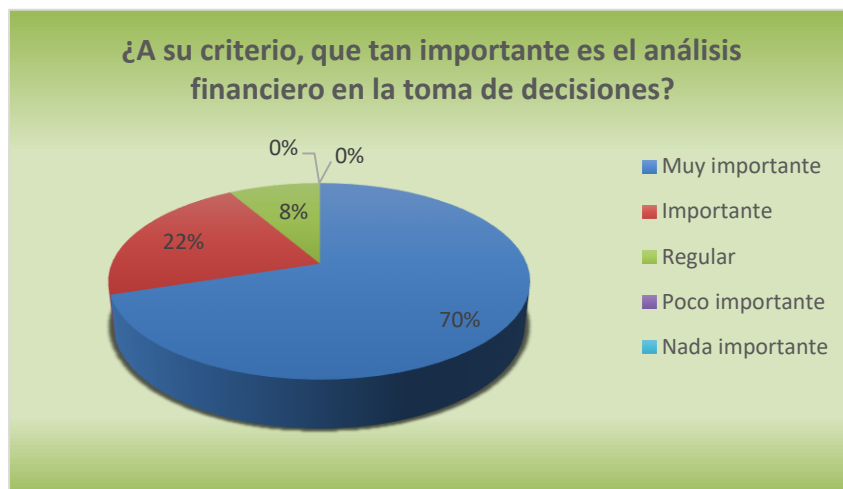


Gráfico 4-2: Importancia del análisis financiero en la toma de decisiones.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Interpretación: La mayoría de los accionistas consideran muy importante el análisis financiero en la toma de decisiones ya que consiste en un estudio y análisis de la información contable que sirve para determinar la situación actual de una organización mediante técnicas y herramientas financieras para posteriormente tomar decisiones efectivas sustentadas en un estudio técnico.

Pregunta 5. ¿Las ganancias obtenidas por el servicio prestado le permiten satisfacer sus necesidades y mantener un ahorro?

Tabla 6-2: Satisfacción de las necesidades por las ganancias del servicio prestado

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	17	28%
Casi siempre	9	15%
A veces	20	33%
Rara vez	9	15%
Nunca	5	8%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Análisis: Según las encuestas realizadas, 17 personas manifiestan que las ganancias obtenidas por el servicio prestado le permiten siempre satisfacer sus necesidades y mantener un ahorro, representando el 28%, 9 personas manifiestan que es casi siempre, representado el 15%, 20 personas manifiestan que es a veces, representando el 33%, 9 personas manifiestan que es rara vez, representando el 15% y 5 personas manifiestan que nunca, representando el 8%.

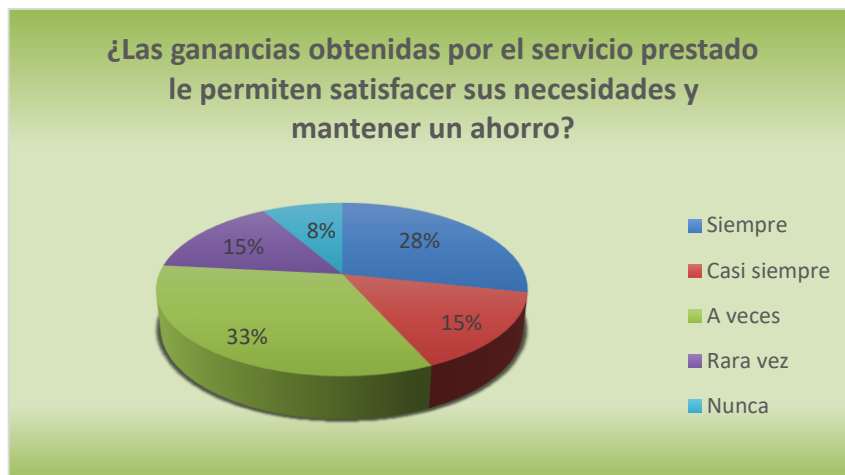


Gráfico 5-2: Satisfacción de las necesidades por las ganancias del servicio prestado

Realizado por: Granda, K., 2021.

Interpretación: Los resultados determinan que para algunos accionistas las ganancias obtenidas actualmente por el servicio prestado muchas veces no son suficientes por lo que algunas personas han tenido que valerse de otras fuentes de trabajo, mientras que para otros este es su único sustento para satisfacer sus necesidades, este resultado se vio afectado por la crisis sanitaria existente.

Pregunta 6. ¿Sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones de la compañía?

Tabla 7-2: Opinión de los accionistas para la toma de decisiones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	37	62%
Casi siempre	5	8%
A veces	13	22%
Rara vez	3	5%
Nunca	2	3%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Análisis: De los 60 accionistas encuestados en la Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., 37 personas mencionan que sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones de la compañía, representando el 62%, 6 personas mencionan que casi siempre, representando el 8%, 13 personas mencionan que a veces, representando el 22%, 3 personas mencionan que es rara vez, representando el 5% y 2 personas mencionan que nunca, representando el 3% de su totalidad.

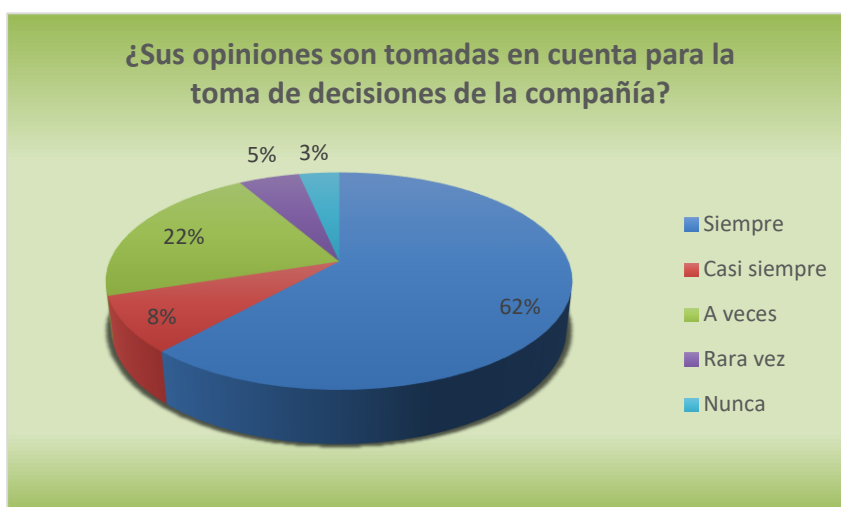


Gráfico 6-2: Opinión de los accionistas para la toma de decisiones.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Interpretación: Existe una línea de comunicación que permite que las opiniones de los accionistas sean parte o fundamento para la toma de decisiones de mejora continua de la compañía haciendo que los mismos se sientan considerados aumentando su grado de compromiso con la compañía, sin embargo, hay que tratar que todos sientan que sus opiniones están siendo tomadas en cuenta.

Pregunta 7. ¿Cómo considera usted el servicio que está brindando la compañía a sus clientes?

Tabla 8-2: Calidad del servicio brindado de la compañía a sus clientes

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	16	27%
Muy bueno	23	38%
Bueno	21	35%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Análisis: Según las encuestas realizadas a los accionistas, 16 personas califican el servicio brindado por parte de la compañía a sus clientes como excelente, representando el 27%, 23 personas califican como muy bueno, representando el 38% y 21 personas lo califican como bueno, representado el 35%.



Gráfico 7-2: Calidad del servicio brindado de la compañía a sus clientes

Realizado por: Granda, K., 2021.

Interpretación: Se puede establecer que el servicio prestado en general es muy bueno, sin embargo, se requiere ir mejorando en algunos aspectos con el fin de llegar a la excelencia.

Pregunta 8. ¿La compañía ha realizado capacitaciones a los accionistas durante el último año?

Tabla 9-2: Capacitación a los accionistas durante el último año

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	27	45%
No	33	55%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Análisis: De los 60 accionistas encuestados, 27 personas manifiestan que la compañía ha realizado capacitaciones durante el último año, reflejando el 45% mientras que 33 personas manifiestan que no, reflejando el 55% de su totalidad.



Gráfico 8-2: Capacitación a los accionistas durante el último año

Realizado por: Granda, K., 2021.

Interpretación: Las capacitaciones a todos los accionistas no han sido posibles por la llegada de la pandemia, ya que esto impide la aglomeración de personas y no todos los accionistas disponen del sistema virtual para llevarlas a cabo.

Pregunta 9. ¿Conoce usted la existencia de un modelo de gestión financiera dentro de la compañía de transporte CONTRASHU C.A.?

Tabla 10-2: Existencia de un modelo de gestión financiera en la compañía

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	60	100%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Análisis: La totalidad (100%) de los accionistas encuestados respondieron que no conocen la existencia de un modelo de gestión financiera dentro de la compañía de transporte CONTRASHU C.A.



Gráfico 9-2: Existencia de un modelo de gestión financiera en la compañía

Realizado por: Granda, K., 2021.

Interpretación: No se dispone de un modelo de gestión financiera en la compañía por lo que se recomienda establecer el mismo para mejorar la gestión financiera permitiendo tomar decisiones efectivas, que logren que la información obtenida sea precisa, ayude a su crecimiento y posicione a la compañía como líder en el mercado.

Pregunta 10. ¿Considera usted que un modelo de gestión financiera aplicado a la compañía permitiría garantizar la sustentabilidad económica de la misma?

Tabla 11-2: Aceptación del modelo de gestión financiera en la compañía

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Sí	57	95%
No	3	5%
TOTAL	60	100%

Fuente: Encuesta.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Análisis: Según las encuestas realizadas, 57 accionistas consideran que un modelo de gestión financiera aplicado a la compañía permitiría garantizar la sustentabilidad económica de la misma, representando el 95% mientras que, 3 personas consideran que no, representando el 5% de su totalidad.



Gráfico 10-2: Aceptación del modelo de gestión financiera en la compañía

Realizado por: Granda, K., 2021.

Interpretación: La compañía cuenta con el apoyo de los accionistas para poder establecer un modelo de gestión que permita un mejor desenvolvimiento de las actividades llevadas a cabo dentro de la misma y esto a su vez pueda generar una mayor sustentabilidad económica, mayores beneficios y sobre todo un crecimiento integral sostenible y sustentable a lo largo del tiempo.

2.8. Guía de entrevista

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE FINANZAS

Proyecto de investigación: Modelo de gestión financiera para garantizar la sustentabilidad de la compañía de transporte CONTRASHU C.A., del cantón Shushufindi, provincia de Sucumbíos.

Objetivo: Conocer el criterio de la alta directiva acerca de la gestión administrativa y financiera de la compañía de transporte CONTRASHU C.A.

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE
CONTRASHU C.A.**

Nombre: Humberto Vera.

Lugar: Instalaciones de la compañía.

1. ¿La compañía de transporte cuenta con una estructura organizacional definida?

La estructura organizacional se encuentra establecida en los nombramientos, específicamente con un organigrama estructural no se cuenta.

2. ¿La compañía de transporte cuenta con un manual de funciones actualizado?

Se cuenta con nombramientos los cuales están avalados por la Superintendencia de Compañías.

3. ¿La compañía de transporte cuenta con un plan estratégico?

Se cuenta misión y visión de la compañía mas no con un plan estratégico.

4. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas y debilidades que posee la compañía?

Entre las fortalezas tenemos:

- La unión por parte de la mayoría.
- Unidades nuevas y seminuevas.
- La infraestructura (sede).

Entre las debilidades tenemos:

- La falta de actualización en la tecnología.

5. ¿Cuáles considera usted que son las oportunidades y factores de amenaza de la compañía?

Entre las oportunidades tenemos:

- La lucha por el trabajo en diferentes empresas públicas y privadas.

Entre las amenazas tenemos:

- La pandemia.
- El capitalismo de las grandes industrias.
- La corrupción del poder económico.

- El monopolio.
- La competencia.

6. ¿Se realiza análisis de los estados financieros y con qué frecuencia se presentan?

Como gerente me encargo de elaborar el informe económico a esto se suma el comisario que es el auditor de la compañía y se hace una comisión de cuatro compañeros para hacer la fiscalización a lo presentado por el gerente, esto se lo hace cada seis meses.

7. ¿Usted como gerente en que aspectos se basa para tomar decisiones de la compañía?

Me baso en buscar los proyectos de los trabajos para que los compañeros tengamos mejores ingresos, porque si no buscamos esos medios sería peor para los que hacemos el servicio a la comunidad porque con esta enfermedad y las medidas económicas nos dividieron como que cierta parte de vehículos sirven a la comunidad, al pueblo y otros sirven a las empresas públicas y privadas. En reuniones se basa el criterio de los accionistas.

8. ¿La compañía cuenta con un modelo de gestión financiera?

No, pero sería importante porque primero estoy aprendiendo a través de profesionales, nuevas gestiones para poder progresar, tomar decisiones que beneficien a la compañía y por ende a todos sus accionistas.

9. ¿Considera importante contar con un modelo de gestión financiera que garantice la sustentabilidad económica de la compañía?

Sí

10. ¿Cuál es su visión de la compañía dentro de 3 años?

Mi visión de la compañía, aunque mi tiempo es pasajero sé que no voy a estar porque mi periodo se ha de concluir en dos años, en tres años espero que el próximo directorio haga mucho más de lo que yo algo he logrado para seguir progresando en bien de los accionistas, sus familias y la sociedad.

11. ¿Al no contar con un modelo de gestión financiera cómo se determina los recursos que van destinados a los ahorros e inversiones?

Se encarga la contadora y se lo hace ante la necesidad del recurso.

12. ¿La compañía cuenta con manuales de procesos para la gestión de cobranza?

No se cuenta con procesos técnicamente levantados.

13. ¿La compañía cuenta con manuales para los procesos de manejo del efectivo?

No se cuenta con procesos técnicamente levantados.

14. ¿Cómo realiza la empresa la adquisición con sus proveedores?

A través de la compra directa y facturación a favor de la compañía.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE FINANZAS

Proyecto de investigación: Modelo de gestión financiera para garantizar la sustentabilidad de la compañía de transporte CONTRASHU C.A., del cantón Shushufindi, provincia de Sucumbíos.

Objetivo: Conocer el criterio de la alta directiva acerca de la gestión administrativa y financiera de la compañía de transporte CONTRASHU C.A.

Nombre: Augusto Mocha.

Lugar: Instalaciones de la compañía.

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE
CONTRASHU C.A.**

1. ¿La compañía de transporte cuenta con una estructura organizacional definida?

Al principio no se disponía de un organigrama estructural después de lo conversado se revisó y se puso en consideración lo proporcionado anteriormente por usted mismo, se lo pulió y ahora ya se cuenta con un organigrama definido.

2. ¿La compañía de transporte cuenta con un manual de funciones actualizado?

Dentro del reglamento general se encuentran establecidas las funciones de cada miembro de la compañía.

3. ¿La compañía de transporte cuenta con un plan estratégico?

Se cuenta con la misión y visión, pero no se cuenta con un plan estratégico.

4. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas y debilidades que posee la compañía?

Entre las fortalezas tenemos:

- Sede con oficinas propias.
- Parque automotor en buen estado.
- Compañerismo dentro del directorio estamos fortalecidos.
- Espíritu de superación.

Entre las debilidades tenemos:

- Falta de compañerismo por parte de los accionistas,
- Impuntualidad.
- Responsabilidad no hay al 100% con respecto a las aportaciones que se tienen que realizar mensualmente.
- Falta de conocimiento especializado en algunos aspectos.
- La tecnología.

5. ¿Cuáles considera usted que son las oportunidades y factores de amenaza de la compañía?

Entre las oportunidades tenemos:

- Poder capacitarse en el área administrativa y financiera.
- Adaptarse a la tecnología.
- Prestación de servicios a las empresas.

Entre las amenazas tenemos:

- El monopolio por parte de las grandes empresas.
- Operadoras de la misma modalidad (competencia).
- Crisis económica y sanitaria.

6. ¿Se realiza análisis de los estados financieros y con qué frecuencia se presentan?

Se realizan los estados financieros cada seis meses y se realiza un análisis básico más no a profundidad, si hace falta un análisis más técnico y preciso.

7. ¿Usted como presidente en que aspectos se basa para tomar decisiones de la compañía?

Basado en el reglamento de la compañía, en la ley de tránsito, en la ley de la Superintendencia de Compañías, en base a eso se tienen que tomar las decisiones en juntas de directorio y juntas generales.

8. ¿La compañía cuenta con un modelo de gestión financiera?

No, pero sería importante para tener las cuentas claras y en orden, un diagnóstico preciso del sistema financiero y poder implementar políticas y estrategias que mitiguen deficiencias.

9. ¿Considera importante contar con un modelo de gestión financiera que garantice la sustentabilidad económica de la compañía?

Sí

10. ¿Cuál es su visión de la compañía dentro de 3 años?

Mi visión es que se mejore en la parte humana de todos quienes conforman la compañía y que todos tengan una fuente de ingreso gracias a un buen servicio.

11. ¿Al no contar con un modelo de gestión financiera cómo se determina los recursos que van destinados a los ahorros e inversiones?

Se encarga la contadora y se lo hace ante la necesidad del recurso.

12. ¿La compañía cuenta con manuales de procesos para la gestión de cobranza?

No se cuenta con procesos técnicamente levantados.

13. ¿La compañía cuenta con manuales para los procesos de manejo del efectivo?

No se cuenta con procesos técnicamente levantados.

14. ¿Cómo realiza la empresa la adquisición con sus proveedores?

A través de la compra directa y facturación a favor de la compañía.

CAPÍTULO III

3. MARCO PROPOSITIVO Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Propuesta

3.1.1. Tema

Modelo de gestión financiera para garantizar la sustentabilidad de la compañía de transporte CONTRASHU C.A., del cantón Shushufindi, provincia de Sucumbíos.

3.1.2. Introducción

La gestión financiera es un pilar fundamental en toda empresa ya que permite gestionar de manera óptima los recursos generados por la actividad económica, por tal atribución se ha visto necesario el diseño de un modelo de gestión financiera que sirva de referencia para que los administradores puedan gestionar de manera planificada y ordenada las actividades de la misma y se tomen decisiones con fundamentos técnicos que contribuyan al fortalecimiento, crecimiento de la institución como también de sus accionistas y garantice la sustentabilidad económica de la compañía de transporte CONTRASHU C.A.

El modelo de gestión financiera contiene los siguientes parámetros que son: la información de la compañía, diseño del organigrama estructural y manual de funciones, análisis de los estados financieros, análisis interno y externo de la compañía, establecimiento de estrategias basados en el Balanced ScoreCard, establecimiento de políticas financieras y el control del modelo propuesto.

3.1.3. Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión financiera para garantizar la sustentabilidad económica de la compañía de transporte CONTRASHU C.A., del cantón Shushufindi, provincia de Sucumbíos.

3.1.4. Estructura del modelo de gestión financiera

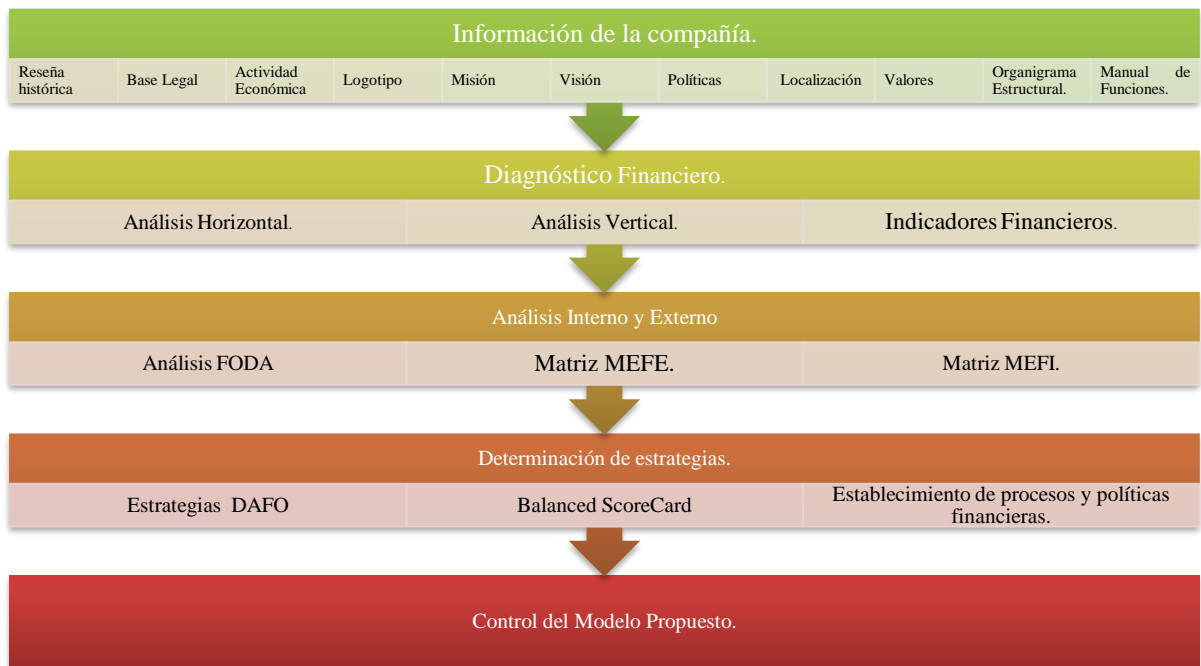


Figura 1-3: Estructura del modelo de gestión financiera.

Realizado por: Granda, K., 2021.

3.2. Información de la Compañía

3.2.1. Reseña histórica

El día 7 de noviembre del año 2002 se reunieron 30 personas para conformar una operadora de transporte mixto de carga liviana y pasajeros porque se vieron en la necesidad de trabajar organizadamente y poder cumplir con la ley de tránsito a nivel nacional, provincial, cantonal y parroquial ya que se encontraban trabajando de manera informal, en el transcurso de esa reunión se formó el primer directorio de manera provisional en donde recayó la presidencia sobre el Sr. Manuel Mesías Díaz Robles y la gerencia general sobre el Sr. Walter René Vázquez Paladines quienes aceptaron sus cargos quedando expresamente facultados para obtener la aprobación legal de la constitución de la compañía y su inscripción en el registro mercantil.

El día 15 de noviembre del mismo año se eligió el nombre de la sociedad, en donde se presentaron 3 nombres tentativos, TRANSPUTUMAYO, PRIMAVERA Y CONTRASHU para que la Superintendencia de Compañías la pueda aprobar, de las cuales la primera fue denegada por lo que se decidió por el nombre CONTRASHU que significa; Compañía de Transportes Shushufindi, una vez aprobado su nombre se comenzó con la elaboración de los estatutos, en ese entonces el encargado de todo el proceso fue el Doctor Xavier Landázuri Morales quien aportó

productivamente, logrando su constitución por escritura pública otorgada ante el Notario Vigésimo Cuarto del Distrito Metropolitano de Quito, el 19 de noviembre del 2003 y su aprobación por la Superintendencia de Compañías, mediante resolución No.03. Q.I.J. 4533 el 12 de diciembre del 2003 con 30 accionistas.

El permiso de operación se logró obtener el 23 de diciembre del 2003 para que 7 unidades vehiculares ingresen a operar legalmente de las 15 que disponían los accionistas, mientras que los demás vehículos no cumplieron con todas las condiciones establecidas en la ley de tránsito.

En 06 de enero del 2004 la compañía fue inscrita en el registro mercantil del cantón Shushufindi, se comenzó nuevamente con el proceso para que los 23 accionistas restantes puedan calificarse, se empezó a buscar los incrementos de cupo y se logró incluir a los que faltaban. Al ser una operadora legalmente constituida se acudió a la policía nacional del cantón Shushufindi para que se realice la respectiva revisión y proporcione un aval de estar operando legalmente.

La compañía finalmente logra iniciar sus actividades económicas el 15 de abril del 2004, al principio la compañía no contaba con sede propia por lo que su primera oficina estuvo ubicada en el barrio Amazonas, conforme pasaron los años se fueron incrementando paulatinamente el número de accionistas.

En la actualidad, mediante votación democrática de los accionistas se desempeña como presidente el Sr. Augusto Hernando Mocha y como Gerente General el Sr. Humberto Belarmino Vera Zambrano, quienes son las máximas autoridades de la compañía, cuentan con nuevo parque automotor, sede propia y 60 accionistas.

3.2.2. Base Legal

La compañía de Transportes CONTRASHU C.A se deberá regir a las siguientes leyes:

- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros.
- Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Agencia Nacional de Tránsito (ANT).
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- Ministerio de Relaciones Laborales (MRL).
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GADM)

3.2.3. Actividad Económica

Su actividad económica principal son las actividades de asociaciones gremiales que buscan el bienestar de sus asociados en donde cuyo fin primordial y básico es el transporte mixto de

pasajeros y carga liviana, transportación de turistas extranjeros y nacionales por las ciudades y pueblos del oriente y del Ecuador.

3.2.4. Logotipo



Figura 2-3: Logotipo Compañía de Transporte CONTRASHU C.A.

Fuente: Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., 2021.

3.2.5. Misión

Somos una compañía dedicada al Transporte Mixto de Pasajeros y Carga, servimos plenamente a nuestros clientes y habitantes de la región para que se movilicen de manera adecuada y segura, teniendo como norma fundamental, respeto, eficiencia y calidad.

3.2.6. Visión

La compañía de Transportes Mixto de Carga y Pasajeros CONTRASHU C.A. tiene como visión ser la empresa que marque la diferencia con servicio de calidad, contribuyendo a un desarrollo sostenible, mediante una gestión responsable enfocada en la protección del medio ambiente, la seguridad de las personas y bienestar de los clientes.

3.2.7. Políticas

- Prestar un servicio de alta calidad, enfocado en satisfacer las necesidades y superar las expectativas de nuestros clientes.
- Garantizar y optimizar el bienestar de los trabajadores y las partes involucradas en el servicio.
- Enmarcando los procesos en el uso racional de los recursos, para prevenir la contaminación.
- Asegurar la ética profesional, la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los activos de información.
- Proponer la rentabilidad organizacional y el desarrollo social comunitario.
- Cumplir con la normatividad aplicable y requisitos reglamentarios.
- Mejorar continuamente el desempeño de los procesos del sistema de gestión integrado.

3.2.8. Localización

La compañía de transporte CONTRASHU C.A., se encuentra ubicada en el cantón Shushufindi, provincia de Sucumbíos, cuenta con una sede propia la cual se encuentra situada en el barrio Unión Popular, Av. Perimetral y calle 24 de abril.

La parada de sus unidades se encuentra instalada en el centro del cantón, exactamente en la Av. Unidad Nacional y calle Oriental.

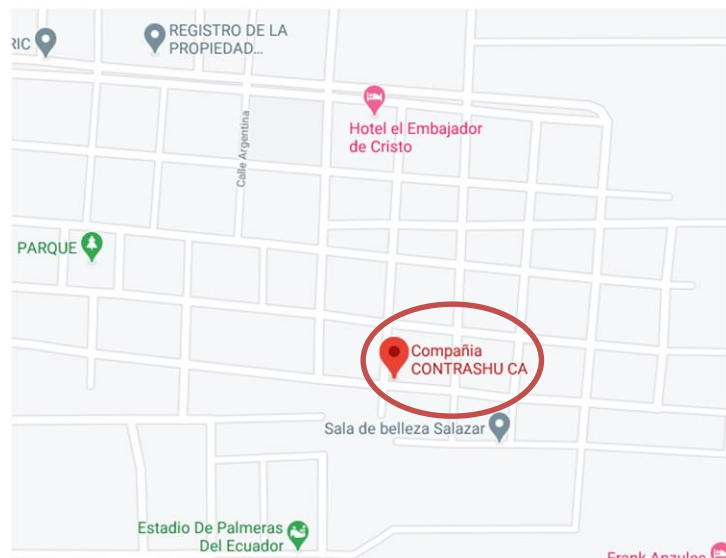


Figura 3-3: Ubicación de la Compañía de Transporte CONTRASHU C.A.

Fuente: Google Maps, 2021.

3.2.9. Valores corporativos propuestos

- **Respeto:** Respetamos los derechos y opiniones de nuestros clientes internos y externos (colaboradores y clientes) logrando una comunicación efectiva y un servicio de excelencia.
- **Calidad y eficiencia:** Nos esforzamos continuamente en brindar un servicio personalizado y seguro que cumpla siempre con las expectativas de los clientes.
- **Responsabilidad:** Fomentamos a todos los colaboradores las ganas de ofrecer un servicio de excelencia enfocada en la seguridad de las personas y bienestar de los clientes.
- **Trabajo en equipo:** Propiciamos el ambiente para trabajar en grupo dentro y fuera de la compañía a través de diferentes actividades.
- **Compromiso social:** Gestionamos el talento humano de la compañía de tal manera que se cree un buen ambiente de trabajo donde se dé la importancia que tiene la dimensión social de las personas.

3.2.10. Organigrama estructural propuesto

El organigrama estructural es una herramienta de gestión el cual fue elaborado basado en la estructura administrativa existente dentro de la Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., en donde se establece el grado de autoridad de los diferentes puestos.

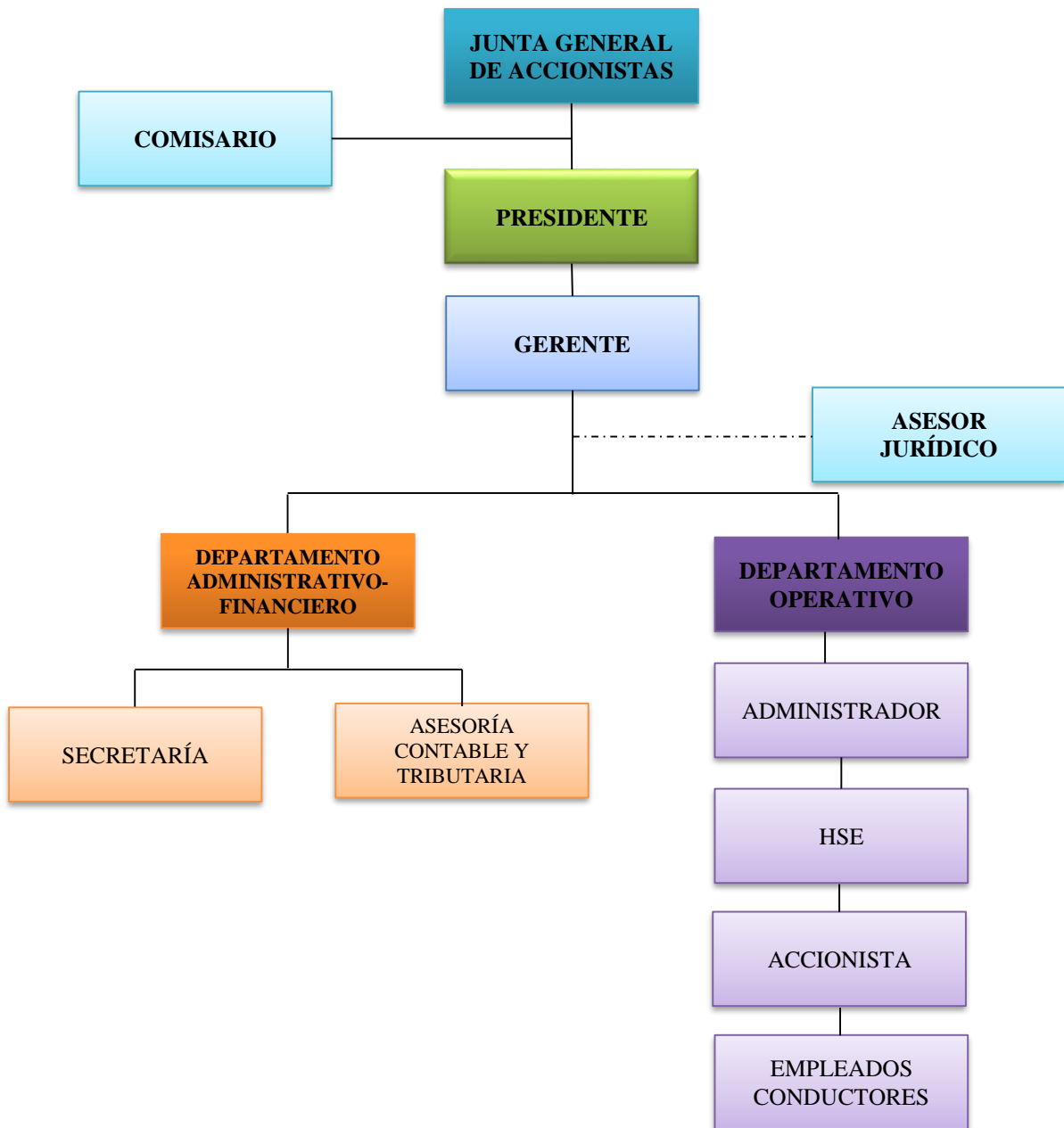



Gráfico 1-3: Organigrama Estructural Propuesto

Realizado por: Granda, K., 2021.

3.2.11. Manual de funciones propuesto

El manual de funciones es una herramienta de gestión basado en la estructura organizacional de la compañía en donde se detalla el objetivo y perfil de cada puesto de trabajo, sus funciones, habilidades y destrezas requeridas.


Tabla 1-3: Funciones de la Junta General de Accionistas

 <p>COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.</p>	<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</p>
<p>Nombre del cargo:</p>	<p>Junta General de Accionistas.</p>
<p>Supervisa:</p>	<p>Presidente y Gerente.</p>
<p>OBJETIVO DEL PUESTO</p>	
<p>Tomar decisiones oportunas y eficientes mediante el consentimiento de los accionistas para un mejor desenvolvimiento de la compañía.</p>	
<p>FUNCIONES PRINCIPALES</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Nombrar y remover a los miembros administrativos de la compañía, comisarios, o cualquier otro personal o funcionario. • Nombrar una comisión fiscalizadora para cada que se presente el informe económico por parte del gerente. • Conocer anualmente los estados financieros, informes que presenten los administradores y comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. • Conocer los informes de auditoría externa en los casos que proceda. • Fijar la retribución de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos. • Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales. • Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones. • Resolver acerca de la distribución de fondos por las ganancias y reservas obtenidas durante un periodo fiscal. • Acordar todas las modificaciones al contrato social. • Resolver acerca de la fusión, transformación, disolución y liquidación de la compañía. 	
<p>HABILIDADES Y DESTREZAS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de realizar el trabajo asumiendo responsabilidades. • Capacidad de liderazgo y actitud emprendedora. • Capacidad de análisis. • Toma de decisiones. • Capacidad para negociar y solucionar problemas. • Conocimiento de la ley de tránsito, ley de compañías y la ley tributaria. • Trabajo en equipo. • Atención al cliente. 	

Fuente: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2018.

Realizado por: Granda, K., 2021.


Tabla 2-3: Funciones del Presidente

 <p>COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.</p>	<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</p>
<p>Nombre del cargo:</p>	<p>Presidente/a.</p>
<p>Reporta a:</p>	<p>Junta General de accionistas.</p>
<p>Supervisa:</p>	<p>Gerente.</p>
<p>OBJETIVO DEL PUESTO</p>	
<p>Dirigir y controlar con responsabilidad el funcionamiento de la compañía, tomando decisiones de acuerdo a las necesidades y compromisos que está presente en el transcurso de sus funciones.</p>	
<p>FUNCIONES PRINCIPALES</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Presidir las Juntas Generales de accionistas, ordinarias o extra ordinarias. • Planificar el trabajo de la compañía para cada ejercicio económico. • Sugerir las reformas al Estatuto cuando creyere necesario. • Realizar el trabajo coordinado con la Gerencia General de la compañía. • Realizar las gestiones pendientes a obtener apoyo tanto de organismos estables públicos y/o privados nacionales como internacionales. • Nombrar y remover a los empleados de la compañía. • Autorizar y desautorizar la asistencia en reuniones de determinadas personas. • Elaborar planes de control para la compañía. 	
<p>PERFIL DEL PUESTO</p>	
<p>FORMACIÓN ACADÉMICA:</p>	<p>Bachillerato o título de tercer nivel.</p>
<p>CARRERA A FIN:</p>	<p>Opcional y/o Administración de empresas o Gestión de transportes.</p>
<p>EXPERIENCIA:</p>	<p>Mínimo 1 año ejerciendo el puesto y/o perteneciendo a la Junta General de Accionistas.</p>
<p>HABILIDADES Y DESTREZAS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo y actitud emprendedora. • Capacidad de análisis. • Toma de decisiones. • Trabajo bajo presión. • Capacidad de realizar el trabajo asumiendo responsabilidades. • Capacidad para negociar y solucionar problemas. • Conocimiento de la ley de tránsito, ley de compañías y la ley tributaria. • Trabajo en equipo. • Atención al cliente. 	

Fuente: Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., 2021.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Tabla 3-3: Funciones del Gerente


 <p>COMPañÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.</p>	<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</p>
<p>Nombre del cargo:</p>	<p>Gerente/a .</p>
<p>Reporta a:</p>	<p>Presidente.</p>
<p>Supervisa:</p>	<p>Departamento administrativo-financiero y operativo.</p>
<p>OBJETIVO DEL PUESTO</p>	
<p>Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas, financieras y operativas de la compañía, así como también ejercer la representación legal que intervenga en la toma de decisiones de acuerdo con las facultades delegadas por la Junta General de Accionistas.</p>	
<p>FUNCIONES PRINCIPALES</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar los libros de actas de la Junta General de accionistas. • Certificar con su firma documentos de la compañía. • Entregar la comunicación oficial a sus destinatarios, así como las convocatorias a Asamblea General a los accionistas. • Controlar al personal administrativo y de servicio que requiera la compañía bajo las condiciones que establecen las leyes laborales en vigencia. • Prescindir de los servicios del personal contratado de acuerdo con las leyes en vigencia. • Imponer sanciones al personal administrativo y de servicio por el incumplimiento de sus funciones. • Organizar el área financiera de la compañía y responsabilizarse de ella. • Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Junta General de accionistas y las resoluciones de las comisiones en cuanto se refiere el área financiera. • Elaborar conjuntamente con el Presidente y Contador los informes y balances semestrales, anuales y el presupuesto de la compañía, ponerlos a consideración de la Junta General para su análisis y aprobación definitiva. • Suministrar todos los datos que soliciten los accionistas y mantenerlos informados de los asuntos y resoluciones inherentes al área económica. • Contratar los servicios de un Contador Profesional Autorizado (CPA) para la elaboración de los estados financieros mensuales y para la declaración de impuestos. • Suscribir conjuntamente con el Presidente y el Contador los comprobantes de egreso e ingreso que se elaboren. • Recaudar todos los valores que por cualquier concepto tenga derecho la compañía, registrarlos y contabilizarlos en los correspondientes libros. • Vigilar que se lleven al día los registros contables, libros de bancos, registros individuales de cuentas por cobrar, por pagar y otros. • Responsabilizarse de la custodia de los bienes muebles e inmuebles de la compañía. • Receptar y dar trámite a los informes que presenten las comisiones, las que le encargue la Junta General de accionistas o el Presidente. • Revisar que los empleados conductores se encuentren al día en el cumplimiento de la afiliación al IESS. 	
<p>PERFIL DEL PUESTO</p>	
<p>FORMACIÓN ACADÉMICA:</p>	<p>Bachillerato o título de tercer nivel.</p>

CARRERA A FIN:	Opcional y/o Administración de empresas o Gestión de transportes.
EXPERIENCIA:	Mínimo 1 año ejerciendo el puesto y/o perteneciendo a la Junta General de Accionistas.
HABILIDADES Y DESTREZAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo y actitud emprendedora. • Capacidad de análisis. • Toma de decisiones. • Trabajo bajo presión. • Capacidad de realizar el trabajo asumiendo responsabilidades. • Capacidad para negociar y solucionar problemas. • Conocimiento de la ley de tránsito, ley de compañías y la ley tributaria. • Trabajo en equipo. • Atención al cliente. 	

Fuente: Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., 2021.

Realizado por: Granda, K., 2021.


Tabla 4-3: Funciones del Asesor Jurídico

 <p>COMPañÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.</p>	<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</p>
<p>Nombre del cargo:</p>	<p>Asesor Jurídico/a.</p>
<p>Reporta a:</p>	<p>Presidente y Gerente.</p>
<p>OBJETIVO DEL PUESTO</p>	
<p>Asesorar al Presidente y Gerente, garantizar la apropiada aplicación de la normativa vigente y responder sobre algún requerimiento legal respecto a las actividades de la compañía.</p>	
<p>FUNCIONES PRINCIPALES</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Plantear soluciones legales a los problemas y demás asuntos que se presenten en la gestión diaria, especialmente en la ley de tránsito. • Asesorar a los directivos en los procedimientos licitatorios y de contratación, en relación con los estatutos vigentes y demás requerimientos legales. • Asesorar a los directivos sobre la elaboración de normativas internas (estatutos, reglamentos, entre otros). • Emitir criterios y dictámenes de naturaleza jurídica requeridos por los directivos de la Compañía. • Estudiar y resolver los problemas legales relacionados con la compañía, revisión de contratos, convenios, proyectos y normas legales. • Asistir en representación de la compañía en caso de presentarse juicios que se relacionen con la misma y emitir criterios que deban conocer los administradores. 	
<p>PERFIL DEL PUESTO</p>	
<p>FORMACIÓN ACADÉMICA:</p>	<p>Título de tercer nivel.</p>
<p>CARRERA A FIN:</p>	<p>Jurisprudencia.</p>
<p>EXPERIENCIA:</p>	<p>Mínimo 2 años.</p>
<p>HABILIDADES Y DESTREZAS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo y actitud emprendedora. • Capacidad de análisis. • Toma de decisiones. • Trabajo bajo presión. • Capacidad de realizar el trabajo asumiendo responsabilidades. • Capacidad para negociar y solucionar problemas. • Conocimiento de la ley de tránsito, ley de compañías, código del trabajo, entre otros. • Trabajo en equipo. • Atención al cliente. 	

Fuente: Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., 2021.


Realizado por: Granda, K., 2021.

Tabla 5-3: Funciones del Comisario

 COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.	DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Nombre del cargo:	Comisario/a
Reporta a:	Junta General de accionistas.
Supervisa:	Presidente y Gerente.
OBJETIVO DEL PUESTO	
Fiscalizar los informes económicos y administrativos proporcionados por presidencia y gerencia para que se lleve la documentación de manera eficiente y el correcto desempeño del parque automotor.	
FUNCIONES PRINCIPALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir el estatuto y reglamento interno de la compañía. • Vigilar el estricto cumplimiento de las resoluciones y las que le encarguen la Junta General de Accionistas, el presidente o el Gerente General. • Fiscalizar los informes económicos y estados financieros de la compañía y presentar a la junta general un informe debidamente fundamentado sobre los mismos. • Exigir a los administradores la entrega de un balance mensual de comprobación. • Examinar en cualquier momento y una vez cada tres meses, por lo menos, los libros y papeles de la compañía. • Convocar a Juntas Generales de accionistas en los casos determinados en la Ley de Compañías. • Solicitar a los administradores que hagan constar en el orden del día de la convocatoria, los puntos a tratar. • Asistir con voz informativa a las Juntas Generales. • Vigilar en cualquier tiempo las operaciones de la compañía. • Pedir informes a los administradores. • Proponer motivadamente la remoción de los administradores. • Presentar a la Junta General las denuncias que reciba acerca de la administración, con el informe relativo a las mismas. 	
PERFIL DEL PUESTO	
FORMACIÓN ACADÉMICA:	Bachillerato o título de tercer nivel.
CARRERA A FIN:	Opcional y/o Administración de empresas o Gestión de transportes.
EXPERIENCIA:	Mínimo 1 año ejerciendo el puesto y/o perteneciendo a la Junta General de Accionistas.
HABILIDADES Y DESTREZAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo y actitud emprendedora. • Capacidad de análisis. • Toma de decisiones. • Capacidad de realizar el trabajo asumiendo responsabilidades. • Capacidad para negociar y solucionar problemas. • Conocimiento de la ley de tránsito y ley de compañías y la ley tributaria. • Trabajo en equipo. • Atención al cliente. 	

Fuente: Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., & Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2018.


Tabla 6-3: Funciones de la Secretaria

 <p>COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.</p>	<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</p>
<p>Nombre del cargo:</p>	<p>Secretario/a.</p>
<p>Reporta a:</p>	<p>Gerente General.</p>
<p>OBJETIVO DEL PUESTO</p>	
<p>Mantener ordenada y archivada la documentación de la compañía así como también preparar toda la información necesaria de algún requerimiento permitiendo una gestión administrativa eficaz y eficiente.</p>	
<p>FUNCIONES PRINCIPALES</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Redactar, acreditar actas y toda documentación. • Acordar citas, recibir o efectuar llamadas telefónicas. • Registrar, distribuir, archivar y certificar la documentación clasificada de la oficina. • Guardar libros de acciones, contables, actas y expedientes. • Registrar la asistencia de accionistas en reuniones. • Preparar y ordenar toda la documentación requerida para reuniones, atenciones, contratos y demás certámenes. • Atender diariamente a la agenda de la gerencia. • Cuidar el estado de las instalaciones de cargo en cuanto a su estado, buen uso e higiene. • Solicitar, distribuir y controlar los útiles de oficina asignados al área de trabajo. • Atender a los accionistas o clientes en sus requerimientos. • Receptar, clasificar y ordenar las facturas generadas durante el periodo fiscal. • Elaborar roles de pago con todos los beneficios de ley para los empleados de la Compañía. • Ordenar y conservar el archivo de los documentos que respaldan los registros contables de la Compañía. • Recolectar información de afiliación al IESS de los empleados conductores. 	
<p>PERFIL DEL PUESTO</p>	
<p>FORMACIÓN ACADÉMICA:</p>	<p>Bachillerato o título de tercer nivel.</p>
<p>CARRERA A FIN:</p>	<p>Opcional y/o Administración de empresas.</p>
<p>EXPERIENCIA:</p>	<p>Mínimo 1 año ejerciendo el puesto y/o perteneciendo a la Junta General de Accionistas.</p>
<p>HABILIDADES Y DESTREZAS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo y actitud emprendedora. • Capacidad de análisis. • Trabajo bajo presión. • Capacidad de realizar el trabajo asumiendo responsabilidades. • Capacidad para negociar y solucionar problemas. • Conocimiento de la ley de tránsito, ley de compañías y la ley tributaria. • Trabajo en equipo. • Atención al cliente. • Conocimiento intermedio en Microsoft office y Excel. • Conocimiento de algún sistema contable. 	

Fuente: Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., 2021.

Realizado por: Granda, K., 2021.


Tabla 7-3: Funciones de la Contadora

 <p>COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.</p>	<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</p>
<p>Nombre del cargo:</p>	<p>Contador/a.</p>
<p>Reporta a:</p>	<p>Gerente General.</p>
<p>OBJETIVO DEL PUESTO</p>	
<p>Planificar, supervisar y controlar las transacciones contables de la compañía para mantener actualizados los estados financieros, cumplir con las obligaciones tributarias y disposiciones legales emitidas por las entidades de control con el fin de garantizar información contable de calidad que sustente la toma de decisiones.</p>	
<p>FUNCIONES PRINCIPALES</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar, clasificar y registrar las facturas generadas durante el periodo fiscal. • Asesorar a los directivos administrativos de la compañía. • Realizar las depreciaciones de los activos fijos de la compañía. • Mantener actualizado el Plan General de Cuentas. • Transcribir información contable en el sistema. • Elaborar y presentar los estados financieros semestrales y anuales de la Compañía que exijan las entidades de control y proporcionar un Balance General y Estado de Resultados al Gerente. • Realizar las respectivas declaraciones tributarias en el tiempo establecido. • Cumplir con todos los tributos establecidos por el Servicio de Rentas Internas. • Presentar a la Superintendencia de Compañías la información financiera conforme a las NIIF. • Realizar y presentar un análisis de los estados financieros al final de cada periodo económico. 	
<p>PERFIL DEL PUESTO</p>	
<p>FORMACIÓN ACADÉMICA:</p>	<p>Título de tercer nivel o Tecnológico.</p>
<p>CARRERA A FIN:</p>	<p>Contabilidad y Auditoría.</p>
<p>EXPERIENCIA:</p>	<p>Mínimo 1 año en funciones afines.</p>
<p>HABILIDADES Y DESTREZAS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo. • Capacidad de análisis. • Trabajo bajo presión. • Capacidad de realizar el trabajo asumiendo responsabilidades. • Capacidad para negociar y solucionar problemas. • Trabajo en equipo. • Conocimiento de la Ley de Régimen Tributario Interno. • Conocimiento de sistemas contables. • Habilidad numérica. 	

Fuente: Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., 2021.

Realizado por: Granda, K., 2021.


Tabla 8-3: Funciones del Administrador

 <p>COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.</p>	<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</p>
<p>Nombre del cargo:</p>	<p>Administrador.</p>
<p>Reporta a:</p>	<p>Gerente General.</p>
<p>Supervisa:</p>	<p>HSE, Accionistas y Empleados Conductores.</p>
<p>OBJETIVO DEL PUESTO</p>	
<p>Direccionar y controlar las actividades operativas de la compañía y cumplir con todos los requerimientos del cliente que compense sus expectativas.</p>	
<p>FUNCIONES PRINCIPALES</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por toda la parte operativa de la compañía y el buen funcionamiento del servicio prestado. • Llevar el control de planillas de trabajo de conductores y vehículos para la facturación de la institución. • Velar por el cumplimiento de normativas del HSE. • Mantener la documentación habilitada para conductores y vehículos. • Conocer rutas del área. • Conocer sobre gerenciamiento de viajes. • Mantener comunicación con los clientes (empresas). • Revisar y mantener la flota vehicular en buen estado. • Mantener comunicación con conductores y accionistas. • Controlar ingresos y salidas de los conductores en jornadas. • Revisar que se haga el mantenimiento a los vehículos. 	
<p>PERFIL DEL PUESTO</p>	
<p>FORMACIÓN ACADÉMICA:</p>	<p>Bachillerato o título de tercer nivel.</p>
<p>CARRERA A FIN:</p>	<p>Opcional y/o Administración de Empresas o Gestión de Transporte.</p>
<p>EXPERIENCIA:</p>	<p>1 año en funciones afines</p>
<p>HABILIDADES Y DESTREZAS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo y actitud emprendedora. • Capacidad de análisis. • Toma de decisiones. • Trabajo bajo presión. • Capacidad de realizar el trabajo asumiendo responsabilidades. • Capacidad para negociar y solucionar problemas. • Conocimiento de la ley de tránsito. • Trabajo en equipo. • Atención al cliente. • Conocimiento en seguridad y prevención de riesgos. 	

Fuente: Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., 2021.

Realizado por: Granda, K., 2021.


Tabla 9-3: Funciones del HSE

 <p>COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.</p>	<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</p>
<p>Nombre del cargo:</p>	<p>HSE.</p>
<p>Reporta a:</p>	<p>Gerente.</p>
<p>Supervisa:</p>	<p>Empleados Conductores.</p>
<p>OBJETIVO DEL PUESTO</p>	
<p>Dar soporte en la prevención de accidentes de tránsito y riesgos laborales mediante la inspección, capacitación y supervisión de las actividades operativas que mejoren el nivel de seguridad y salud de los trabajadores.</p>	
<p>FUNCIONES PRINCIPALES</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el buen funcionamiento del servicio prestado. • Vigilar todo lo relacionado con la seguridad y salud de los conductores. • Realizar la inspección e higiene y adecuado funcionamiento de unidades en el área de trabajo. • Llevar un control de documentación de vehículos y conductores, tales como caducidad de matrícula, revisión, licencia, póliza, mantenimiento vehicular, de manera mensual. • Realizar capacitaciones de manejo defensivo, ley de tránsito, trabajo en equipo y atención al cliente. • Acompañar al Presidente y Gerente en reuniones con los clientes sobre problemas de riesgos laborales. • Asesorar al Presidente y Gerente de la compañía sobre prevención de riesgos laborales. • Informar al Presidente y Gerente sobre accidentes de tránsito por parte de la institución. • Liderar la investigación de causa raíz de accidentes de tránsito. 	
<p>PERFIL DEL PUESTO</p>	
<p>FORMACIÓN ACADÉMICA:</p>	<p>Bachillerato o título de tercer nivel.</p>
<p>CARRERA A FIN:</p>	<p>Opcional y/o prevención de riesgos laborales o ingeniería industrial.</p>
<p>EXPERIENCIA:</p>	<p>Mínimo 1 año ejerciendo el puesto en carreras afines</p>
<p>HABILIDADES Y DESTREZAS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo y actitud emprendedora. • Capacidad de análisis. • Trabajo bajo presión. • Capacidad de realizar el trabajo asumiendo responsabilidades. • Capacidad para negociar y solucionar problemas. • Conocimiento de la ley de tránsito y ley de compañías. • Trabajo en equipo. • Atención al cliente. • Conocimiento en seguridad y prevención de riesgos. 	

Fuente: Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., 2021.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Tabla 10-3: Funciones del Accionista

 <p>COMPañÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.</p>	<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</p>
<p>Nombre del cargo:</p>	<p>Accionista.</p>
<p>Reporta a:</p>	<p>Administrador y HSE.</p>
<p>Supervisa:</p>	<p>Empleados Conductores.</p>
<p>OBJETIVO DEL PUESTO</p>	
<p>Prestar el servicio de transporte mixto de carga liviana y de pasajeros brindando una buena atención al cliente que satisfaga sus necesidades requeridas.</p>	
<p>FUNCIONES PRINCIPALES</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Suscribir una póliza de seguro a todo riesgo. • Cumplir con las aportaciones establecidas por la institución. • Mantener su documentación actualizada. • Asistir a las reuniones convocadas. • Cumplir estrictamente con las políticas y reglamentos de la compañía. • Mantener la unidad en buen estado. • Inspeccionar las unidades periódicamente. • Colaborar con los clientes. • Reportar sobre cualquier anomalía o incidente que se presente. • Cumplir con los requerimientos de los clientes. • Usar los uniformes asignados por la institución y con excelente presentación. • Supervisar a los empleados conductores. 	
<p>PERFIL DEL PUESTO</p>	
<p>FORMACIÓN ACADÉMICA:</p>	<p>Bachillerato o Título de tercer nivel.</p>
<p>CARRERA A FIN:</p>	<p>Conductor/a.</p>
<p>LICENCIA DE CONDUCIR:</p>	<p>Tipo C</p>
<p>HABILIDADES Y DESTREZAS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo y actitud emprendedora. • Capacidad de análisis. • Capacidad de realizar el trabajo asumiendo responsabilidades. • Conocimiento de la ley de tránsito. • Trabajo en equipo. • Atención al cliente. • Conocimiento básico en mecánica. • Conocimiento básicos en seguridad laboral. 	

Fuente: Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., 2021.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Tabla 11-3: Funciones del Empleado Conductor

 <p>COMPañÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.</p>	<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</p>
<p>Nombre del cargo:</p>	<p>Empleado Conductor/a.</p>
<p>Reporta a:</p>	<p>Administrador y Accionista.</p>
<p>OBJETIVO DEL PUESTO</p>	
<p>Prestar el servicio de transporte mixto de carga liviana y pasajeros brindando una buena atención al cliente que satisfaga sus necesidades requeridas.</p>	
<p>FUNCIONES PRINCIPALES</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener su documentación actualizada. • Cumplir estrictamente con las políticas y reglamentos de la compañía. • Mantener la unidad en buen estado. • Inspeccionar las unidades periódicamente. • Colaborar con los clientes. • Reportar sobre cualquier anomalía o incidente que se presente. • Cumplir con los requerimientos de los clientes. • Usar los uniformes asignados por la institución y con excelente presentación. 	
<p>PERFIL DEL PUESTO</p>	
<p>FORMACIÓN ACADÉMICA:</p>	<p>Bachillerato</p>
<p>CARRERA A FIN:</p>	<p>Conductor/a</p>
<p>EXPERIENCIA:</p>	<p>Mínimo 1 año ejerciendo el puesto</p>
<p>LICENCIA DE CONDUCIR:</p>	<p>Tipo C.</p>
<p>HABILIDADES Y DESTREZAS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de liderazgo y actitud emprendedora. • Capacidad de análisis. • Capacidad de realizar el trabajo asumiendo responsabilidades. • Conocimiento de la ley de tránsito. • Trabajo en equipo. • Atención al cliente. • Conocimiento básico en mecánica. • Conocimiento básico en seguridad laboral. 	

Fuente: Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., 2021.

Realizado por: Granda, K., 2021.

3.3. Diagnóstico Financiero

3.3.1. Análisis Vertical del Balance General

Para la aplicación de este análisis se tomó de referencia el año 2018 y 2019 del Balance General de la Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., necesario para la interpretación del mismo.

Tabla 12-3: Análisis Vertical del Balance General

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.				
BALANCE GENERAL				
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018, 2019				
ACTIVOS	2018	Análisis Vertical	2019	Análisis Vertical
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 14,105.36	16.77%	\$ 21,382.87	16.33%
Cuentas y documentos por cobrar corrientes	\$ 17,194.21	20.44%	\$ 24,790.00	18.94%
Provisión para créditos incobrables	\$ -35.10	-0.04%	\$ -35.10	-0.03%
Crédito tributario (IVA)	\$ 2,995.74	3.56%	\$ 2,476.04	1.89%
Crédito tributario (IMPUESTO A LA RENTA)	\$ 2,441.19	2.90%	\$ 3,137.00	2.40%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 36,701.40	43.64%	\$ 51,750.81	39.53%
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Terrenos	\$ 5,484.42	6.52%	\$ 5,484.42	4.19%
Edificios y otros inmuebles	\$ 39,724.54	47.23%	\$ 70,879.03	54.14%
Muebles y enseres	\$ 995.32	1.18%	\$ 995.32	0.76%
Equipo de cómputo	\$ 2,501.06	2.97%	\$ 3,101.06	2.37%
Depreciación acumulada activos fijos	\$ -1,298.15	-1.54%	\$ -1,298.15	-0.99%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 47,407.19	56.36%	\$ 79,161.68	60.47%
TOTAL ACTIVOS	\$ 84,108.59	100.00%	\$ 130,912.49	100.00%
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTES				
Otras cuentas y documentos por pagar corrientes	\$ -	0.00%	\$ 316.40	0.24%
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	\$ -	0.00%	\$ 63.30	0.05%
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	\$ -	0.00%	\$ 50.77	0.04%
Obligaciones con el IESS	\$ 111.21	0.13%	\$ 1,287.58	0.98%
Otros pasivos corrientes por beneficios a empleados	\$ 977.35	1.16%	\$ -	0.00%
Otros pasivos corrientes	\$ 3,471.37	4.13%	\$ 3,373.73	2.58%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 4,559.93	5.42%	\$ 5,091.78	3.89%
TOTAL PASIVOS	\$ 4,559.93	5.42%	\$ 5,091.78	3.89%
PATRIMONIO				
Capital suscrito	\$ 1,500.00	1.78%	\$ 1,500.00	1.15%
Capital para futura capitalización	\$ 47,853.04	56.89%	\$ 115,779.65	88.44%
Reserva legal	\$ 1,492.54	1.77%	\$ 1,492.54	1.14%
Reserva facultativa	\$ 1,224.81	1.46%	\$ 1,224.81	0.94%
Reserva estatutaria	\$ 722.18	0.86%	\$ 722.18	0.55%
Utilidades acumuladas de ejercicio anteriores	\$ -	0.00%	\$ 1,546.00	1.18%
Utilidad del ejercicio	\$ 23,424.98	27.85%	\$ 224.42	0.17%

Superávit de revaluación acumulado (Propiedad, planta, equipo)	\$ 3,331.11	3.96%	\$ 3,331.11	2.54%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 79,548.66	94.58%	\$ 125,820.71	96.11%
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$ 84,108.59	100.00%	\$ 130,912.49	100.00%

Fuente: Compañía de Transporte CONTRASHU C.A.

Realizado por: Granda, K., 2021.

3.3.1.1. Interpretación de las cuentas de Activo

La compañía de transporte CONTRASHU C.A., dedicada al transporte mixto de carga liviana y pasajeros en el año 2018 el activo corriente representa el 43.64% del total de los activos, la mayoría del porcentaje en este grupo se encuentra concentrada en cuentas y documentos por cobrar corrientes con una participación del 20.44% seguida de la cuenta efectivo y equivalentes al efectivo con una porcentaje del 16.77%, por otro lado, existen cuentas con menor participación las cuales son crédito tributario del IVA con 3.56% y crédito tributario del Impuesto a la Renta con 2.90%.

En el mismo año el activo no corriente representa el 56.36% del total de los activos reflejando un mayor peso en este grupo, la mayor concentración de valor se encuentra en la cuenta edificios con un porcentaje del 47.23% seguida de la cuenta terrenos con una participación del 6.52%, mientras que las cuentas con menos peso en este grupo son muebles y enseres con 1.18% y equipos de cómputo con 2.97%.

Por otro lado, en el año 2019 el activo corriente tiene una participación del 39.53% frente al total de los activos, este grupo se encuentra conformado por efectivo y equivalentes al efectivo con 16.33%, cuentas y documentos por cobrar corrientes con 18.94% siendo esta cuenta la de mayor porcentaje de concentración, crédito tributario del IVA con un porcentaje del 1.89% y crédito tributario del Impuesto a la Renta con 2.40%.

En el mismo periodo, el activo no corriente refleja el 60.47% frente al total de los activos, el cual refleja un mayor peso en este grupo, se encuentra conformado por edificios con una proporción del 54.14% siendo esta cuenta su mayor porcentaje de participación, terrenos con una proporción del 4.19%, muebles y enseres con 0.76% y equipos de cómputo con 2.37%.

Por lo que se evidencia que en estos dos años la cuenta más representativa de los activos es la de edificios debido a que la compañía cuenta con instalaciones propias (sede) y en las cuentas y documentos por cobrar corrientes lo cual refleja la falta de gestión en la cobranza a los accionistas pudiéndose ver afectada la liquidez y rentabilidad de la compañía.

3.3.1.2. Interpretación de las cuentas de pasivo

En el año 2018 los pasivos corrientes representan el 5.42% de la totalidad del pasivo y patrimonio, su mayor proporción se encuentra en la cuenta otros pasivos corrientes con un porcentaje del 4.13%, también se encuentra conformado por obligaciones con el IESS con 0.13% y otros pasivos corrientes por beneficios a empleados con 1.16%.

Para el año 2019 los pasivos corrientes reflejan el 3.89% del pasivo y patrimonio total, la cuenta que mayor peso tiene sigue recayendo en otros pasivos corrientes con una participación del 2.58%, a su vez, existen cuentas con menor porcentaje de participación como otras cuentas y documentos por pagar corrientes con 0.24%, impuesto a la renta por pagar del ejercicio con 0.05%, participación trabajadores por pagar del ejercicio con 0.04% y obligaciones con el IESS con 0.98%.

La compañía no cuenta con pasivos no corrientes en ninguno de los dos años antes mencionados, además, cabe recalcar que los pasivos no son muy representativos en comparación con el patrimonio lo cual refleja que la compañía se financia únicamente con recursos propios y lo que consta en el pasivo son obligaciones pendientes con el SRI, con trabajadores y el IESS.

3.3.1.3. Interpretación de las cuentas de patrimonio

En el patrimonio para el año 2018 representa el 94.58% del total de pasivos y patrimonio siendo este grupo el que mayor participación tiene, a su vez, se encuentra conformado por capital suscrito con 1.78%, capital para futura capitalización con una proporción del 56.89% la cual representa su mayor concentración de valor, reserva legal, facultativa y estatutaria con un porcentaje del 1.77%, 1.46% y 0.86%, utilidad del ejercicio con una proporción del 27.85% y superávit de revaluación acumulado (Propiedad, planta, equipo) con 3.96% de participación.

Para el año 2019 el patrimonio obtiene una participación del 96.11% del pasivo y patrimonio total, este porcentaje se divide para las siguientes cuentas que son capital suscrito con 1.15%, capital para futura capitalización con una proporción del 88.44% siendo esta la cuenta más representativa, reserva legal, facultativa y estatutaria con un porcentaje del 1.14%, 0.94% y 0.55%, utilidades acumuladas de ejercicio anteriores con 1.18%, utilidad del ejercicio con una representación del 0.17% y superávit de revaluación acumulado (Propiedad, planta, equipo) con 2.54% de participación.

Tabla 13-3: Resumen del análisis vertical de los principales grupos del Balance General

2018			2019		
ACTIVOS 100%	CORRIENTES 43.64%	PASIVOS 5.42%	ACTIVOS 100%	CORRIENTES 39.53%	PASIVOS 3.89%
	NO CORRIENTES 56.36%	PATRIMONIO 94.58%		NO CORRIENTES 60.47%	PATRIMONIO 96.11%

Fuente: Tabla 26-3: Análisis Vertical del Balance General.

Realizado por: Granda, K., 2021.

3.3.2. Análisis Vertical del Estado de Resultados

Para la aplicación de este análisis se tomó de referencia el año 2018 y 2019 del Estado de Resultados de la Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., necesario para la interpretación del mismo.

Tabla 14-3: Análisis Vertical del Estado de Resultados

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.				
ESTADO DE RESULTADOS				
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018, 2019				
	2018	Análisis Vertical	2019	Análisis Vertical
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 313,418.82	100.00%	\$ 355,516.06	100.00%
GASTOS OPERATIVOS				
Sueldos y Salarios	\$ 9,473.16	3.02%	\$ 45,617.21	12.83%
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones	\$ 1,537.42	0.49%	\$ 10,167.39	2.86%
Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	\$ 1,150.92	0.37%	\$ 4,480.01	1.26%
Honorarios profesionales y dietas	\$ 1,400.00	0.45%	\$ 630.00	0.18%
OTROS GASTOS				
Transporte	\$ 263,611.30	84.11%	\$ 285,005.30	80.17%
Gastos de gestión	-	0.00%	\$ 616.00	0.17%
Gasto de viaje	\$ 940.00	0.30%	-	0.00%
Arrendamientos operativos	\$ 1,430.00	0.46%	\$ 1,948.93	0.55%
Suministros, herramientas, materiales y repuestos	\$ 3,316.83	1.06%	\$ 1,622.22	0.46%
Mantenimiento y reparaciones	\$ 694.20	0.22%	-	0.00%
Seguros y reaseguros	\$ 730.93	0.23%	-	0.00%
Impuestos, contribuciones y otros	\$ 4,700.91	1.50%	\$ 2,775.57	0.78%
Servicios públicos	\$ 641.60	0.20%	\$ 675.04	0.19%
Otros	\$ 366.57	0.12%	\$ 1,606.37	0.45%
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$ 289,993.84	92.53%	\$ 355,144.04	99.90%
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 23,424.98	7.47%	\$ 372.02	0.10%
Gastos Financieros	-	0.00%	\$ 33.53	0.01%
Utilidad antes de participación trabajadores	\$ 23,424.98	7.47%	\$ 338.49	0.10%
Participación a Trabajadores	\$ 3,513.75	1.12%	\$ 50.77	0.01%
Utilidad antes de impuesto a la renta	\$ 19,911.23	6.35%	\$ 287.72	0.08%
Impuesto a la Renta	\$ 4,380.47	1.40%	\$ 63.30	0.02%
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 15,530.76	4.96%	\$ 224.42	0.06%

Fuente: Compañía de transporte CONTRASHU C.A.

Realizado por: Granda, K., 2021.

3.3.2.1. Interpretación del análisis vertical del Estado de Resultados

En la compañía de transporte CONTRASHU C.A., en el año 2018 los gastos operativos representan el 92.53% del total de ingresos, las cuentas que reflejan mayor participación en el transcurso de este periodo son servicios de transporte con un 84.11%, seguida de sueldos y

salarios con un porcentaje de 3.02%, impuestos, contribuciones y otros con 1.50% y suministros, herramientas, materiales y repuestos con una proporción del 1.06%, finalmente evidenciando una utilidad neta del ejercicio del 4.96%.

En el año 2019 los gastos operativos se concentran en un 99.90% de la totalidad de los ingresos, a su vez este grupo se encuentra conformado por la cuenta transporte con un 80.17%, sueldos y salarios con un 12.83%, beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones con un 2.86% y aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva) con un 1.26%, siendo estas los gastos más representativos en este año, al concluir se presenta una utilidad neta del 0.06%

3.3.3. Análisis Horizontal del Balance General

Para la aplicación de este análisis se tomó de referencia el año 2018 y 2019 del Balance General de la Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., necesario para la interpretación del mismo.

Tabla 15-3: Análisis Horizontal del Balance General

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.				
BALANCE GENERAL				
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018, 2019				
ACTIVOS	2018	2019	Análisis Horizontal	
			Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 14,105.36	\$ 21,382.87	\$ 7,277.51	51.59%
Cuentas y documentos por cobrar corrientes	\$ 17,194.21	\$ 24,790.00	\$ 7,595.79	44.18%
Provisión para créditos incobrables	\$ -35.10	\$ -35.10	\$ -	0.00%
Crédito tributario (IVA)	\$ 2,995.74	\$ 2,476.04	\$ -519.70	-17.35%
Crédito tributario (IMPUESTO A LA RENTA)	\$ 2,441.19	\$ 3,137.00	\$ 695.81	28.50%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 36,701.40	\$ 51,750.81	\$ 15,049.41	41.01%
ACTIVOS NO CORRIENTES				
Terrenos	\$ 5,484.42	\$ 5,484.42	\$ -	0.00%
Edificios y otros inmuebles	\$ 39,724.54	\$ 70,879.03	\$ 31,154.49	78.43%
Muebles y enseres	\$ 995.32	\$ 995.32	\$ -	0.00%
Equipo de cómputo	\$ 2,501.06	\$ 3,101.06	\$ 600.00	23.99%
Depreciación acumulada activos fijos	\$ -1,298.15	\$ -1,298.15	\$ -	0.00%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 47,407.19	\$ 79,161.68	\$ 31,754.49	66.98%
TOTAL ACTIVOS	\$ 84,108.59	\$ 130,912.49	\$ 46,803.90	55.65%
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTES				
Otras cuentas y documentos por pagar corrientes	\$ -	\$ 316.40	\$ 316.40	100.00%
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	\$ -	\$ 63.30	\$ 63.30	100.00%
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	\$ -	\$ 50.77	\$ 50.77	100.00%
Obligaciones con el IESS	\$ 111.21	\$ 1,287.58	\$ 1,176.37	1057.79%
Otros pasivos corrientes por beneficios a empleados	\$ 977.35	\$ -	\$ -977.35	-100.00%

Otros pasivos corrientes	\$ 3,471.37	\$ 3,373.73	\$ -97.64	-2.81%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 4,559.93	\$ 5,091.78	\$ 531.85	11.66%
TOTAL PASIVOS	\$ 4,559.93	\$ 5,091.78	\$ 531.85	11.66%
PATRIMONIO				
Capital suscrito	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ -	0.00%
Capital para futura capitalización	\$ 47,853.04	\$ 115,779.65	\$ 67,926.61	141.95%
Reserva legal	\$ 1,492.54	\$ 1,492.54	\$ -	0.00%
Reserva facultativa	\$ 1,224.81	\$ 1,224.81	\$ -	0.00%
Reserva estatutaria	\$ 722.18	\$ 722.18	\$ -	0.00%
Utilidades acumuladas de ejercicio anteriores	\$ -	\$ 1,546.00	\$ 1,546.00	100.00%
Utilidad del ejercicio	\$ 23,424.98	\$ 224.42	\$ -23,200.56	-99.04%
Superávit de revaluación acumulado (Propiedad, planta, equipo)	\$ 3,331.11	\$ 3,331.11	\$ -	0.00%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 79,548.66	\$ 125,820.71	\$ 46,272.05	58.17%
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$ 84,108.59	\$ 130,912.49	\$ 46,803.90	55.65%

Fuente: Compañía de transporte CONTRASHU C.A.

Realizado por: Granda, K., 2021.

3.3.3.1. Interpretación de las cuentas de activo

En la compañía de transporte CONTRASHU C.A., el total de los activos presentan un incremento del 55.65% entre el transcurso del año 2018 a 2019, de los cuales, el activo corriente aumentó en un 41.01% , las cuentas que presentan un notable incremento en este grupo son efectivo y equivalentes al efectivo con un 51.59%, cuentas y documentos por cobrar corrientes con un 44.18% y crédito tributario del Impuesto a la Renta con un 28.50%, la cuenta provisión para créditos incobrables se ha mantenido, mientras que la cuenta crédito tributario del IVA presentó un descenso del -17.35%.

En los activos no corrientes se puede evidenciar de igual manera que existe un incremento del 66.98%, de los cuales, la cuenta edificios y otros inmuebles con un 78.43% y equipo de cómputo con un 23.99% tuvieron la misma ascendencia, mientras que la cuenta terrenos y muebles y enseres no presentaron ninguna variación en el transcurso de estos años.

3.3.3.2. Interpretación de las cuentas de pasivo

Los pasivos corrientes presentan un incremento del 11.66%, en el año 2019 incrementan nuevas obligaciones en un 100%, siendo estas, otras cuentas y documentos por pagar corrientes, impuesto a la renta por pagar del ejercicio y participación trabajadores por pagar del ejercicio, las obligaciones con el IESS son las que presentan un aumento excesivo del 1057.79%, por otro lado, se cancelan otros pasivos corrientes por beneficios a empleados en su totalidad y finalmente la cuenta otros pasivos presentan una disminución del -2.81%.

3.3.3.3. Interpretación de las cuentas del patrimonio

El patrimonio de la compañía presenta un crecimiento del 58.17%, en la misma dirección la cuenta capital para futuras capitalizaciones presenta un aumento significativo del 141.95% y las utilidades acumuladas de ejercicios anteriores con un 100.00%, el capital suscrito no ha presentado variación mientras que la utilidad del ejercicio tuvo una disminución considerable del -99.04% debido al aumento de gastos operacionales.

3.3.4. Análisis Horizontal del Estado de Resultados

Para la aplicación de este análisis se tomó de referencia el año 2018 y 2019 del Estado de Resultados de la Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., necesario para la interpretación del mismo.

Tabla 16-3: Análisis Horizontal del Estado de Resultados

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.				
ESTADO DE RESULTADOS				
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018, 2019				
	2018	2019	Análisis Horizontal	
			Variación Absoluta	Variación Relativa
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 313,418.82	\$ 355,516.06	\$ 42,097.24	13.43%
GASTOS OPERATIVOS				
Sueldos y Salarios	\$ 9,473.16	\$ 45,617.21	\$ 36,144.05	381.54%
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones	\$ 1,537.42	\$ 10,167.39	\$ 8,629.97	561.33%
Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	\$ 1,150.92	\$ 4,480.01	\$ 3,329.09	289.25%
Honorarios profesionales y dietas	\$ 1,400.00	\$ 630.00	\$ -770.00	-55.00%
OTROS GASTOS				
Transporte	\$ 263,611.30	\$ 285,005.30	\$ 21,394.00	8.12%
Gastos de gestión	\$ -	\$ 616.00	\$ 616.00	100.00%
Gasto de viaje	\$ 940.00	\$ -	\$ -940.00	-100.00%
Arrendamientos operativos	\$ 1,430.00	\$ 1,948.93	\$ 518.93	36.29%
Suministros, herramientas, materiales y repuestos	\$ 3,316.83	\$ 1,622.22	\$ -1,694.61	-51.09%
Mantenimiento y reparaciones	\$ 694.20	\$ -	\$ -694.20	-100.00%
Seguros y reaseguros	\$ 730.93	\$ -	\$ -730.93	-100.00%
Impuestos, contribuciones y otros	\$ 4,700.91	\$ 2,775.57	\$ -1,925.34	-40.96%
Servicios públicos	\$ 641.60	\$ 675.04	\$ 33.44	5.21%
Otros	\$ 366.57	\$ 1,606.37	\$ 1,239.80	338.22%
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	\$ 289,993.84	\$ 355,144.04	\$ 65,150.20	22.47%
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 23,424.98	\$ 372.02	\$ -23,052.96	-98.41%
Gastos Financieros	\$ -	\$ 33.53	\$ 33.53	100.00%
Utilidad antes de participación trabajadores	\$ 23,424.98	\$ 338.49	\$ -23,086.49	-98.56%

Participación a Trabajadores	\$ 3,513.75	\$ 50.77	\$ -3,462.97	-98.56%
Utilidad antes de impuesto a la renta	\$ 19,911.23	\$ 287.72	\$ -19,623.52	-98.56%
Impuesto a la Renta	\$ 4,380.47	\$ 63.30	\$ -4,317.17	-98.56%
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 15,530.76	\$ 224.42	\$ -15,306.34	-98.56%

Fuente: Compañía de transporte CONTRASHU C.A.

Realizado por: Granda, K., 2021.

3.3.4.1. Interpretación del análisis horizontal del Estado de Resultados

Los ingresos operativos de la compañía de transporte CONTRASHU C.A., en el año 2018 al 2019 presentan un incremento del \$ 42,097.24 que representa una variación porcentual del 13.43% debido al aumento en los contratos por servicios de transporte en compañías del sector.

Los gastos operativos aumentaron en un 22.47% en el año 2018 al 2019 debido a los incrementos considerables en sueldos y salarios con un 381.54%, beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones en un 561.33%, aportes a la seguridad social en un 289.25%, gastos de gestión en un 100% y otros en un 338.22%, por otro lado, se evidencia una reducción en honorarios profesionales en un -55.00%, suministros, herramientas, materiales y repuestos en un -51.09% e impuestos, contribuciones y otros en un -40.96%.

Reflejando como resultado entre el periodo 2018 al 2019 una disminución del \$ -15,306.34 en la utilidad neta del ejercicio que representa una variación porcentual del -98.56% en el transcurso de estos dos años.

3.3.5. Indicadores Financieros

3.3.5.1. Liquidez

Tabla 17-3: Liquidez Corriente

Liquidez Corriente	2018	2019
Activo Corriente	\$ 36,701.40	\$ 51,750.81
Pasivo Corriente	\$ 4,559.93	\$ 5,091.78
	= 8.05	= 10.16

Fuente: Estados Financieros Compañía de Transporte CONTRASHU.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Interpretación:

La compañía de transporte CONTRASHU C.A., en el año 2018 presenta una liquidez corriente de 8.05 veces por cada dólar que posee en el pasivo corriente, así mismo en el año 2019 aumenta a 10.16 veces de modo que si en este año se tuviera que cubrir todas las obligaciones a corto plazo la compañía contaría con \$10.16 dólares. Lo ideal es mantener una relación de 2 a 1.

Por lo cual se puede deducir que este indicador se encuentra muy elevado (exceso de liquidez) que no está siendo aprovechado por la compañía ya que se encuentra ocioso, además de que en los activos corrientes las cuentas y documentos por cobrar corrientes tienen mayor peso, la cual debe tener una eficiente gestión de cobranza para no presentar inconvenientes en el cumplimiento de sus deudas a corto plazo.

Tabla 18-3: Capital del Trabajo

Capital de Trabajo	
Activo Corriente - Pasivo Corriente	
2018	2019
\$ 36,701.40 - \$ 4,559.93 = \$ 32,141.47	\$51,750.81 - 5,091.78 = \$46,659.03

Fuente: Estados Financieros Compañía de Transporte CONTRASHU.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Interpretación:

La Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., en el año 2018 cuenta con un capital de trabajo de \$ 32,141.47 y en el año 2019 con \$ 46,659.03, por lo que se puede interpretar que si la empresa pagara todas las obligaciones a corto plazo las cantidades antes mencionadas serían los recursos que tiene la compañía para seguir operando normalmente.

3.3.5.2. Solvencia

Tabla 19-3: Endeudamiento del Activo

Endeudamiento del Activo	2018	2019
Pasivo Total =	\$ 4,559.93	\$ 5,091.78
Activo Total =	\$ 84,108.59 = 5.42%	\$ 130,912.49 = 3.89%

Fuente: Estados Financieros Compañía de Transporte CONTRASHU.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Interpretación:

La Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., en el año 2018 cuenta con un endeudamiento del 5.42% y en el año 2019 con 3.89% siendo este ligeramente inferior al que no se debe superar (40%).

Se puede observar que la compañía cuenta con un nivel de endeudamiento relativamente bajo debido a que no posee financiamiento con terceros sino únicamente con fondos propios.

Tabla 20-3: Endeudamiento Patrimonial

Endeudamiento Patrimonial	2018	2019
Pasivo Total	\$ 4,559.93	\$ 5,091.78
Patrimonio	\$ 79,548.66	\$ 125,820.71
	= 5.73%	= 4.05%

Fuente: Estados Financieros Compañía de Transporte CONTRASHU.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Interpretación:

La Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., en el año 2018 presenta un índice del 5.73% mientras que en el año 2019 es de 4.05%.

Se puede descifrar que en el año 2019 el patrimonio de la compañía estuvo comprometido en un 5.73% para cumplir con las obligaciones con terceros, mientras que para el siguiente año el grado de compromiso fue menor.

Tabla 21-3: Endeudamiento del Activo Fijo

Endeudamiento del Activo Fijo	2018	2019
Patrimonio	\$ 79,548.66	\$ 125,820.71
Activo Fijo Neto	\$ 47,407.19	\$ 79,161.68
	= 167.80%	= 158.94%

Fuente: Estados Financieros Compañía de Transporte CONTRASHU.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Interpretación:

La Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., en el año 2018 presenta un índice del 167.80% y para el año 2019 este equivale a un 158.94%. Se establece que si el porcentaje de este indicador es superior al 100% significa que la totalidad de los activos fijos se pudo haber financiado con recursos propios y no con terceros.

Por lo que se evidencia que en los dos años los activos fijos de la compañía han sido financiados con recursos propios de la compañía sin necesidad de préstamos a terceros.

Tabla 22-3: Apalancamiento

Apalancamiento	2018	2019
Activo Total	\$ 84,108.59	\$ 130,912.49
Patrimonio	\$ 79,548.66	\$ 125,820.71
	= 1.06	= 1.04

Fuente: Estados Financieros Compañía de Transporte CONTRASHU.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Interpretación:

La Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., en el año 2018 presenta 1.06 unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria del patrimonio.

En el año 2019 presenta 1.04 unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria del patrimonio.

3.3.5.3. Gestión

Tabla 23-3: Rotación de Cartera

Rotación de Cartera	2018	2019
Ventas	\$ 313,418.82	\$ 355,516.06
Cuentas por Cobrar	\$ 17,194.21	\$ 24,790.00
	= 18.23	= 14.34

Fuente: Estados Financieros Compañía de Transporte CONTRASHU.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Interpretación:

Las cuentas por cobrar corrientes de la Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., en el año 2018 giraron 18.23 veces en el transcurso del año, mientras que en el año 2019 fueron 14.34 veces.

Tabla 24-3: Rotación del Activo Fijo

Rotación de Activo Fijo	2018	2019
Ventas	\$ 313,418.82	\$ 355,516.06
Activo Fijo Neto	\$ 47,407.19	\$ 79,161.68
	= 6.61	= 4.49

Fuente: Estados Financieros Compañía de Transporte CONTRASHU.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Interpretación:

La Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., en el año 2018 refleja que por cada unidad monetaria invertida en activos fijos netos la compañía obtuvo 6.61 unidades monetarias, mientras que en el año 2019 por cada unidad monetaria invertida en los activos fijos netos se obtuvo 4.49 unidades monetarias.

Tabla 25-3: Rotación de Ventas

Rotación de Ventas	2018	2019
Ventas	\$ 313,418.82	\$ 355,516.06
Activo Total	\$ 84,108.59	\$ 130,912.49
	= 3.73	= 2.72

Fuente: Estados Financieros Compañía de Transporte CONTRASHU.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Interpretación:

La Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., en el año 2018 demuestra que el total de los activos han rotado 3.73 veces, lo que evidencia que por cada dólar invertido en los activos se generaron ventas de 3.73 dólares, mientras que en el año 2019 este se reduce a 2.72 veces, que

significa que por cada dólar invertido en los activos en este año se generaron ventas de 2.72 dólares.

Tabla 26-3: Período Medio de Cobranza

Período Medio de Cobranza	2018	2019
Cuentas por Cobrar *365	\$ 6,275,886.65	\$9,048,350.00
Ventas	\$ 313,418.82 = 20	\$ 355,516.06 = 25

Fuente: Estados Financieros Compañía de Transporte CONTRASHU.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Interpretación:

La Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., en el año 2018 tarda 20 días en recuperar las cuentas por cobrar a los accionistas, mientras que en el año 2019 tarda 25 días en cobrar a los accionistas para que estas se conviertan en efectivo disponible para la compañía.

3.3.5.4. Rentabilidad

Tabla 27-3: ROA

Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont) ROA	2018	2019
Utilidad Neta	\$ 15,530.76	\$ 224.42
Activo Total	\$ 84,108.59 = 18.47%	\$ 130,912.49 = 0.17%

Fuente: Estados Financieros Compañía de Transporte CONTRASHU.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Interpretación:

La Compañía de Transporte CONTRASHU C.A, en el año 2018 presenta un índice del 18.47% mientras que en el 2019 este indicador es de 0.17%.

Este índice sirve para determinar la capacidad que tiene el total de activos para generar utilidades por lo que se puede observar que en el año 2019 este índice es relativamente bajo comparada al año anterior, lo que evidencia que en este año no se generaron los beneficios esperados.

Tabla 28-3: Margen Operacional

Margen Operacional	2018	2019
Utilidad Operacional	\$ 23,424.98	\$ 372.02
Ventas	\$ 313,418.82 = 7.47%	\$ 355,516.06 = 0.10%

Fuente: Estados Financieros Compañía de Transporte CONTRASHU.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Interpretación:

La Compañía de Transporte CONTRASHU C.A, en el año 2018 presenta un margen operacional del 7.47%, es decir que, por cada dólar generado en los ingresos, la utilidad operativa es de \$0.0747 dólares, mientras que, en el año 2019 este representa el 0.10% del total de los ingresos, debido a un aumento en los gastos operacionales por lo que se evidencia que existe una disminución del margen operativo para poder cumplir con gastos financieros y pagos de impuestos conforme lo establece la ley.

Tabla 29-3: Margen Neto

Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	2018	2019
Utilidad Neta	\$ 15,530.76	\$ 224.42
Ventas =	\$ 313,418.82 = 4.96%	\$ 355,516.06 = 0.06%

Fuente: Estados Financieros Compañía de Transporte CONTRASHU.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Interpretación:

La Compañía de Transporte CONTRASHU C.A, en el año 2018 después de haber cumplido con las obligaciones tributarias cuenta con un margen neto del 4.96% lo que refleja que por cada dólar de los ingresos netos la utilidad neta fue de \$ 0.0496 dólares, mientras que en el año 2019 apenas es del \$0.0006 siendo este un beneficio relativamente bajo.

Tabla 30-3: Rentabilidad Operacional del Patrimonio

Rentabilidad Operacional del Patrimonio	2018	2019
Utilidad Operacional	\$ 23,424.98	\$ 372.02
Patrimonio =	\$ 79,548.66 = 29.45%	\$ 125,820.71 = 0.30%

Fuente: Estados Financieros Compañía de Transporte CONTRASHU.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Interpretación:

Para la Compañía de Transporte CONTRASHU C.A, en el año 2018 presenta una rentabilidad del 29.45% mientras que en el año 2019 la rentabilidad disminuyó a un 0.30%, lo cual representa la rentabilidad que la compañía le ofrece a los accionistas por el capital que han invertido en la misma, sin tomar en cuenta la deducción de gastos financieros, impuesto, ni participación a trabajadores.

Tabla 31-3: ROE

Rentabilidad Financiera (ROE)	2018	2019
Utilidad Neta	\$ 15,530.76	\$ 224.42
Patrimonio	\$ 79,548.66 = 19.52%	\$ 125,820.71 = 0.18%

Fuente: Estados Financieros Compañía de Transporte CONTRASHU.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Interpretación:

Para la Compañía de Transporte CONTRASHU C.A, en el año 2018 presenta una rentabilidad financiera del 19.52% mientras que para el año 2019 este representa el 0.18%, por lo que se puede concluir que, al deducir los gastos financieros, impuestos y participación a trabajadores, las utilidades de la compañía presentan una rentabilidad para los accionistas, pero este beneficio es relativamente bajo.

3.4. Análisis Interno y Externo

Luego de haber realizado las encuestas y el análisis financiero, se detectaron puntos fuertes y débiles, información que sirvió para la determinación de fortalezas y debilidades que presenta la compañía, a su vez, a través de la entrevista realizada a la alta directiva se pudieron determinar las oportunidades y amenazas de la misma.

3.4.1. Análisis FODA

Tabla 32-3: Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1: Buena imagen.	O1: Prestación de servicios a empresas públicas y privadas.
F2: Infraestructura propia.	O2: Ingreso de nuevos accionistas.
F3: Unidades nuevas y seminuevas.	O3: Apertura de más paradas en el cantón para mayor cobertura.
F4: Compañerismo dentro del directorio administrativo.	O4: Capacitación en diferentes áreas de la compañía.
F5: Servicio de transporte personalizado.	O5: Adaptación a la tecnología.
F6: Disponibilidad de recursos.	O6: Incremento del turismo.
F7: Liquidez y activo circulante.	O7: Nuevas relaciones comerciales.
F8: Vehículos asegurados.	
DEBILIDADES	AMENAZAS

D1: Sistema de cobranza obsoleto. D2: Baja rentabilidad. D3: Toma de decisiones sin fundamentos técnicos. D4: Tecnología desactualizada por parte de accionistas. D5: Inexistencia de campañas publicitarias o promoción del servicio.	A1: Operadoras de la misma modalidad. A2: Crisis económica y sanitaria. A3: Inestabilidad política. A4: Disminución en la explotación petrolera. A5: Delincuencia. A6: Competencia Desleal.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Realizado por: Granda, K., 2021.

3.4.2. Matriz MEFE

Tabla 33-3: Análisis MEFE

Factores externos clave	Peso	Calificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES			
O1: Prestación de servicios a empresas públicas y privadas.	0.10	4	0.40
O2: Ingreso de nuevos accionistas.	0.10	4	0.40
O3: Apertura de más paradas en el cantón para mayor cobertura.	0.03	3	0.09
O4: Capacitación en diferentes áreas de la compañía.	0.09	4	0.36
O5: Adaptación a la tecnología.	0.03	3	0.09
O6: Incremento del turismo.	0.08	3	0.24
O7: Nuevas relaciones comerciales.	0.10	4	0.40
SUBTOTAL	0.53		1.98
AMENAZAS			
A1: Operadoras de la misma modalidad.	0.09	1	0.09
A2: Crisis económica y sanitaria.	0.10	1	0.10
A3: Inestabilidad política.	0.08	1	0.08
A4: Disminución en la explotación petrolera.	0.08	1	0.08
A5: Delincuencia.	0.03	2	0.06
A6: Competencia Desleal.	0.08	1	0.08
SUBTOTAL	0.46		0.49
TOTAL	0.99		2.47
Oportunidad mayor=4 Oportunidad menor =3	Amenaza mayor=1 Amenaza menor=2		

Fuente: Tabla 46-3: Análisis FODA

Realizado por: Granda, K., 2021.

Interpretación:

El resultado total ponderado del análisis MEFE presenta un valor de 2.47 lo que significa que la compañía no está respondiendo de manera eficiente al aprovechamiento de las oportunidades y el impacto de amenazas.

3.4.3. Matriz MEFI**Tabla 34-3:** Análisis MEFI

Factores internos clave	Peso	Calificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS			
F1: Buena imagen.	0.10	4	0.40
F2: Infraestructura propia.	0.05	3	0.15
F3: Unidades nuevas y seminuevas.	0.05	4	0.20
F4: Compañerismo dentro del directorio administrativo.	0.06	3	0.18
F5: Servicio de transporte personalizado.	0.10	4	0.40
F6: Disponibilidad de recursos.	0.04	3	0.12
F7: Liquidez y activo circulante.	0.05	4	0.20
F8: Vehículos asegurados.	0.05	4	0.20
SUBTOTAL	0.50		1.85
DEBILIDADES			
D1: Sistema de cobranza obsoleto.	0.12	1	0.12
D2: Baja rentabilidad.	0.13	1	0.13
D3: Toma de decisiones sin fundamentos técnicos.	0.09	2	0.18
D4: Tecnología desactualizada por parte de accionistas.	0.05	2	0.10
D5: Inexistencia de campañas publicitarias o promoción del servicio.	0.11	1	0.11
SUBTOTAL	0.50		0.64
TOTAL	1.00		2.49
Fortaleza Mayor=4 Fortaleza Menor =3	Debilidad Mayor=1 Debilidad Menor=2		

Fuente: Tabla 46-3: Análisis FODA

Realizado por: Granda, K., 2021.

Interpretación:

El resultado total ponderado del análisis MEFI presenta un valor de 2.49 lo que significa que la compañía presenta problemas internos los cuales requieren de estrategias para ser contrarrestadas o mitigadas.

Tabla 35-3: Análisis de la Matriz MEFE Y MEFI

Nivel Interno	Alto (3-4)	I	II	III
	Medio (2-3)	IV	V	VI
	Bajo (1-2)	VII	VIII	IX
		Bajo (1-2)	Medio (2-3)	Alto (3-4)
		Nivel Externo		

Fuente: Tabla 47-3 y 48-3.

Realizado por: Granda, K., 2021.

Una vez analizados los factores internos y externos de la Compañía, se puede notar que los niveles externos no han sido aprovechados eficazmente, y no se han generado estrategias para aprovechar las mismas. Al cruzar los valores obtenidos en las dos matrices, según el formato analítico que presenta este proceso se puede notar que la esfera se encuentra entre los cuadrantes III, V o VII: Retener y mantener, por lo que las estrategias a realizarse deben enfocarse a aprovechar sus recursos internos, mejorarlos y mantenerlos.

3.5. Determinación de Estrategias

Mediante toda la información obtenida del análisis interno y externo de la compañía se procede a elaborar objetivos estratégicos claros y precisos en donde mediante el Cuadro de Mando Integral se conseguirá llevar un mejor control y seguimiento de las estrategias, verificando si las metas planteadas se están cumpliendo a cabalidad.

3.5.1. Estrategias DAFO

Tabla 36-3: Estrategias DAFO

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<h1>DAFO</h1>	
OPORTUNIDADES	<p>O1: Prestación de servicios a empresas públicas y privadas. O2: Ingreso de nuevos accionistas. O3: Apertura de más paradas en el cantón para mayor cobertura. O4: Capacitación en diferentes áreas de la compañía. O5: Adaptación a la tecnología por parte de los accionistas. O6: Incremento del turismo. O7: Nuevas relaciones comerciales.</p>	<p>F3, F4, F5, F6, F8 O4, O5: Mejorar la productividad dentro del personal de la compañía brindando capacitaciones continuas de aspectos técnicos, humanos, tecnológicos y de atención al cliente para una mejor toma de decisiones, procesos y habilidades que permitan adaptarse a la tecnología y cubrir una mayor demanda en el mercado.</p>	<p>D1, D2, D3, O1, O7: Incrementar la rentabilidad de la organización mediante el mejoramiento de la gestión financiera durante los próximos cinco años, procurando la sustentabilidad.</p> <p>D5, O2, O4: Desarrollar y fortalecer la imagen corporativa de la compañía a través del cumplimiento y calidad en los servicios prestados junto con la publicación de los mismos a través de redes sociales y medios de comunicación masiva.</p> <p>D3, O4: Desarrollar y controlar los procesos existentes dentro de la institución, procurando cumplir con los aspectos de orden legal y actualizar los procesos según el desarrollo de las actividades de la compañía</p>
AMENAZAS	<p>A1: Operadoras de la misma modalidad. A2: Crisis económica y sanitaria. A3: Inestabilidad política. A4: Disminución en la explotación petrolera. A5: Delincuencia. A6: Competencia Desleal.</p>	<p>F6, F7, A5: Implementar un sistema de seguridad que permitan mantener la integridad de accionistas, unidades y sus clientes.</p> <p>F1, F3, F5, F6, F8, A4, A1, A6: Establecer alianzas estratégicas con hoteles, ferreterías, centros turísticos, operadoras agroindustriales y gastronómicas.</p>	<p>D1, D3, A2, A3: Diseñar políticas dirigidas a la gestión de las principales cuentas de ingresos y egresos de la compañía con el fin de precautelar los recursos y disminuir el riesgo inherente que existe.</p> <p>D2, A2, A3: Diseñar alternativas para mejorar la gestión del defectivo dentro de la Compañía, con el fin de mejorar la rentabilidad.</p>

Fuente: Tabla 47-3 y 48-3.

Realizado por: Granda, K., 2021.

3.5.2. Cuadro de Mando Integral

Tabla 37-3: Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	RESPONSABLE	META DIC.2025	ESTRATEGÍAS	INDICADORES	PLANES DE ACCIÓN
FINANCIERA	O1: Incrementar la rentabilidad de la organización mediante el mejoramiento de la gestión financiera durante los próximos cinco años, procurando la sustentabilidad.	$\frac{\text{Rentabilidad Neta}}{\text{Rentabilidad Esperada}} * 100$	Gerencia General	Incrementar en un 4 % Anual la rentabilidad.	E1: Desarrollar un plan de cuentas.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de planes de cuentas implementados}}{\text{N}^\circ \text{ de planes de cuentas planificados}} * 100$	Diseñar e Implementar un Plan de Cuentas.
					E2: Implementar los procesos y políticas de cobro y pago de la compañía.	$\frac{\text{Cuentas por cobrar recuperadas}}{\text{Total de la cartera}} * 100$	Diseñar los procesos y políticas de cobro y pago de la empresa.
					E3: Implementar un plan de Inversiones.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de planes de inversión implementados}}{\text{N}^\circ \text{ de planes de inversión planificados}} * 100$	Diseñar un plan de Inversiones en instituciones financieras del país.
					E4: Implementar los procesos y políticas de caja chica para gastos menores.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de políticas cumplidas}}{\text{N}^\circ \text{ políticas propuestas}} * 100$	Diseñar el proceso y establecer políticas para la gestión de caja chica.

CLIENTES	O2: Desarrollar y fortalecer la imagen corporativa de la compañía a través del cumplimiento y calidad en los servicios prestados junto con la publicación de los mismos a través de redes sociales y medios de comunicación masiva.	$\frac{N^{\circ} \text{ de viajes realizados actuales}}{N^{\circ} \text{ de viajes antes de la estrategia}} * 100$	Gerencia General y Presidencia.	Incrementar la participación del mercado de la Compañía en un 20%.	E5: Determinar un presupuesto exclusivo para fomentar la publicidad de la compañía con el propósito de darse a conocer en el mercado. E6: Implementar un factor de diferenciación del servicio con el propósito de fidelizar al cliente.	$\frac{\text{Presupuestos cumplidos}}{\text{Presupuestos planificados}} * 100$ $\frac{\text{Clientes fidelizados}}{\text{Clientes por fidelizar planificados}} * 100$	Plan de Marketing. Plan de diferenciación física de los vehículos.
	O3: Desarrollar y controlar los procesos existentes dentro de la institución, procurando cumplir con los de orden legal y actualizar los procesos según el desarrollo de las actividades de la compañía.	$\frac{N^{\circ} \text{ de Procesos implementados}}{N^{\circ} \text{ de procesos existentes}} * 100$	Presidencia, Gerencia General.	Implementar los procesos de gestión interna propuestos a la compañía.	E7: Monitorear y evaluar permanentemente la consecución de objetivos, planes y programas además de los requerimientos legales que la compañía debe desarrollar. E8: Proponer la renovación de las unidades considerando los años de vida útil de los vehículos con el propósito de proporcionar un servicio de calidad. E9: Desarrollar un cronograma de mantenimiento estableciendo actividades y tiempos de ejecución.	$\frac{\text{Planificación cumplida}}{\text{Planificación programada}} * 100$ $\frac{\text{Unidades renovadas}}{\text{Unidades por renovar programadas}} * 100$ $\frac{\text{Cronogramas ejecutados}}{\text{Cronogramas planificados}} * 100$	Manual de Control para procesos levantados dentro de la Compañía. Plan de inversión para renovación de unidades. Plan de mantenimiento de las unidades por kilometraje rodado.

					E10: Evaluar la satisfacción del servicio entregado a los clientes externos.	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total clientes encuestados}} * 100$	Diseñar un proceso de encuesta directa para evaluar la calidad del servicio percibido por los clientes externos.
	O4: Implementar un sistema de seguridad que permita mantener la integridad de accionistas, unidades y sus clientes.	$\frac{\text{Convenios implementados}}{\text{Convenios planificados}} * 100$	Gerencia General y Presidencia.	Establecer un convenio con una empresa de seguridad.	E11: Cotizar el servicio en empresas de seguridad que se adapten a las necesidades propias de la compañía y brinden un servicio propio y eficiente.	$\frac{\text{Proformas acertadas}}{\text{Proformas consultadas}} * 100$	Archivo de proformas.
CRECIMIENTO Y DESARROLLO	O5: Mejorar la productividad dentro del personal de la compañía brindando capacitaciones continuas de aspectos técnicos, humanos, tecnológicos y de atención al cliente para una mejor toma de decisiones, procesos y habilidades que permitan adaptarse a la tecnología y cubrir una mayor demanda en el mercado.	$\frac{\% \text{ total de recursos destinados}}{\% \text{ total de recursos asignados}} * 100$	Presidencia y Gerencia General	Destinar el 2,5% anual del total de ingresos por cuota para capacitaciones a todos los miembros de la compañía.	E12: Empezar cursos de motivación, capacitación en atención al cliente y relaciones humanas para todos los miembros de la organización.	$\frac{\text{Total accionistas capacitados}}{\text{Total de accionistas}} * 100$	Plan de motivación y capacitación para el personal.
					E13: Difundir la cultura organizacional aprovechando el conocimiento de los accionistas acerca de la compañía.	$\frac{\text{Programas efectuados}}{\text{Programas planificados}} * 100$	Programa de difusión de la filosofía organizacional.
					E14: Empezar capacitaciones técnicas en el área técnica y tecnológica de la compañía.	$\frac{\text{Capacitaciones técnicas efectuadas}}{\text{Capacitaciones técnicas planificadas}} * 100$	Programa de Capacitación del personal administrativo - financiero.
							Programa de Capacitación del personal operativo. Programa de Capacitación de uso eficiente de medios tecnológicos.

	<p>O6: Establecer alianzas estratégicas con hoteles, ferreterías, centros turísticos, operadoras agroindustriales y gastronómicas.</p>	$\frac{\text{Convenios conseguidos}}{\text{Convenios planificados}} * 100$	<p>Presidencia y Gerencia General</p>	<p>Conseguir 4 convenios con empresas en las áreas establecidas en el objetivo estratégico.</p>	<p>E15: Proponer acciones para el impulso de alianzas corporativas en donde se contemplen los hoteles más grandes del cantón centros turísticos, operadoras agroindustriales y gastronómicas.</p>	$\frac{\text{Nº acciones ejecutadas}}{\text{Nº acciones programadas}} * 100$	<p>Mantener diálogos con los gerentes y dueños de cadenas hoteleras, centros turísticos operadoras agroindustriales y gastronómicas para llegar a acuerdos que beneficien a ambas partes.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Realizado por: Granda, K., 2021.

3.5.3. Establecimiento de políticas y procesos.

3.5.3.1. Políticas y procesos de mejora cuentas por cobrar

Introducción

A fin de conservar los clientes actuales y atraer nuevos, la compañía debe establecer condiciones para realizar el cobro efectivo a sus clientes por el servicio prestado.

Objetivo: Realizar una adecuada gestión de cobros para lograr una pronta recaudación de recursos monetarios.

Alcance: Abarca todos los aspectos relacionados con la forma de cobro por prestación de servicios de la compañía, adicionalmente abarca el proceso y gestión para la recuperación de préstamos concedidos a accionistas en situaciones de emergencia y necesidad.

Responsable: Gerente y Secretaria.

3.5.3.1.1. Políticas de cuentas por cobrar

Objetivo: Determinar y planificar políticas de cobranza que permitan actuar de manera oportuna en el cobro de los servicios prestados y en la concesión de créditos.

Políticas de cobro clientes internos (accionistas y conductores):

- El accionista deberá realizar el pago de la mensualidad hasta el 10 de cada mes, en efectivo o depósito, una vez vencido el plazo tendrá que pagar el doble.

Políticas de cobro, multas y sanciones.

- En caso de inasistencia injustificada en alguna actividad aprobada por la Junta General de Accionistas se deberá pagar \$25 de multa.
- En caso de que la comisión fiscalizadora no sepa informar correctamente sobre los resultados obtenidos de la fiscalización deberán pagar \$25 de multa.
- En caso de no utilizar el uniforme de parada los días lunes deberán pagar \$25 de multa.
- En caso de hacer uso inadecuado de los turnos en las paradas, como también por espectáculos inapropiados deberán pagar \$25 de multa.
- En caso de no haber cumplido con la fiscalización deberán pagar \$25 de multa.
- En caso de no asistir a las tardes deportivas acordadas por la Junta General deberán pagar \$15 de multa.
- En caso de influir el ánimo de los demás accionistas a incumplir con sus obligaciones o el cometimiento de infracciones deberán pagar \$20 de multa.
- En caso de desprestigiar a la organización ofendiendo la moral o buenas costumbres deberán pagar \$20 de multa.

Políticas de cobro clientes jurídicos:

- Para el establecimiento de precios con los clientes se deberá llegar a un acuerdo junto con el Presidente, Gerente y la Compañía contratante (mediante una proforma), la cual debe ser confirmada mediante correo electrónico o firmada.
- Los clientes externos deberán llenar el **Anexo B:** Solicitud del crédito clientes externos, en donde deberán llenar la información básica solicitada como dirección, teléfono, plazo y monto acordado.
- La compañía de Transporte CONTRASHU deberá emitir la factura a partir del 1 hasta el 5 de cada mes.
- Una vez realizada la facturación, la compañía contratante tiene un plazo de 30 días para realizar el desembolso del dinero, vencido el plazo se cobrará el 1% de interés adicional (dicho porcentaje debe estar estipulado en el contrato convenio)

Políticas de seguimiento y control

- Para su control la compañía deberá llevar una planilla de cobros como en el **Anexo D:** Planilla de cobros clientes externos.
- Analizar continuamente la antigüedad de saldos y tomar las medidas necesarias según el **Anexo F:** Planilla de saldos clientes externos.

Políticas de financiamiento:

Al realizar el análisis de los estados financieros se notó que la compañía ha realizado préstamos a sus accionistas de la compañía, lo cual hizo necesario establecer políticas y procesos para la recuperación efectiva del dinero.

- Otorgar préstamos solo en casos de emergencia y si es que la compañía se encuentra en condiciones, caso contrario no.
- Para solicitar el préstamo se deberá llenar el **Anexo A:** Solicitud del crédito clientes internos.
- Se otorgará financiamiento a clientes internos (accionistas) que se encuentren en la compañía por más de un año.
- Se otorgará el financiamiento siempre y cuando no posea una cuenta pendiente de pago.
- Una vez aprobado el préstamo se deberá firmar un documento en donde se detalle el monto, plazo y el interés acordado.
- Se deberá respetar las condiciones de pago acordadas.
- En el caso de que el accionista no haya cancelado su deuda y presente una excusa razonable por la cual no ha cumplido con dicha obligación se puede llegar a estipular un tiempo prudente para que realice el pago.

Políticas de evaluación del crédito

1. Recopilar información

Recopilar datos del accionista que desea acceder al crédito, mediante un **Anexo A:** denominado Solicitud de Crédito.

2. Analizar Información

Realizar la verificación de los mismos para que puedan ser aceptados, analizar la situación del accionista en los siguientes aspectos:

- Carácter. - Si el cliente es antiguo se deberá analizar el historial de pagos que ha realizado a la compañía, en el caso de tener obligaciones pendientes por periodos largos es recomendable no conceder el préstamo.
- Capacidad. – Analizar ingresos y egresos del solicitante obteniendo como resultado la capacidad del solicitante para endeudarse.
- Condiciones. – Establecer condiciones o acuerdos en las que desarrollará el préstamo, tomando en consideración las variables económicas que puedan afectar sus actividades.
- Capital. - Se deberá analizar el patrimonio que tiene el solicitante.
- Colateral. – Si la cantidad solicitada supera los \$3.000 dólares es necesario que se cuente con algún tipo de garantía o garante.

3. Toma de decisión

- La directiva deberá evaluar los procesos antes mencionados y ver si cumple con los requerimientos para la concesión del préstamo.
- En caso de que el cliente pague antes del tiempo acordado se debe establecer un porcentaje de descuento, siempre y cuando no sea perjudicial para el desarrollo de las actividades de la compañía.

Políticas de seguimiento de préstamos

- Llevar un libro de cobranzas o planilla de cobros según el **Anexo C:** Planilla de cobro clientes internos.
- Analizar continuamente la antigüedad de saldos y tomar las medidas necesarias según el **Anexo E:** Planilla de saldos clientes internos.

Políticas de técnicas de cobro

Existen varios métodos para el cobro de cuentas vencidas, los mismos se detallan a continuación:

- Mensajes de texto o vía internet. - Debe ser empleado después de un cierto número de días de la fecha de vencimiento de la cuenta, este primer aviso que emite la compañía es una manera de recordar al accionista que su cuenta se encuentra pendiente de pago.
- Llamadas telefónicas. – Una vez enviado el primer aviso y no haber obtenido respuesta alguna, el próximo paso a realizar serán las llamadas telefónicas por parte de la persona encargada exigiendo el pago de la cuenta.

- Emisión de un memorando de llamado de atención.
- Emisión de un memorando de suspensión y sanción.

Proceso de cobro a clientes jurídicos

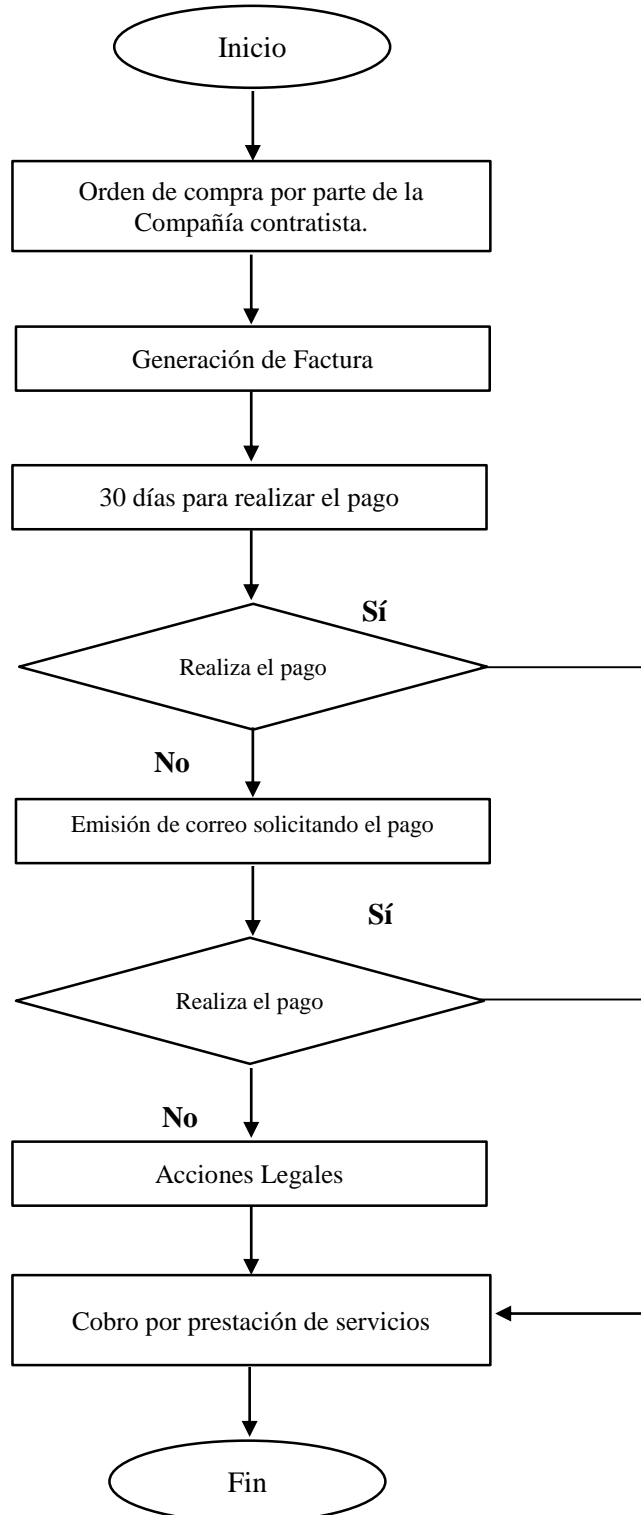


Gráfico 2-3: Proceso de cobro clientes jurídicos

Realizado por: Granda, K., 2021.

Procesos de gestión de cobro por préstamos

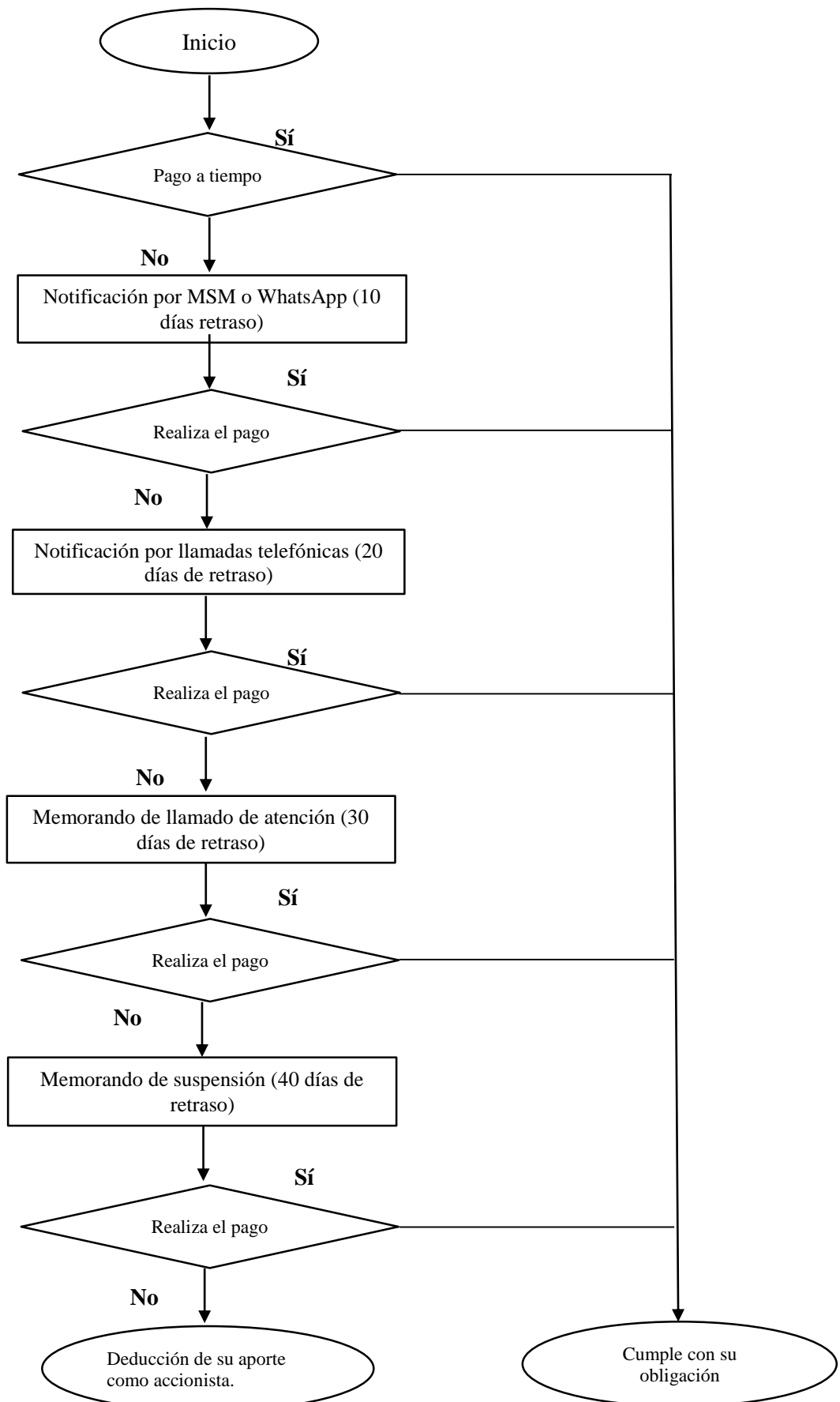


Gráfico 3-3: Proceso de cobro por préstamos accionistas

Realizado por: Granda, K., 2021.

3.5.3.2. Políticas de Pago

Introducción: Con el fin de cumplir con obligaciones adquiridas, a cuenta de servicios, materiales o útiles que se destinen al uso exclusivo de la Compañía.

Objetivo: Fijar la forma de pago y los días a realizarlos dentro de la Compañía.

Alcance: Abarca todos los aspectos relacionados a gastos contraídos por la Compañía de Transporte CONTRASHU C.A.

Responsables:

Gerente y Secretaria

Políticas de Pago:

En caso de la adquisición de útiles de aseo, herramientas, o suministros de oficina, se deberá:

- Cargar el valor total con factura en nombre de la Compañía de Transporte CONTRASHU C.A.
- Realizarlos a término de su uso o según conste en obligaciones inmediatas.

Forma de Pago:

- Efectivo, para gastos menores que pueda hacer uso de Caja Chica.
- Transferencias Bancarias por gastos mayores y evitando riesgos de pérdida de los recursos.

Información con Proveedores:

- Fijar la información de Proveedores para conseguir un portafolio de uso posterior.
- Fijar fechas de pago exclusivas con el proveedor en caso de recibir servicios por tiempos mayores a 1 año.
- Cotizar ofertas y descuentos con varios Proveedores.

3.5.3.3. Políticas de caja chica

Introducción: Con el fin de poder solventar gastos menores es necesario fijar un fondo y procesos acorde a los requerimientos de la Compañía.

Objetivo: Estandarizar procesos y la utilización de recursos económicos para cubrir gastos menores.

Alcance: Abarca todos los aspectos relacionados a gastos menores contraídos por la Compañía de Transporte CONTRASHU C.A.

Responsables:

Gerente: Responsable de controlar el desembolso para gastos menores.

Secretaria: Persona encargada de administrar la caja chica.

Políticas de caja chica:

- El fondo de caja chica será de \$200.
- Se hará uso de este fondo en casos que se requiera la compra de suministros de oficina, materiales de aseo y cualquier otro imprevisto menor.
- Se deberá mantener el dinero en un lugar cerrado (cajón o caja de seguridad) y documentación de respaldo debidamente asegurada y conservada.

Políticas de reposición de caja chica:

- Se deberá realizar la reposición de caja chica cuando quede menos de \$40 dólares.
- El responsable deberá realizar el **Anexo I:** Reposición de fondo de caja chica justificando los desembolsos realizados.
- El Gerente General deberá revisar la reposición de fondos de caja chica y verificar la necesidad de reponer los fondos totales o de manera parcial, a su vez emitir la autorización de la reposición.
- No se podrá realizar la reposición de fondos de caja chica si no se cuenta con la documentación de respaldo vigente.

Políticas de control de caja chica:

- Fijar un responsable encargado del fondo de caja chica, el cual deberá llenar lo siguiente: **Anexo G:** Recibo de fondo de Caja Chica.
- Se deberá contar con comprobantes de venta debidamente autorizados por el SRI que sustente el pago de la compra.
- En caso de no poder obtener el comprobante de venta se deberá pedir autorización al Gerente General para poder realizar la compra.
- Se deberá realizar el **Anexo H:** Arqueo de fondo de caja chica los días viernes y emitir el informe correspondiente.

3.6. Control del Modelo Propuesto

El proceso de control a realizarse para el modelo propuesto se basa en considerar el impacto de los aspectos económicos y financieros, y su cumplimiento en escalas porcentuales para sus indicadores.

3.6.1. Impacto Financiero

El impacto que se espera conseguir en la compañía es el mejoramiento de utilización de recursos financieros y por consiguiente su rentabilidad. Por lo que se enfoca en el mejoramiento de las cuentas por cobrar y pagar, control de financiamiento, una apertura de activos diferidos.

Tabla 38-3: Matriz de ponderación impacto financiero

FACTORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Cuentas por Cobrar.							x	3
Cuentas por Pagar.							x	3
Financiamiento.							x	3
Activos Diferidos (Inversiones)							x	3
CALIFICACIÓN							4	12

Realizado por: Granda, K., 2021.

El Análisis deberá mostrar que: Al marcar los resultados obtenidos se espera que con la debida aplicación del Modelo de Gestión Financiera en la compañía se dé un manejo eficiente de los recursos económicos-financieros, principalmente las cuentas que actualmente están afectando a la compañía, para lo que se contará también con los indicadores propuestos y los indicadores financieros que corroboren cifras.

3.6.2. Impacto Económico

El impacto económico que se dará con la implementación del Modelo de Gestión Financiera, se verá reflejado en el nivel de eficiencia económica del mismo; a través de los indicadores financieros que relacionen la totalidad de los costos y beneficios que se generen.

Tabla 39-3: Matriz de ponderación impacto económico

FACTORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	TOTAL
Maximiza el Capital.							x	3
Incremento en Ingresos por Inversiones							x	3
Optimización de Recursos.							x	3
CALIFICACIÓN							3	9

Realizado por: Granda, K., 2021.

El análisis del impacto económico mediante la implementación del Modelo de Gestión Financiera es significativo y será de gran ayuda para el mejoramiento tanto de la rentabilidad como en la optimización de los recursos económicos- financieros; debido a la mejora de la gestión financiera de la compañía que le aportará para su sustentabilidad.

3.6.3. Escalas porcentuales para sus indicadores.

Tabla 40-3: Escalas porcentuales para sus indicadores perspectiva financiera

PERSPECTIVA		INDICADORES	ESCALAS		
			ALTO	MEDIO	BAJO
FINANCIERA	E1	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de planes de cuentas implementados}}{\text{N}^\circ \text{ de planes de cuentas planificados}} * 100$	90-100%	70-89%	0-69%
	E2	$\frac{\text{Cuentas por cobrar recuperadas}}{\text{Total de la cartera}} * 100$			
	E3	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de planes de inversión implementados}}{\text{N}^\circ \text{ de planes de inversión planificados}} * 100$			
	E4	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de políticas cumplidas}}{\text{N}^\circ \text{ políticas propuestas}} * 100$			
	O1	$\frac{\text{Rentabilidad Neta}}{\text{Rentabilidad Esperada}} * 100$			

Realizado por: Granda, K., 2021.

Tabla 41-3: Escalas porcentuales para sus indicadores perspectiva clientes

PERSPECTIVA		INDICADORES	ESCALAS		
			ALTO	MEDIO	BAJO
CLIENTES	E5	$\frac{\text{Presupuestos cumplidos}}{\text{Presupuestos planificados}} * 100$	95-100%	80-94%	0-93%
	E6	$\frac{\text{Clientes fidelizados}}{\text{Clientes por fidelizar planificados}} * 100$			
	O2	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de viajes realizados actuales}}{\text{N}^\circ \text{ de viajes antes de la estrategia}} * 100$			

Realizado por: Granda, K., 2021.

Tabla 42-3: Escalas porcentuales para sus indicadores perspectiva procesos internos

PERSPECTIVA		INDICADORES	ESCALAS		
			ALTO	MEDIO	BAJO
PROCESOS INTERNOS	E7	$\frac{\text{Planificación cumplida}}{\text{Planificación programada}} * 100$			
	E8	$\frac{\text{Unidades renovadas}}{\text{Unidades por renovar programadas}} * 100$			

	E9	$\frac{\text{Cronogramas ejecutados}}{\text{Cronogramas planificados}} * 100$	90-100%	70-89%	0-69%
	E10	$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total clientes encuestados}} * 100$			
	E11	$\frac{\text{Proformas acertadas}}{\text{Proformas consultadas}} * 100$			
	O3	$\frac{\text{N° de Procesos implementados}}{\text{N° de procesos existentes}} * 100$			
	O4	$\frac{\text{Convenios implementados}}{\text{Convenios planificados}} * 100$			

Realizado por: Granda, K., 2021.

Tabla 43-3: Escalas porcentuales para sus indicadores perspectiva crecimiento y desarrollo

PERSPECTIVA		INDICADORES	ESCALAS		
			ALTO	MEDIO	BAJO
CRECIMIENTO Y DESARROLLO	E12	$\frac{\text{Total accionistas capacitados}}{\text{Total de accionistas}} * 100$	95-100%	80-94%	0-93%
	E13	$\frac{\text{Programas efectuados}}{\text{Programas planificados}} * 100$			
	E14	$\frac{\text{Capacitaciones técnicas efectuadas}}{\text{Capacitaciones técnicas planificadas}} * 100$			
	E15	$\frac{\text{N° de acciones ejecutadas}}{\text{N° de acciones programadas}} * 100$			
	O5	$\frac{\% \text{ total de recursos destinados}}{\% \text{ total de recursos asignados}} * 100$			
	O6	$\frac{\text{Convenios conseguidos}}{\text{Convenios planificados}} * 100$			

Realizado por: Granda, K., 2021.

3.7. Plan De Inversión

3.7.1. Inversión por Póliza Bancaria

Tabla 44-3: Inversión por póliza Bancaria

BANCO PICHINCHA				BANCO INTERNACIONAL			
Capital Invertido	Tiempo (meses)	Tasa de interés	Valor acumulado	Capital Invertido	Tiempo (meses)	Tasa de interés	Valor acumulado
5000	1	0.28%	\$ 13.96	5000	1	0.30%	\$ 15.21
5000	2	0.28%	\$ 13.96	5000	2	0.30%	\$ 15.21
5000	3	0.28%	\$ 13.96	5000	3	0.30%	\$ 15.21
5000	4	0.28%	\$ 13.96	5000	4	0.30%	\$ 15.21
5000	5	0.28%	\$ 13.96	5000	5	0.30%	\$ 15.21
5000	6	0.28%	\$ 13.96	5000	6	0.30%	\$ 15.21
5000	7	0.28%	\$ 13.96	5000	7	0.30%	\$ 15.21
5000	8	0.28%	\$ 13.96	5000	8	0.30%	\$ 15.21

5000	9	0.28%	\$ 13.96	5000	9	0.30%	\$ 15.21
5000	10	0.28%	\$ 13.96	5000	10	0.30%	\$ 15.21
5000	11	0.28%	\$ 13.96	5000	11	0.30%	\$ 15.21
5000	12	0.28%	\$ 13.96	5000	12	0.30%	\$ 15.21
TOTAL		3.35%	\$ 167.50	TOTAL		3.65%	\$ 182.50

Realizado por: Granda, K., 2021.

3.7.2. Inversión por pólizas del Sistema Financiero Popular y Solidario

Tabla 45-3: Inversión por pólizas del Sistema Financiero Popular y Solidario

COOPERATIVA SAN JUAN DE COTOGCHOA				COOPERATIVA FOCLA			
Capital Invertido	Tiempo (meses)	Tasa de interés	Valor acumulado	Capital Invertido	Tiempo (meses)	Tasa de interés	Valor acumulado
5000	1	0.67%	\$ 33.33	5000	1	0.75%	\$ 37.50
5000	2	0.67%	\$ 33.33	5000	2	0.75%	\$ 37.50
5000	3	0.67%	\$ 33.33	5000	3	0.75%	\$ 37.50
5000	4	0.67%	\$ 33.33	5000	4	0.75%	\$ 37.50
5000	5	0.67%	\$ 33.33	5000	5	0.75%	\$ 37.50
5000	6	0.67%	\$ 33.33	5000	6	0.75%	\$ 37.50
5000	7	0.67%	\$ 33.33	5000	7	0.75%	\$ 37.50
5000	8	0.67%	\$ 33.33	5000	8	0.75%	\$ 37.50
5000	9	0.67%	\$ 33.33	5000	9	0.75%	\$ 37.50
5000	10	0.67%	\$ 33.33	5000	10	0.75%	\$ 37.50
5000	11	0.67%	\$ 33.33	5000	11	0.75%	\$ 37.50
5000	12	0.67%	\$ 33.33	5000	12	0.75%	\$ 37.50
TOTAL		8.00%	\$ 400.00	TOTAL		9.00%	\$ 450.00

Realizado por: Granda, K., 2021.

Tabla 46-3: Cuadro resumen de inversiones

INSTITUCIÓN	TASA DE INTERÉS	UTILIDAD	CALIFICACIÓN DEL RIESGO
BANCO PICHINCHA	3.35%	\$ 167.50	AAA-
BANCO INTERNACIONAL	3.65%	\$ 182.50	AAA
COOPERATIVA SAN JUAN DE COTOGCHOA	8%	\$ 400.00	AA
COOPERATIVA FOCLA	9%	\$ 450.00	AA

Realizado por: Granda, K., 2021.

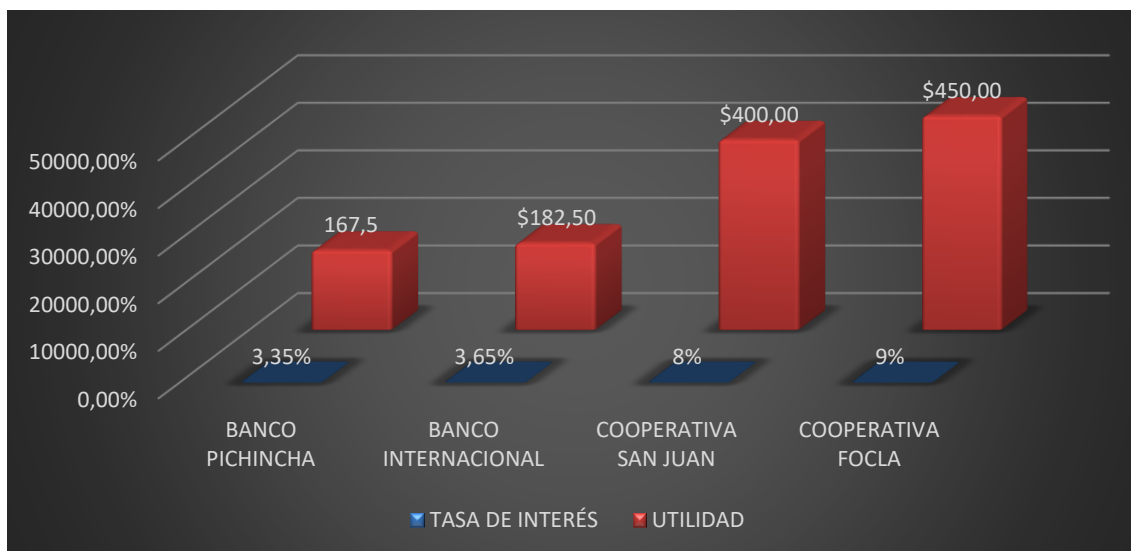


Gráfico 4-3: Resumen de inversión en Bancos y Cooperativas de Ahorro y Crédito

Realizado por: Granda, K., 2021.

Interpretación:

La cooperativa FOCLA es la mejor alternativa de inversión porque presenta una tasa pasiva mayor a las demás instituciones investigadas, además posee una calificación de riesgo AA: lo que quiere decir que la institución es muy sólida financieramente, tiene buenos antecedentes de desempeño y no parece tener aspectos débiles que se destaquen.

3.8. Costos de Implementar el Modelo de Gestión

Se propone un valor referencial sobre el costo de la implementación del modelo y sus recursos destinados a las estrategias, en un valor de \$4755.00 dólares, valor que se considera como Gastos de Capital para la proyección del flujo de caja.

Tabla 47-3: Costos de implementar el modelo de gestión

PLANES DE ACCIÓN	COSTO
Diseñar e implementar un plan de cuentas.	0.00
Diseñar los procesos y políticas de cobro y pago de la empresa.	0.00
Diseñar un plan de inversiones en instituciones financieras del país.	0.00
Diseñar el proceso de gastos para la cuenta de Balance Gastos correspondientes a las subcuentas útiles de oficina, útiles de aseo, mantenimiento de equipos.	0.00
Plan de Marketing.	400.00
Plan de diferenciación física de los vehículos.	100.00
Manual de control para procesos levantados dentro de la Compañía.	100.00

Plan de inversión para renovación de unidades.	0.00
Plan de mantenimiento de las unidades por kilometraje rodado.	0.00
Diseñar un proceso de encuesta directa para evaluar la calidad del servicio percibido por los clientes externos.	0.00
Archivo de proformas.	0.00
Plan de motivación y capacitación para el personal.	0.00
Programa de difusión de la filosofía organizacional.	0.00
Programa de capacitación del personal administrativo -financiero.	500.00
Programa de capacitación del personal operativo.	200.00
Programa de capacitación de uso eficiente de medios tecnológicos.	200.00
Implementar un sistema de seguridad que permita mantener la integridad de accionistas, unidades y sus clientes.	3255.00
TOTAL	4755.00

Realizado por: Granda, K., 2021.

3.9. Flujo de Caja Proyectado

Tabla 48-3: Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
CONCEPTOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
BENEFICIOS	\$ 0,00	\$ 36.450,00	\$ 36.450,00	\$ 36.450,00	\$ 36.450,00	\$ 36.450,00
Por incremento de operaciones	\$ 0,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00
Inversión	\$ 0,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00
COSTOS	\$ 0,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,01	\$ 1.500,02	\$ 1.500,03	\$ 1.500,04
Gastos publicidad	\$ 0,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
Gastos capacitaciones	\$ 0,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
Gastos varios	\$ 0,00	\$ 200,00	\$ 200,01	\$ 200,02	\$ 200,03	\$ 200,04
SALDO OPERATIVO	\$ 0,00	\$ 34.950,00	\$ 34.949,99	\$ 34.949,98	\$ 34.949,97	\$ 34.949,96
GASTOS DE CAPITAL	\$ 4.755,00	\$ 4.755,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Costo de la Inversión	\$ 4.755,00	\$ 4.755,00				
FLUJO ECONÓMICO	-\$ 4.755,00	\$ 30.195,00	\$ 34.949,99	\$ 34.949,98	\$ 34.949,97	\$ 34.949,96
INDICADORES DE EVALUACION ECONOMICA	VAN : \$ 100.509,92		TIR : 648%		PRI : 1 (año)	

Realizado por: Granda, K., 2021.

El flujo de caja proyectado tuvo la finalidad de conocer un valor de ingresos por la inversión realizada y la cuota anual de los accionistas, al mismo tiempo los costos en los que incurre la compañía para alcanzar las metas propuestas, el valor de los costos proyectados son valores

referenciales a la consultoría de servicios y la asignación de gastos varios para cuentas de depreciación y mantenimiento.

El tiempo de recuperación de la inversión inicial se da en el mismo año de haber implementado el modelo, lo que representa un desahogo para la empresa para los próximos años, donde se pueden hacer ajustes a las principales cuentas por ingresos y renovar los activos diferidos, asumiendo esta proyección como cercana a la realidad de la compañía aprovechando sus oportunidades.

Se obtuvo un Valor Actual Neto positivo de \$100.509,92 dólares, una Tasa Interna de Retorno de 648%, lo que quiere decir que la implementación del modelo es factible, además ayuda a conservar su flujo económico y a mejorar la gestión administrativa y financiera de la compañía.

CONCLUSIONES

Una vez finalizado el presente trabajo de titulación se han llegado a establecer las siguientes conclusiones:

La construcción de la base teórica y conceptual del trabajo de investigación pegado al área de gestión financiera involucró fuentes bibliográficas en donde se pudo recopilar toda la información más importante y relevante para el desarrollo efectivo del presente modelo de gestión financiera diseñado para la Compañía de Transporte CONTRASHU C.A.

Mediante las herramientas e instrumentos utilizados e información proporcionada por la compañía se pudo determinar que la compañía carece de un modelo de gestión financiera por lo que las actividades son desarrolladas de manera empírica por la falta de conocimiento de herramientas financieras que les permitan obtener información confiable y pueda ser comparada respecto a años anteriores para una mejor toma de decisiones debidamente fundamentada, carece de un organigrama estructural, manual de funciones y procesos, cuenta con un alto índice de liquidez, una gestión de cobro obsoleta y un bajo índice de rentabilidad.

Al generar el modelo de gestión financiera para la compañía se pudo verificar los recursos que no estuvieron aun aprovechados y que tenían deficiencia en su funcionalidad, cada recurso analizado incurrió en el paso siguiente de la estructura planteada para el modelo que involucra a todos los departamentos de la compañía para lograr cumplir y proponer nuevos planes de procesos y estrategias que validen el trabajo realizado en los diferentes periodos y cumpliendo con sus metas para maximizar su rentabilidad garantizar su sustentabilidad a los largo de los años.

RECOMENDACIONES

Se sugiere a la Compañía de Transporte CONTRASHU C.A., implementar un modelo de gestión financiera sustentado con fundamentos teóricos y metodológicos que permitirá administrar de mejor manera los recursos que tiene la compañía para que esta pueda funcionar de manera eficiente, así como también podrán llevar un control adecuado y ordenado de las actividades administrativas, financieras y operativas.

Se recomienda que las estrategias y políticas establecidas en el modelo propuesto, deben convertirse en el nuevo plan de trabajo para la gestión administrativa y financiera de la compañía, por cuanto contribuirá a que se mejore la utilización de los recursos o se destine a su vez mayor cantidad de recursos para cubrir procesos aun no levantados y actividades que generarían mayor rentabilidad para la empresa.

Por último, se sugiere implementar el presente modelo de gestión financiera puesto que contiene el Balance ScoreCard el cual es una herramienta de gestión que involucra a todos los departamentos de la compañía para lograr cumplir, proponer e integrar nuevas actividades a medida que alcance una vida económica sustentable la compañía.

GLOSARIO

Administración de Empresas: es una ciencia social, económica y de carácter técnico. Tiene como objetivo principal lograr el máximo beneficio posible para una entidad. Logra esto mediante la organización, planificación, dirección y control de los recursos que tiene a su disposición (Tixi E. , 2019).

Control: es la acción que ajusta las operaciones a los estándares predeterminados; su base de acción es la información de retorno. El control trata de garantizar que todo ocurre de acuerdo con la planeación adoptada y los objetivos preestablecidos, señalando las fallas y los errores para corregirlos y evitar reincidir en ellos (Tixi E. , 2019).

Coordinación: Armoniza todas las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines (Tixi E. , 2019).

Cooperación: Es el elemento esencial de la organización, y su grado varía de persona a persona. La contribución de cada persona al logro del objetivo común es variable y depende de las satisfacciones o insatisfacción percibidas imaginariamente como resultado de su cooperación (Tixi E. , 2019).

Eficacia: Es una medida normativa del logro de resultados. La eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos (bienes o servicios) (Naranjo, 2017).

Eficiencia: La cantidad total de recursos y esfuerzos humanos que una organización usa para alcanzar sus objetivos organizacionales (Naranjo, 2017).

Empresa: La empresa es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga, por tanto, de la organización de los factores de producción, capital y trabajo (Naranjo, 2017).

Estrategia: Son los medios en los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos humanos (Naranjo, 2017).

Estructura: Es el conjunto formal de dos o más elementos y que subsiste inalterado sea el cambio, sea en la diversidad de contenidos, o sea, la estructura se mantiene aún con la alteración de uno de sus elementos o relaciones (Naranjo, 2017).

BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo, G., Aignerren, M., & Ruiz, J. (2010). *Diseños de investigación experimental y no experimental*. Universidad de Antioquia. Obtenido de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/6545/5996>
- Barragán, D. (21 de Noviembre de 2020). *Afectación de la pandemia a las compañías de transporte de pasajeros y de carga liviana en el cantón Shushufindi*. (K. Granda, Entrevistador)
- Calleja Bernal, F. J., & Bernal Mendoza, F. C. (2017). *Análisis de estados financieros*. México: Pearson Educación. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/38083>
- Chicaiza, Z. (2020). *Modelo de gestión financiera para la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS Ltda*. Ambato-Tungurahua, período 2020. (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/14008/1/22T0550.pdf>
- Córdoba Padilla, M. (2016). *Gestión Financiera* (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/126525?page=30>
- Diario de Transporte. (30 de Junio de 2020). *Las pérdidas en el transporte por carretera ascenderán a 632.000 millones*. Obtenido de Diario de Transporte: <https://diariodetransporte.com/2020/06/las-perdidas-en-el-transporte-por-carretera-ascenderan-a-632-000-millones/>
- Ekos. (8 de Febrero de 2019). *Transporte y almacenamiento: Destacada participación en el encadenamiento productivo*. Obtenido de Ekos: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/transporte-y-almacenamiento-destacada-participacion-en-el-encadenamiento-productivo>
- El comercio. (21 de Junio de 2020). *Contagios en la Amazonía suben a mayor ritmo que en otras regiones*. Obtenido de El comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/aumento-contagios-amazonia-covid19-ecuador.html>
- Fajardo Ortíz, M., & Soto González, C. (2018). *Gestión Financiera Empresarial*. Machala, Ecuador: UTMACH. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14354/1/Cap.2%20Fundamentos%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20financiera.pdf>
- Francisco, C., & Felipe, C. (2017). *Análisis de estados financieros*. México: Pearson Educación. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/38083>
- García, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Ediciones de la U. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/70269>
- Gómez Wagner, C. (30 de Mayo de 2017). *Sustentabilidad ambiental, sustentabilidad económica y sustentabilidad social: definiciones y concepto*. Obtenido de Bioguía:

https://www.bioguia.com/entretenimiento/sustentabilidad-ambiental-sustentabilidad-economica-y-sustentabilidad-social-definiciones-y-concepto_29278147.html#:~:text=La%20sustentabilidad%20econ%C3%B3mica%20se%20refiere,social%20y%20el%20cuidado%20ambiental

- Guillén et al. (2018). *De emprendedor a empresario: Haga que su negocio ¡Sea negocio!* México: Patria Educación. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=j3mSDwAAQBAJ&lpg=PA45&dq=sustentabilidad%20financiera&pg=PA45#v=onepage&q=sustentabilidad%20financiera&f=false>
- Haro Martínez, A. A., & Taddei Bringas, I. C. (2014). *Sustentabilidad y economía: la controversia de la valoración ambiental*. Scielo, 14. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212014000300007
- Hernández, G. (6 de Noviembre de 2016). *Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE*. Obtenido de [Aprendiendo calidad: https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/](https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/)
- Herrera et al. (2016). *Razones financieras de liquidez en la gestión empresarial para toma de decisiones*. Revista de la Facultad de Ciencias Contables, 24. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56665440/13249-45984-1-PB_1.pdf?1527435715=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPB_1.pdf&Expires=1607142897&Signature=IOOEQn1036tP4a1qOKdmN5lvks2Glqo1QeMvr-4cxHymCfE-BxWKmFoNI-yHnRKEkRJXPPFmPnJGlog7pLy-J
- Jalal et al. (Septiembre de 2015). *Métodos de Investigación*. Obtenido de [Metfahuasac: https://metfahuasac.weebly.com/uploads/6/5/0/9/65099471/informe_creativo-grupo_5.pdf](https://metfahuasac.weebly.com/uploads/6/5/0/9/65099471/informe_creativo-grupo_5.pdf)
- Lascano, A. (2020). *Modelo de gestión financiera para optimizar el manejo del recurso financiero de la gasolinera "Estación de Servicios- Riobamba" Riobamba-Chimborazo*. Tesis de pregrado. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.esepoch.edu.ec/bitstream/123456789/14010/1/22T0552.pdf>
- Lavalle Burguete, A. C. (2017). *Análisis financiero*. Editorial Digital UNID. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/esepoch/41183>
- Marcó, F., Loguzzo, H. A., & Leonel Fedi, J. (2017). *Introducción a la gestión y administración en las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche. Obtenido de <http://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>

- Martínez Conesa, E. Á. (2018). *Inciación de la economía y la gestión de empresas*. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/44015>
- Martínez Gozalo, J. M. (2016). *Modelo de gestión financiera basado en la optimización de las necesidades operativas de fondos: el caso de las empresas farmacéuticas en España*. (Tesis de posgrado). Universidad Complutense de Madrid, Madrid. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/40638/1/T38190.pdf>
- Molina, W., Arcentales, J., & Bocca, F. (2020). *El problema de la investigación*. Guayaquil, Ecuador: Grupo Compás. Obtenido de file:///C:/Users/Pc/Downloads/017.%20Daniel%20Guz_%20El%20problema%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%202020-2.pdf
- Morales, A., & Alcocer, F. (2014). *Administración Financiera*. Grupo Editorial Patria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39395>
- Naranjo, E. S. (2017). *Metodología de la investigación científica*. Editorial Universitaria. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/151737>
- Núñez Álvarez, L. (2016). *Finanzas I: contabilidad, planeación y administración financiera*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/116385>
- Peña, M. (21 de Noviembre de 2020). *Afectación de la pandemia a las compañías de transporte de pasajeros y de carga liviana en el cantón Shushufindi*. (K. Granda, Entrevistador)
- Prensa Latina. (2020). *Protestan por situación económica del transporte público en Ecuador*. Obtenido de Prensa Latina: <https://www.prensa-latina.cu/index.php?o=rn&id=379550&SEO=protestan-por-situacion-economica-del-transporte-publico-en-ecuador>
- Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad. (26 de Septiembre de 2016). *Sustentabilidad económica: 3 razones para apostar por soluciones tecnológicas empresariales*. Obtenido de Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad: <https://www.responsabilidadsocial.net/sustentabilidad-economica-3-razones-para-apostar-por-soluciones-tecnologicas-empresariales/>
- Revitaliza Consultores. (15 de Julio de 2018). *6 Beneficios de la Sustentabilidad Corporativa*. Obtenido de Revitaliza Consultores: <http://revitalizaconsultores.com/blog/2018/07/15/beneficios-sustentabilidad-corporativa/>
- Rodríguez, R. (3 de Abril de 2020). *La transportación entra en crisis por emergencia*. Obtenido de Expreso: <https://www.expreso.ec/actualidad/transportacion-entra-crisis-emergencia-8522.html>

- Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias. (19 de Agosto de 2020). *Resoluciones COE Nacional 19 de agosto 2020*. Obtenido de Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias: <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/resoluciones-coe-nacional-19-de-agosto-2020/>
- Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2018). *Ley de Compañías*. Obtenido de Portal.compraspúblicas: https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (s.f). *Tabla de indicadores*. Obtenido de Supercias: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf
- Tixi, M. (2020). *Modelo de gestión financiera para la optimización de los recursos económicos y financieros de la empresa VEQUITEX, cantón Pelileo, provincia de Tungurahua*. (Tesis de pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba. Obtenido de <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/14009/1/22T0551.pdf>
- Torres, W. (4 de Mayo de 2020). *Nueva normalidad inquieta a los transportistas y su modelo de negocio*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/dilema-transportistas-economia-covid19/>
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera* (Décimotercera ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2014/09/fundamentos-de-administracion-financiera-13-van-horne.pdf>
- Vega et al. (2014). *Paradigmas en la investigación. Enfoque cuantitativo y Cualitativo*. European Scientific Journal, 10(15). Obtenido de European Scienific Journal: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/61258898/3477-1-10011-1-10-2014053020191118-44529-1gutn4z.pdf?1574130965=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DPARADIGMAS_EN_LA_INVESTIGACION_ENFOQUE_C.pdf&Expires=1606931848&Signature=bRmYumsFx509jTcPDsz
- Villarreal, K. (2018). *Propuesta de un modelo de gestión administrativa y financiera, para la empresa transportes SELUVANFAST S.A., ubicada en el distrito metropolitano de Quito*. (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/17480/1/T-UCE-0003-CAD-101.pdf>



Firmado electrónicamente por:
**JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS**

ANEXOS

ANEXO A: SOLICITUD DE CRÉDITO CLIENTES INTERNOS

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.



SOLICITUD DE CRÉDITO CLIENTES INTERNOS

1.- DATOS PERSONALES

Nombres Completos

Cédula / Pasaporte/RUC

Dirección:

Teléfono:

2.- CRÉDITO

Destino del Crédito:

Consumo

Automotriz

Comercial

Otro

Tiempo:

Meses

 1 2 3 4 5 6

Interés:

3.- ANÁLISIS DEL CLIENTE

INGRESOS MENSUALES

EGRESOS MENSUALES

OTROS INGRESOS:

TOTAL INGRESOS - EGRESOS 

4.- DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Declaración:

a) Declaro y me responsabilizo sobre la veracidad y exactitud de la información contenida en esta solicitud.

b) Declaro que los recursos que se entregarán a la Compañía son lícitos y provendrán de actividades permitidas por la Ley

Autorización:

a) Autorizo en caso de incumplir con el pago de la obligación, la Compañía pueda hacer uso de mis aportaciones como accionista.

Observaciones: (La Compañía completa este espacio)

FIRMA DEL SOLICITANTE

FIRMA REPRESENTANTE DE LA
COMPAÑÍA

ANEXO B: SOLICITUD DE CRÉDITO CLIENTES EXTERNOS

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.



SOLICITUD DE CRÉDITO CLIENTES EXTERNOS

1.- DATOS PERSONALES

Nombres Completos

Cédula / Pasaporte/RUC

Dirección:

Teléfono:

2.- CRÉDITO

Destino del Crédito:

Comercial

Otro

Tiempo:

Días

10 15 20 30

Interés:

3.- ANÁLISIS DEL CLIENTE

INGRESOS MENSUALES

EGRESOS MENSUALES

OTROS INGRESOS:

TOTAL INGRESOS - EGRESOS

4.- DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Declaración:

- a) Declaro y me responsabilizo sobre la veracidad y exactitud de la información contenida en esta solicitud.
- b) Declaro que los recursos que se entregarán a la Compañía son lícitos y provendrán de actividades permitidas por la Ley

Autorización:

- a) Autorizo en caso de incumplir con el pago se realicen las acciones necesarias, con cargo de gastos y costas a la factura total por pagar

Observaciones: (La Compañía completa este espacio)

FIRMA DEL SOLICITANTE

FIRMA REPRESENTANTE
DE LA COMPAÑÍA

ANEXO G: RECIBO DE CAJA CHICA

**COMPAÑÍA DE TRANSPORTE
CONTRASHU C.A.**



Recibo de Caja Chica

No. _____	Por \$ _____	No. _____	Por \$ _____						
Lugar y fecha: _____		Lugar y fecha: _____							
Recibí de: _____		Recibí de: _____							
la cantidad de _____		la cantidad de _____							
_____ dólares		_____ dólares							
por concepto de _____		por concepto de _____							
<table border="1"><tr><td>Total</td><td>_____</td></tr><tr><td>Abono</td><td>_____</td></tr><tr><td>Saldo</td><td>_____</td></tr></table>	Total	_____	Abono	_____	Saldo	_____		Firma: _____	C.I. _____
Total	_____								
Abono	_____								
Saldo	_____								

ANEXO H: ARQUEO DE CAJA CHICA



**COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU
C.A.**


ARQUEO DE FONDO DE CAJA CHICA

FECHA Y HORA DEL ARQUEO:

**SALDO SEGÚN
LIBROS:**

DETALLE DEL ARQUEO: BILLETES	UNIDADES	TOTAL
TOTAL BILLETES		
DETALLE DEL ARQUEO: MONEDAS	UNIDADES	TOTAL
TOTAL MONEDAS		
DETALLE DEL ARQUEO: CHEQUES	UNIDADES	TOTAL
TOTAL CHEQUES		
TOTAL DEL ARQUEO DE CAJA		
FALTANTES		
SOBRANTES		
RESPONSABLE		AUDITOR

ANEXO I: SOLICITUD DE REPOSICIÓN DE CAJA CHICA

		COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.				
SOLICITUD DE REPOSICIÓN DEL FONDO DE CAJA CHICA						
DATOS GENERALES DEL(LA) SOLICITANTE						
N° CÉDULA	APELLIDOS	NOMBRES			CARGO	
FECHA	No DOCUMENTO	DETALLE	TIPO DE GASTO	MONTO	IVA	TOTAL
TOTAL						
FIRMAS						
PRESENTADO POR:		VALIDADO POR:		AUTORIZADO POR :		

ANEXO J: NOTIFICACIÓN DE SALDO VENCIDO

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.



NOTIFICACIÓN POR SALDO VENCIDO

Ciudad, fecha.

Estimado Cliente

De acuerdo con nuestros libros, usted mantiene un saldo pendiente con nosotros, por lo cual, apelamos sea cancelada de forma inmediata.

Saldo Vencido.....

Nuestras condiciones se explican cuidadosamente cuando se abre una obligación por lo que, de no ser cancelada a tiempo se toman las medidas necesarias, pegándonos a nuestro Reglamento Interno y Políticas de Cobro.

Si tiene alguna objeción respecto a este saldo, puede notificarse inmediatamente.

Atentamente,

GERENCIA

ANEXO M: COMPROBANTE DE EGRESOS

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.



COMPROBANTE DE EGRESO

N.º 00001

Nº FACTURA	CONCEPTO	VALOR	
Cheque		Firma y Sello del Beneficiario	
Banco			
Fecha			
PREPARADO	REVISADO	APROBADO	CONTABILIZADO

ANEXO N: PLAN DE CUENTAS

CÓDIGO	CUENTA
1	ACTIVOS
1.1.	ACTIVOS CORRIENTES
1.1.1.	Efectivo y Equivalentes al Efectivo
1.1.1.01.	<i>Caja chica</i>
1.1.1.02	<i>Bancos</i>
1.1.2.	Cuentas y Documentos por cobrar corrientes
1.1.2.01.	<i>Cuota mensual accionista</i>
1.1.2.02.	<i>Multas y Sanciones</i>
1.1.2.03	<i>Cuentas por cobrar prestamos accionistas</i>
1.1.2.04	<i>Intereses por cobrar prestamos accionistas</i>
1.1.3.	(-)Provisión para cuentas incobrables
1.1.4.	Inversiones Financieras
1.1.4.01.	<i>Intereses Ganados</i>
1.1.5.	Crédito tributario (IVA)
1.1.6.	Crédito tributario (IMPUESTO A LA RENTA)
1.2.	ACTIVOS NO CORRIENTES
1.2.1.	Terrenos
1.2.2.	Edificios y otros inmuebles
1.2.3.	Vehículos
1.2.4.	Muebles y enseres
1.2.5.	Equipo de cómputo
1.2.6.	(-) Depreciación acumulada activos fijos
2	PASIVOS
2.1.	PASIVOS CORRIENTES
2.1.1.	Cuentas y Documentos por pagar corrientes
2.1.2.	Otras cuentas y documentos por pagar corrientes
2.1.3.	Obligaciones con instituciones financieras
2.1.4.	Impuesto a la renta por pagar del ejercicio
2.1.5.	Participación trabajadores por pagar del ejercicio
2.1.6.	Obligaciones con el IESS
2.1.6.01	<i>Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)</i>
2.1.7.	Otros pasivos corrientes por beneficios a empleados
2.1.7.01.	<i>Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones</i>
2.1.8.	Otros pasivos corrientes
2.2.	PASIVOS NO CORRIENTES
2.2.1.	Cuentas y Documentos por pagar no corrientes
2.2.2.	Otras cuentas y documentos por pagar no corrientes
2.2.3.	Obligaciones con instituciones financieras
2.2.4.	Otros pasivos por beneficios a empleados
2.2.4.01.	<i>Jubilación Patronal</i>
3	PATRIMONIO

3.1.	CAPITAL
3.1.1.	<i>Capital suscrito</i>
3.1.2.	<i>Capital para futura capitalización</i>
3.2.	RESERVAS
3.2.1.	<i>Reserva legal</i>
3.2.2.	<i>Reserva facultativa</i>
3.2.3.	<i>Reserva estatutaria</i>
3.3.	RESULTADOS ACUMULADOS
3.3.1.	<i>Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores</i>
3.3.2.	<i>(-) Pérdidas acumuladas de ejercicios anteriores</i>
3.3.3.	<i>Utilidad neta del ejercicio</i>
3.3.4.	<i>(-) Pérdida neta del ejercicio</i>
4	INGRESOS
4.1	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS
4.1.1.	<i>Mensualidades accionistas</i>
4.1.2.	<i>Mensualidades choferes</i>
4.1.3.	<i>Multas y Sanciones</i>
4.1.4.	<i>Prestación de servicios de transporte</i>
4.1.5.	<i>Intereses</i>
4.1.5.01.	<i>Intereses generados por prestamos accionistas</i>
4.1.5.02	<i>Otros tipos de intereses</i>
4.1.6.	<i>Otros ingresos por actividades ordinarias</i>
4.2.	INGRESOS NO OPERACIONALES
4.2.1.	<i>Intereses financieros</i>
5	GASTOS
5.1.	GASTOS OPERACIONALES
5.1.1.	Gastos de Administración
5.1.1.01.	<i>Sueldos y salarios</i>
5.1.1.02.	<i>Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones</i>
5.1.1.03.	<i>Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)</i>
5.1.1.04.	<i>Honorarios profesionales y dietas</i>
5.1.1.05.	<i>Mantenimiento y reparaciones equipos</i>
5.1.1.06.	<i>Arrendamientos operativos</i>
5.1.1.07.	<i>Útiles de aseo</i>
5.1.1.08.	<i>Suministros de Oficina</i>
5.1.1.09.	<i>Servicios básicos</i>
5.1.1.10.	<i>Gasto de provisiones cuentas incobrables</i>
5.1.1.11.	<i>Gasto depreciación de activos fijos</i>
5.1.2.	Gastos de venta
5.1.2.01	<i>Promoción y Publicidad</i>
5.1.3.	Otros gastos operacionales
5.1.3.01.	<i>Transporte</i>
5.1.3.02.	<i>Gastos de gestión</i>
5.1.3.03.	<i>Gasto de viaje</i>

5.1.3.04.	<i>Suministros, herramientas, materiales y repuestos</i>
5.1.3.05.	<i>Mantenimiento y reparaciones</i>
5.1.3.06.	<i>Seguros y reaseguros</i>
5.1.3.07.	<i>Impuestos, contribuciones y otros</i>
5.1.3.08.	<i>Servicios públicos</i>
5.1.3.09.	<i>Otros</i>
5.2.	<i>GASTOS NO OPERACIONALES</i>
5.2.1.	<i>Gastos financieros</i>
5.2.1.01	<i>Costos de transacción (comisiones bancarias, honorarios, tasas, entre otros)</i>
5.2.1.02.	<i>Intereses con instituciones financieras</i>

ANEXO O: CARTA DE AUSPICIO DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.



COMPAÑÍA "CONTRASHU" C. A
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
RESOLUCION NRO. 03Q1.J.4533 DEL 12 DE DICIEMBRE DEL 2003
INSCRITA EN EL REGISTRO MERCANTIL DEL CANTON SHUSHUFINDI EL 06 DE ENERO 2004



Riobamba, 04 De Noviembre del 2020
OFICIO No 073

Ingeniero
Juan Alberto Avalos, MF
**DIRECTOR DE LA CARRERA DE FINANZAS DE LA ESCUELA SUPERIOR
POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**
Presente

De mi consideración:

Reciba un cordial y atento saludo, el motivo de la presente es para comunicarle que la **COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.**, brindará la apertura e información necesaria a la Señorita. **KAREN ADALIA GRANDA PEÑAFIEL**, portadora de la CI: 2100855648, para la realización de su trabajo de titulación con el tema **"MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA GARANTIZAR LA SUSTENTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A"**, el mismo que será de gran valor para esta empresa.

Por la atención a la presente le anticipo mi agradecimiento.


Atentamente,



Sr. Augusto Hernando Mocha Mocha
PRESIDENTE DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.
Telf: 0993040423
Email: august71@yahoo.es

DIR. AV. PERIMETRAL Y 24 DE ABRIL BARRIO LA UNION
TEL. 062-120-113 CEL. 0986352607
contrashu@hotmail.com

ANEXO R: RUC DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.

	REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES		
NUMERO RUC:	2191703467001		
RAZON SOCIAL:	COMPAÑIA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.		
NOMBRE COMERCIAL:			
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS		
REPRESENTANTE LEGAL:	VERA ZAMBRANO HUMBERTO BELARMINO		
CONTADOR:	VASQUEZ MERINO ELSI PATRICIA		
FEC. INICIO ACTIVIDADES:	15/04/2004	FEC. CONSTITUCION:	15/04/2004
FEC. INSCRIPCION:	03/05/2004	FECHA DE ACTUALIZACION:	09/07/2020
ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:			
ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES QUE BUSCAN EL BIENESTAR DE SUS			
DOMICILIO TRIBUTARIO:			
Provincia: SUCUMBIOS Cantón: SHUSHUFINDI Parroquia: SHUSHUFINDI Barrio: UNION POPULAR Calle: 24 DE MAYO Número: S/N Intersección: AV. PERIMETRAL Oficina: PB Referencia ubicación: A DOS CUADRAS DEL MERCADO AMAZONICO Telefono Trabajo: 062120113 Celular: 0986352607 Email: contrashu@hotmail.com			
DOMICILIO ESPECIAL:			
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:			
<ul style="list-style-type: none">* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES* ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI* ANEXO RELACION DEPENDENCIA* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES* DECLARACION DE IVA* DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE			
<small>Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gob.ec. Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual. Requiere que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentren obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% del IVA.</small>			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 002		ABIERTOS: 2
JURISDICCION:	1 ZONA 11 SUCUMBIOS		CERRADOS: 0
 _____ FIRMA DEL CONTRIBUYENTE	 _____ SERVICIO DE RENTAS INTERNAS		
<small>Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se</small>			



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 2191703467001
RAZON SOCIAL: COMPAÑIA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO	ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.	15/04/2004
NOMBRE COMERCIAL:					FEC. CIERRE:	
					FEC. REINICIO:	

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

ACTIVIDADES DE ASOCIACIONES GREMIALES QUE BUSCAN EL BIENESTAR DE SUS ASOCIADOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: SUCUMBIOS Cantón: SHUSHUFINDI Parroquia: SHUSHUFINDI Barrio: UNION POPULAR Calle: 24 DE MAYO Nú. S/N Intersección: AV. PERIMETRAL Referencia: A DOS CUADRAS DEL MERCADO AMAZONICO Oficina: PB Telefono Trabajo: 062120113 Celular: 0986352607 Email: contrashu@hotmail.com Email principal: contrashu@hotmail.com

No. ESTABLECIMIENTO:	002	ESTADO	ABIERTO	TRANSPORTE	FEC. INICIO ACT.	05/05/2017
NOMBRE COMERCIAL:					FEC. CIERRE:	
					FEC. REINICIO:	

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

SERVICIO DE TRANSPORTE MIXTO.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: SUCUMBIOS Cantón: SHUSHUFINDI Parroquia: SHUSHUFINDI Barrio: UNION POPULAR Calle: 24 DE MAYO Número: S/N Intersección: AV. PERIMETRAL Referencia: A DOS CUADRAS DEL MERCADO AMAZONICO Oficina: PB Email: contrashu@hotmail.com Celular: 0986352607 Telefono Trabajo: 062120113 Email principal: contrashu@hotmail.com

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)

Usuario: - EVRV140408

Lugar de emisión: LAGO AGRIO/CALLE ELOY

Fecha y hora: 09/07/2020 09:27:47

ANEXO U: FORMATO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ACCIONISTAS



ESPOCH
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ESCUELA DE FINANZAS

Proyecto de investigación: Modelo de gestión financiera para garantizar la sustentabilidad de la compañía de transporte CONTRASHU C.A., del cantón Shushufindi, provincia de Sucumbíos.

Objetivo: Conocer el criterio de los accionistas acerca de gestión financiera de la compañía de transporte CONTRASHU C.A., que determine su situación actual.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.

1. ¿Tiene conocimiento de la misión, visión y valores de la compañía de transporte CONTRASHU C.A.?

Sí No

2. ¿Los directivos de la compañía informan sobre los resultados obtenidos de los estados financieros?

Siempre

Casi siempre

A veces

Rara vez

Nunca

3. ¿Tiene conocimiento si se realizan indicadores financieros en la compañía para conocer su situación actual?

Sí No

4. ¿A su criterio, que tan importante es el análisis financiero en la toma de decisiones?

Muy importante

Importante

Regular

Poco importante

Nada importante



5. **¿Las ganancias obtenidas por el servicio prestado le permite satisfacer sus necesidades y mantener un ahorro?**

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

6. **¿Sus opiniones son tomadas en cuenta para la toma de decisiones de la compañía?**

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Rara vez
- Nunca

7. **¿Cómo considera usted el servicio que está brindando la compañía a sus clientes?**

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

8. **¿La compañía ha realizado capacitaciones a los accionistas durante el último año?**

- Sí No

9. **¿Conoce usted la existencia de un modelo de gestión financiera dentro de la compañía de transporte CONTRASHU C.A.?**

- Sí No

10. **¿Considera usted que un modelo de gestión financiera aplicado en la compañía permitiría garantizar la sustentabilidad económica de la misma?**

- Sí No

ANEXO X: FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA ALTA DIRECTIVA



ESPOCH
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE FINANZAS

Proyecto de investigación: Modelo de gestión financiera para garantizar la sustentabilidad de la compañía de transporte CONTRASHU C.A., del cantón Shushufindi, provincia de Sucumbios.

Objetivo: Conocer el criterio de la alta directiva acerca de gestión administrativa y financiera de la compañía de transporte CONTRASHU C.A.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE
CONTRASHU C.A.

Nombre:

Lugar:

1. ¿La compañía de transporte cuenta con una estructura organizacional definida?
.....
.....
2. ¿La compañía de transporte cuenta con un manual de funciones actualizado?
.....
.....
3. ¿La compañía de transporte cuenta con un plan estratégico?
.....
.....
4. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas y debilidades que posee la compañía?
.....
.....
.....
5. ¿Cuáles considera usted que son las oportunidades y factores de amenaza de la compañía?
.....
.....
.....
6. ¿Se realiza análisis de los estados financieros y con qué frecuencia se presentan?
.....
.....
.....



7. **¿La compañía cuenta con un modelo de gestión financiera?**
.....
.....
.....
8. **¿Considera importante contar con un modelo de gestión financiera que garantice la sustentabilidad económica de la compañía?**
.....
.....
.....
9. **¿Usted como gerente en que aspectos se basa para tomar decisiones de la compañía?**
.....
.....
.....
10. **¿Cuál es su visión de la compañía dentro de 3 años?**
.....
.....
.....
11. **¿Al no contar con un modelo de gestión financiera cómo se determina los recursos que van destinados a los ahorros e inversiones?**
.....
.....
.....
12. **¿La compañía cuenta con manuales de procesos para la gestión de cobranza?**
.....
.....
.....
13. **¿La compañía cuenta con manuales para los procesos de manejo del efectivo?**
.....
.....
.....
14. **¿Cómo realiza la empresa la adquisición con sus proveedores?**
.....
.....
.....

ANEXO AA: APLICACIÓN DE ENCUESTAS A LOS ACCIONISTAS



ANEXO DD: UNIDADES DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE CONTRASHU C.A.





epoch

Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 17 / 03 / 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: KAREN ADALÍA GRANDA PEÑAFIEL
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: FINANZAS
Título a optar: LICENCIADA EN FINANZAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Ing. CPA. Jhonatan Rodrigo Parreño Uquillas. MBA.



Firmado electrónicamente por:
**JHONATAN RODRIGO
PARREÑO UQUILLAS**

17 / 03 / 2022

0071-DBRA-UTP-2022