



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sede Santo Domingo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA

Tesis de grado previo la obtención de título de:
INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA

**“ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA EJECUTTRANS DE
SANTO DOMINGO, 2014.”**

Estudiante:

Evelyn Yolanda Rodríguez Jiménez

Director de tesis:

Ing. Jaime Merizalde

Santo Domingo – Ecuador

Abril, 2015

ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA EJECUTTRANS DE SANTO DOMINGO, 2014.

Ing. Jaime Merizalde
DIRECTOR DE TESIS

APROBADO

Lic. Oscar Espinoza
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Jessica Vásquez
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Diana Diez
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Santo Domingo.....de.....2015.

Autor: EVELYN YOLANDA RODRÍGUEZ JIMÉNEZ

Institución: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL.

Título de Tesis: ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA EJECUTTRANS DE SANTO DOMINGO, 2014.

Fecha: Abril, 2015

El contenido del presente trabajo, está bajo la responsabilidad del autor/a.

Evelyn Yolanda Rodríguez Jiménez

C.I. 171795713-6

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sede Santo Domingo

INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS

Santo Domingo,.....de.....del 2015.

Lic. Oscar Espinoza

**COORDINADOR DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y
AUDITORÍA, CPA**

Estimado Licenciado,

Mediante la presente tengo a bien informar que el trabajo investigativo realizado por la señora: **EVELYN YOLANDA RODRÍGUEZ JIMÉNEZ**, cuyo tema es: “**ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA EJECUTTRANS DE SANTO DOMINGO, 2014.**”, ha sido elaborado bajo mi supervisión y revisado en todas sus partes, autorizo su respectiva presentación.

Particular que informo para fines pertinentes

Atentamente.

Ing. Jaime Merizalde
DIRECTOR DE TESIS.

Dedicatoria

La presente tesis de grado está dedicada a Dios, creador del universo y dueño de mi vida, por haberme guiado en cada paso y dado la fortaleza de progresar y salir adelante, y de esta manera cumplir una importante meta en mi vida personal y profesional.

A mis padres con todo mi cariño y amor, porque hicieron todo lo que estuvo a su alcance para que pudiera lograr mi sueño de ser profesional, por confiar en mí, por motivarme y darme la mano en los momentos más difíciles.

A mi esposo e hijo que siempre han estado presentes a mi lado apoyándome en los buenos y malos momentos, comprendiéndome y demostrándome su amor.

A mis hermanos y hermanas que siempre han estado a mi lado en los momentos más difíciles motivándome para que culmine mi carrera profesional.

Agradecimiento

Mi agradecimiento al ser único y extraordinario que me dio la vida, y que siempre me ha cuidado y llenado de bendiciones, guiándome en cada paso, dándome fortaleza y sabiduría para seguir adelante. A ti mi Dios gracias por todo lo maravilloso que me has brindado y por permitir cumplir mis sueños.

A mis padres Sr. James Rodríguez y Sra. Lucía Jiménez por su apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, por su amor desinteresado, por el sacrificio día a día por verme progresar, por haberme sabido guiar por el camino del bien y enseñarme que el esfuerzo y la perseverancia nos lleva hacia donde queremos llegar.

A mis hermanas y hermanos por haberme brindado su comprensión, apoyo y cariño en cada momento.

A mi esposo por haberme apoyado en cada momento y por el sacrificio día a día por verme progresar en mi carrera profesional.

Al Ing. Jaime Merizalde por haberme compartido su valioso tiempo y sus conocimientos, orientándome y guiándome durante todo mi periodo académico en la Universidad Tecnológica Equinoccial y actualmente como Director de Tesis ayudándome a cumplir una etapa muy importante en mi vida.

A los Directivos de la Compañía Ejecuttrans S.A., señor Miguel Cruz y George García, gerente y presidente de la compañía, por haberme dado la oportunidad de realizar este trabajo de investigación, brindándome la información y colaboración necesaria.

A todas las personas que siempre estuvieron presentes brindándome su apoyo y ayuda cuando lo he requerido.

TABLA DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Hoja de sustentación y aprobación de los integrantes del tribunal.....	ii
Hoja de responsabilidad del Autor.	iii
Informe de aprobación de Director de Tesis	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento	vi
Tabla de contenidos.....	vii
Índice de tablas	xiv
Índice de gráficos.....	xvii
Índice de anexos	xix
Resumen ejecutivo.....	xx
Executive Summary.....	xxi

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Título de la investigación.....	1
1.2. Planteamiento y formulación de la investigación	1
1.2.1. Diagnóstico	1
1.2.2. Formulación del problema	2
1.2.3. Sistematización del problema	2
1.3. Justificación de la investigación.....	3
1.3.1. Importancia	3
1.3.2. Impacto social	3
1.3.3. Impacto teórico.....	4
1.3.4. Implicancia práctica	4
1.4. Objetivos	4
1.4.1. Objetivo General	4
1.4.2. Objetivos Específicos.....	4

CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA

2.1. MARCO TEÓRICO	6
2.1.1. Administración	6
2.1.2. Funciones de la gestión administrativa	7
2.1.2.1. Planeación:	7
2.1.2.1.1. Tipos de planes	8
2.1.2.1.2. Desarrollo de planes	8
2.1.2.2. Organización:	9
2.1.2.2.1. Modelos de diseño organizacional	9
2.1.2.3. Dirección:	9
2.1.2.4. Control:	10
2.1.2.4.1. El proceso de control	10
2.1.2.5. Integración del personal:	12
2.1.3. Administración estratégica	13
2.1.3.1. El proceso de administración estratégica	13
2.1.4. Control de gestión	16
2.1.4.1. Objetivo del control de gestión	16
2.1.4.2. Factores que afectan el control de gestión	17
2.1.4.3. Factores internos que afectan a la empresa	17
2.1.4.4. Factores externos que afectan a la empresa	17
2.1.5. Indicadores de gestión	17
2.1.5.1. Atributos para la información de un indicador de gestión	18
2.1.6. Finanzas	19
2.1.7. Administración financiera	19
2.1.8. Función administrativa financiera	20
2.1.9. Punto de vista organizativo	20

2.1.10. Toma de decisiones	20
2.1.11. Rentabilidad.....	20
2.1.11.1.Rentabilidad económica	21
2.1.11.2.Rentabilidad financiera.....	21
2.1.11.3.Rentabilidad social	21
2.1.12. Razones financieras.....	21
2.1.12.1.Razones de liquidez.....	22
2.1.12.2.Índices de actividad	23
2.1.12.3.Razones de endeudamiento	23
2.1.12.4.Índices de rentabilidad.....	24
2.1.13. Estados financieros.....	27
2.1.13.1.Estado de resultados	27
2.1.13.2.Balance general	27
2.1.13.3.Estado de flujos de efectivo.....	28
2.1.14. Apalancamiento.....	29
2.1.14.1.Apalancamiento operativo.....	29
2.1.14.2.Apalancamiento financiero.....	29
2.1.14.3.Apalancamiento total.....	30
2.1.15. Análisis vertical y horizontal.....	31
2.1.15.1.Análisis vertical.....	31
2.1.15.2.Análisis horizontal.....	31
2.1.16. Proyecciones financieras	32
2.2. MARCO CONCEPTUAL.....	32
2.2.1. Administración	32
2.2.2. Gestión administrativa moderna.....	32
2.2.3. Que son las finanzas	33
2.2.4. Administración financiera	33

2.2.5.	Gestión financiera.....	33
2.2.6.	Compañía anónima.....	33
2.2.7.	Eficiencia.....	33
2.2.8.	Eficacia.....	34
2.3.	MARCO TEMPORAL/ESPACIAL.....	34
2.4.	MARCO LEGAL	34
2.4.1.	Ley de compañías.....	34
2.4.2.	NEC N° 1, presentación de estados financieros	37
2.4.3.	NEC N° 5, utilidad o pérdida neta por el período, errores fundamentales y cambios en políticas contables.....	38
2.4.4.	NIC N° 27, estados financieros consolidados y separados	38
2.4.5.	Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (LOTTTSV). 39	
2.4.6.	Ley de Régimen Tributario Interno.....	40

CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.	Idea a defender	42
3.2.	Matriz de variables	43
3.3.	Estrategia Metodológica.....	48
3.3.1.	Diseño de la Investigación	48
3.3.2.	Tipo de investigación	48
3.3.3.	Métodos de investigación.....	48
3.3.3.1.	Método deductivo.....	49
3.3.3.2.	Método analítico.....	49
3.3.4.	Técnicas de investigación.....	49
3.3.4.1.	La observación	49
3.3.4.2.	La encuesta	49

3.3.4.3. Entrevista.....	50
3.3.4.4. Análisis de documentos.....	50
3.3.5. Tipo de muestreo.....	50
3.3.6. Población.....	50
3.3.7. Diseño del tamaño de la muestra de los usuarios.....	50
3.3.8. Tabulación y análisis de datos.....	51
3.4. Unidad de análisis.....	52

CAPÍTULO IV RESULTADO Y DISCUSIÓN

4.1. Historia de la empresa.....	53
4.2. Ubicación.....	53
4.3. Tabulación e interpretación de las encuestas aplicadas a los socios de la compañía ...	54
4.4. Tabulación e interpretación de las 5 encuestas aplicadas a los trabajadores de la compañía.....	83
4.5. Tabulación e interpretación de las 385 encuestas aplicadas a los usuarios de la compañía Ejecuttrans S.A.	95
4.6. Entrevista aplicada a los directivos de la compañía de transporte urbano Ejecuttrans S.A.....	101
4.7. Análisis a los Estados financieros de la compañía Ejecuttrans S.A.	105
4.7.1. Análisis vertical del estado de resultados de los periodos 2012 y 2013.....	105
4.7.2. Análisis vertical Estado de Situación Financiera de los periodos 2012 y 2013 ..	107
4.7.3. Análisis de indicadores financieros de la compañía.....	111
4.7.4. Apalancamientos.....	117
4.8. Análisis financiero de los socios de la compañía.....	119
4.8.1. Estados financieros.....	119
4.8.1.1. Estado de resultados en dólares de los socios de la compañía.....	119

4.8.1.2. Estado de resultados porcentual de los socios de la compañía.....	120
4.8.1.3. Estado de Situación Financiera en dólares de los socios de la compañía según el nivel de ingresos.	121
4.8.1.4. Estado de Situación Financiera en porcentaje de los socios de la compañía según el nivel de ingresos.	122
4.8.1.5. Razones financieras de los socios de la compañía Ejecuttrans S.A. según su nivel de ingresos.	124
4.9. Matriz FODA.....	127
4.9.1. Matriz EFI	129
4.9.2. Matriz EFE	130
4.9.3. Matriz FODA	132

CAPÍTULO V PROPUESTA

5.1. Propuesta	139
5.2. Objetivos de la propuesta	139
5.3. Misión.....	139
5.4. Visión	140
5.5. Valores.....	140
5.6. Estrategias.....	140
5.7. Políticas	141
5.8. Estructura organizacional	142
5.8.1. Organigrama estructural	142
5.8.2. Organigrama posicional	144
5.8.3. Organigrama funcional.....	145
5.9. Manual de funciones.....	146
5.10. Plan Operativo Anual (POA)	157

5.11.	Flujograma de procesos.....	162
5.11.1.	Flujograma de procesos contables.....	163
5.11.2.	Flujograma de procesos administrativos.....	164
5.12.	Plan Anual de Capacitación.....	165
5.13.	Indicadores de gestión.....	166
5.14.	Balanced Scorecard.....	168
5.15.	Estado de resultados proyectado.....	170
5.16.	Indicadores financieros proyectados.....	172

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1.	Conclusiones.....	174
6.2.	Recomendaciones.....	176
BIBLIOGRAFÍA.....		177
ANEXOS.....		180

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01 Resumen de las principales razones financieros utilizados	25
Tabla N° 02 Matriz de variables - Planificación y Organización.....	43
Tabla N° 03 Matriz de variables – Dirección.....	44
Tabla N° 04 Matriz de variables – Control.....	45
Tabla N° 05 Matriz de variables – Gestión Financiera	46
Tabla N° 06 Matriz de variables – Satisfacción de los clientes.....	46
Tabla N° 07 Matriz de variables – Satisfacción de los socios y modelo de planificación ..	47
Tabla N° 08 Cálculo de la muestra.....	51
Tabla N° 09 Edad socios	55
Tabla N° 10 Género socios.....	56
Tabla N° 11 Opinión de los socios	57
Tabla N° 12 Sugerencias y opiniones de los socios	58
Tabla N° 13 Cumplimiento de las actividades de acuerdo a lo planificado	59
Tabla N° 14 Información actualizada relevante para los socios.....	60
Tabla N° 15 Procesos claros para el desarrollo de las actividades.....	61
Tabla N° 16 Manual de procedimientos	62
Tabla N° 17 Las resoluciones llegan de manera efectiva a los socios	63
Tabla N° 18 Los directivos son líderes.....	64
Tabla N° 19 Conocimiento de estatutos y políticas.....	65
Tabla N° 20 Equidad hacia socios y trabajadores	66
Tabla N° 21 Motivación y trabajo en equipo	67
Tabla N° 22 Cumplimiento a las resoluciones del reglamento interno	68
Tabla N° 23 Percibe utilidades	69
Tabla N° 24 Calificación de planificación	70
Tabla N° 25 Calificación a la organización de la compañía.....	71
Tabla N° 26 Calificación de las capacitaciones.....	72
Tabla N° 27 Calificación de la comunicación	73
Tabla N° 28 Calificación de la administración.....	74
Tabla N° 29 Tiempo de actividad económica	75
Tabla N° 30 Ingresos mensuales de los socios	76
Tabla N° 31 Tipo de préstamo realizado	77

Tabla N° 32 Monto de préstamo.....	78
Tabla N° 33 Destino del crédito	79
Tabla N° 34 Costos y gastos según el rango de ingresos	80
Tabla N° 35 Activos según el nivel de ingresos	81
Tabla N° 36 Pasivos según el nivel de ingresos	82
Tabla N° 37 Actividades de la compañía de acuerdo a lo planificado	83
Tabla N° 38 Manual de procedimientos para procesos administrativos y operativos.....	84
Tabla N° 39 Sugerencias y opiniones de los trabajadores.....	85
Tabla N° 40 Directivos de la compañía son líderes.....	86
Tabla N° 41 Conocimiento estatutos y políticas de la compañía	87
Tabla N° 42 Equidad hacia los socios y trabajadores.....	88
Tabla N° 43 Motivación y trabajo en equipo	89
Tabla N° 44 Los trabajadores tienen estabilidad laboral.....	90
Tabla N° 45 Control de las actividades que realizan los trabajadores.....	91
Tabla N° 46 Calificación de la organización.....	92
Tabla N° 47 Calificación de las capacitaciones.....	93
Tabla N° 48 Calificación de la comunicación	94
Tabla N° 49 Calificación servicio de transporte urbano de buses.....	95
Tabla N° 50 Inconveniente al utilizar el servicio de buses.....	96
Tabla N° 51 Mejora del servicio de buses.....	97
Tabla N° 52 Aspectos de cambio en el servicio de buses	98
Tabla N° 53 Accidentes de tránsito en el servicio de buses	99
Tabla N° 54 Alza del precio en el pasaje.....	100
Tabla N° 55 Estado de resultados – Análisis vertical.....	105
Tabla N° 56 Estado de situación financiera – Análisis vertical	107
Tabla N° 57 Indicadores de liquidez – liquidez	111
Tabla N° 58 Indicadores de liquidez – capital de trabajo.....	111
Tabla N° 59 Indicadores de liquidez – autonomía	112
Tabla N° 60 Índices de actividad – periodo promedio de cobro	112
Tabla N° 61 Índices de actividad – rotación de activos totales.....	113
Tabla N° 62 Índices de actividad – rotación de capital de trabajo	113
Tabla N° 63 Razones de endeudamiento – índice de endeudamiento.....	114
Tabla N° 64 Razones de endeudamiento – concentración de endeudamiento	114

Tabla N° 65 Índices de Rentabilidad – Rentabilidad neta.....	115
Tabla N° 66 Índices de Rentabilidad – Rentabilidad neta del activo	116
Tabla N° 67 Índices de Rentabilidad – Gastos de administración y ventas a ventas	116
Tabla N° 68 Datos del estado de resultados para cálculo de los apalancamientos.....	117
Tabla N° 69 Apalancamiento operativo	117
Tabla N° 70 Apalancamiento financiero	118
Tabla N° 71 Apalancamiento total	118
Tabla N° 72 Estado de resultados socios.....	119
Tabla N° 73 Estado de resultados en porcentajes socios.....	120
Tabla N° 74 Balance general socios.....	121
Tabla N° 75 Balance general porcentual socios	122
Tabla N° 76 Índices de liquidez - liquidez	124
Tabla N° 77 Índices de liquidez – capital de trabajo.....	124
Tabla N° 78 Índices de actividad – capital de trabajo.....	125
Tabla N° 79 Razón de endeudamiento – índice de endeudamiento	125
Tabla N° 80 Índice de rentabilidad – rentabilidad neta.....	126
Tabla N° 81 Factores internos	129
Tabla N° 82 Factores externos.....	130
Tabla N° 83 Matriz FODA.....	132
Tabla N° 84 Ponderación para el Diagrama Causa - Efecto.....	135
Tabla N° 85 Plan Operativo Anual – Planificación.....	157
Tabla N° 86 Plan Operativo Anual –Organización	158
Tabla N° 87 Plan Operativo Anual – Dirección.....	159
Tabla N° 88 Plan Operativo Anual – Control	161
Tabla N° 89 Flujograma de procesos	162
Tabla N° 90 Flujograma de procesos contables	163
Tabla N° 91 Flujograma de procesos administrativos.....	164
Tabla N° 92 Plan Anual de Capacitación	165
Tabla N° 93 Indicadores de gestión.....	167
Tabla N° 94 Estado de resultados proyectado	170
Tabla N° 95 Índices de rentabilidad – Rentabilidad neta	172
Tabla N° 96 Índices de rentabilidad – Gastos de administración y ventas a ventas.....	173

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01 Modelo del proceso de la administración estratégica	15
Gráfico N° 02 Formato general del estado de resultados y tipos de apalancamiento	30
Gráfico N° 03 Ubicación de la Compañía Ejecuttrans S.A.	53
Gráfico N° 04 Croquis de la compañía.....	54
Gráfico N° 05 Edad socios	55
Gráfico N° 06 Género socios.....	56
Gráfico N° 07 Opinión de los socios	57
Gráfico N° 08 Sugerencia y opinión de los socios	58
Gráfico N° 09 Cumplimiento de las actividades de acuerdo a lo planificado.....	59
Gráfico N° 10 Información actualizada relevante para los socios.....	60
Gráfico N° 11 Procesos claros para el desarrollo de las actividades.....	61
Gráfico N° 12 Manual de procedimientos	62
Gráfico N° 13 Las resoluciones llegan de manera efectiva a los socios	63
Gráfico N° 14 Los directivos son líderes.....	64
Gráfico N° 15 Conocimiento de estatutos y políticas.....	65
Gráfico N° 16 Equidad hacia socios y trabajadores	66
Gráfico N° 17 Motivación y trabajo en equipo	67
Gráfico N° 18 Cumplimiento a las resoluciones del reglamento interno	68
Gráfico N° 19 Percibe utilidades	69
Gráfico N° 20 Calificación de planificación	70
Gráfico N° 21 Calificación a la organización de la compañía	71
Gráfico N° 22 Calificación de las capacitaciones	72
Gráfico N° 23 Calificación de la comunicación.....	73
Gráfico N° 24 Calificación de la administración.....	74
Gráfico N° 25 Tiempo de actividad económica	75
Gráfico N° 26 Ingresos mensuales de los socios.....	76
Gráfico N° 27 Tipo de préstamo realizado.....	77
Gráfico N° 28 Monto de préstamo	78
Gráfico N° 29 Destino del crédito	79
Gráfico N° 30 Actividades de la compañía de acuerdo a lo planificado.....	83
Gráfico N° 31 Manual de procedimientos para procesos administrativos y operativos.....	84

Gráfico N° 32 Sugerencias y opiniones de los trabajadores.....	85
Gráfico N° 33 Directivos de la compañía son líderes	86
Gráfico N° 34 Conocimiento estatutos y políticas de la compañía	87
Gráfico N° 35 Equidad hacia los socios y trabajadores.....	88
Gráfico N° 36 Motivación y trabajo en equipo	89
Gráfico N° 37 Los trabajadores tienen estabilidad laboral.....	90
Gráfico N° 38 Control de las actividades que realizan los trabajadores	91
Gráfico N° 39 Calificación organización	92
Gráfico N° 40 Calificación de las capacitaciones	93
Gráfico N° 41 Calificación de la comunicación.....	94
Gráfico N° 42 Calificación servicio de transporte urbano de buses	95
Gráfico N° 43 Inconveniente al utilizar el servicio de buses	96
Gráfico N° 44 Mejora del servicio de buses.....	97
Gráfico N° 45 Aspectos de cambio en el servicio de buses	98
Gráfico N° 46 Accidentes de tránsito en el servicio de buses	99
Gráfico N° 47 Alza del precio en el pasaje	100
Gráfico N° 48 Matriz FODA para la formulación de estrategias	128
Gráfico N° 49 Diagrama de Causa – Efecto.....	136
Gráfico N° 50 Organigrama estructural de la compañía Ejecuttrans S.A	143
Gráfico N° 51 Organigrama posicional de la compañía Ejecuttrans S.A.....	144
Gráfico N° 52 Organigrama funcional compañía Ejecuttrans S.A.....	145
Gráfico N° 53 Mapa de estrategias de la Compañía Ejecuttrans S.A.....	169

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 01 Entrevista realizada a los miembros del directorio de la compañía	180
Anexo N° 02 Encuesta aplicada a los trabajadores de la compañía	183
Anexo N° 03 Encuesta aplicada a los socios de la compañía.....	185
Anexo N° 04 Encuesta aplicada a los usuarios del servicio de buses	190
Anexo N° 05 Ruc de la compañía Ejecuttrans S.A	192
Anexo N° 06 Portada del reglamento interno de la compañía	194
Anexo N° 07 Portada de los estatutos de la compañía Ejecuttrans S.A	195
Anexo N° 08 Cuadros semestrales de ingresos del 2011	196
Anexo N° 09 Cuadro general de egresos del 2011	198
Anexo N° 10 Cuadro general de ingresos del 2011.....	199
Anexo N° 11 Estado de Resultados del 2011	200
Anexo N° 12 Estado de Situación Financiera del 2011	201
Anexo N° 13 Cuadro semestral de ingresos del 2012	202
Anexo N° 14 Estado de Resultados del 2012	203
Anexo N° 15 Estado de Situación Financiera del 2012	204
Anexo N° 16 Estado de Resultados del 2013	205
Anexo N° 17 Estado de Situación Financiera del 2013	207
Anexo N° 18 Entrevista al Presidente de la compañía	209
Anexo N° 19 Entrevista al Gerente de la compañía	209
Anexo N° 20 Encuestas realizadas a los socios de la compañía	210
Anexo N° 21 Encuestas realizadas a los trabajadores de la compañía	212

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se desarrolla en la Compañía Ejecuttrans S.A, ubicado en la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, cantón Santo Domingo, su actividad es la prestación de servicios regulares de transporte urbano de pasajeros, la compañía fue creada hace 20 años, desde ahí ha venido prestando este servicio a la ciudadanía, y con el paso del tiempo ha ido creciendo, logrando posesionarse en el mercado debido a la calidad de servicio.

El problema principal de la compañía es que no cuentan con una adecuada gestión administrativa y financiera, esto ha provocado la reducción de la rentabilidad en los últimos tres años. La metodología utilizada para la determinación de factores que inciden en la gestión administrativa y financiera, fue mediante la aplicación de encuestas, entrevistas, observación directa y análisis de documentos, para esto se aplicó un total de 458 encuestas distribuidas de la siguiente manera, 385 a los usuarios del servicio de buses, 68 a los socios de la compañía y 5 a los trabajadores de la compañía, también se realizó 9 entrevistas a los miembros del directorio de la compañía. Los resultados de la investigación indican la incidencia de algunos factores que afectan las siguientes áreas: En la gestión administrativa, la inexistencia de una estructura organizacional, ineficiente control interno, incumplimiento de las actividades planificadas con anterioridad y en la gestión financiera la inadecuada administración de los recursos financieros, existencia de sobreendeudamiento y la inexistencia de liquidez, esto ha provocado la reducción en la rentabilidad de la compañía.

Con el fin de remediar los inconvenientes que ésta actualmente tiene, se diseñó un modelo de la gestión administrativa y financiera a través de estrategias que con su adecuada implementación, seguimiento y control se encargara no solo de mejorar la gestión administrativa y financiera, sino también de incrementar la rentabilidad de la compañía y la de los socios.

EXECUTIVE SUMMARY

This research is developed in the Company Ejecuttrans SA, located in the Province of Santo Domingo de los Tsáchilas, Region Santo Domingo. Its activity is the provision of regular urban passenger transport. The company was created 20 years ago, since then has been providing this service to the public, and over time it has grown, making possession in the market due to the quality of service.

The main problem is that the company does not have adequate administrative and financial management; this has resulted in reduced profitability in the last three years. The methodology used to determine factors affecting the administrative and financial management was by applying surveys, interviews, direct observation and document analysis, to this a total of 458 surveys were distributed in the following way: 385 was applied to bus service users, 68 to the partners of the company and 5 to its workers, nine interviews were also conducted with board members of the company. The results of the research indicate the incidence of some factors that affect the following areas: In the administrative management, the lack of an organizational structure, inefficient internal control, the breach of activities planned in advance, and in the financial management, inadequate management of financial resources, existence of indebtedness and the lack of liquidity; which has caused the reduction in the profitability of the company.

In order to overcome the disadvantages that it currently has, a model of administrative and financial management was designed through strategies with proper implementation, monitoring and control which is responsible not only for improving the administrative and financial management, but also for increasing the profitability of the company and of its partners.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Título de la investigación

Análisis de los factores que inciden en la gestión administrativa y financiera de la compañía Ejecuttrans de Santo Domingo, 2014.

1.2. Planteamiento y formulación de la investigación

1.2.1. Diagnóstico

En la provincia de Concepción, Chile, Saldías (2003) y Sanhueza (2012) resaltan escasa preocupación por el cliente para entregar un servicio de transporte cada vez de mejor calidad, profesionalismo y confiabilidad. Sobre este mismo aspecto, en Volkmer de Azambuja (2002) se promueve la necesidad de mejorar la calidad de los servicios de transporte, de modo que pueda expresarse en diversos ámbitos, especialmente en los aspectos tecnológicos (vehículos), gestión (clasificación de operadores), la salud (física y cobertura, la integración y la información de usuario temporal). (Torres, 2014, pág. 80)

En el ámbito administrativo, los resultados del trabajo de campo resumidos por Sanhueza (2012) indican que: a) las empresas del transporte no cuentan con un esquema (organigrama) de la empresa bien definido, por lo que es difícil analizar la estructura y las características de estas organizaciones; b) no cuentan con procedimientos documentados para organizar y programar la entrega de sus servicios; c) el personal a cargo del ámbito técnico, operativo y de mantenimiento de los vehículos de transporte son personas que han estado mucho tiempo en el rubro y, por ende, conocen el funcionamiento operacional a través de la práctica más que recibir algún tipo de capacitación o preparación profesional y, d) el personal de conductores sí se muestra permeable para recibir capacitaciones en pro de la entrega de un mejor servicio y para respetar la reglamentación vigente. (Torres, 2014, pág. 80)

En nuestro país las compañías de transporte urbano, interprovincial y rural, en su mayoría no cuentan con una buena administración debido a la desorganización por parte de los socios, la falta de conocimiento sobre leyes, tanto de la parte contable como de la de transporte, inadecuada toma de decisiones, por lo tanto esto no les permite brindar un buen servicio a los usuarios, y así no logran alcanzar sus objetivos empresariales.

En la ciudad de Santo Domingo existen 5 compañías de transporte urbano de pasajeros como son: Cía. Transmetro, Coop. Rio Toachi, Cía. Rumiñahui, Cía. Tsáchila y la Cía. Ejecuttrans, por lo que en estas empresas, el principal problema es la ineficiente administración de recursos contables y financieros, provocados por factores externos e internos de las mismas, por los que se puede mencionar; a) exigencias de elevadas aportaciones a los socios por parte de las compañías, b) Gastos administrativos exagerados, c) Falta de conocimiento en leyes y d) Falta de capacitaciones a los socios.

Se ha considerado que el análisis a realizar, permitirá determinar los factores internos y externos por los cuales la compañía Ejecuttrans S.A. no ha logrado un adecuado control en el área administrativa y financiera. De esta manera se plantearán soluciones, mediante estrategias, que le permitan a Ejecuttrans S.A. alcanzar sus objetivos y metas como empresa.

1.2.2. Formulación del problema

¿Cuáles son los factores que inciden en la gestión administrativa y financiera de la compañía Ejecuttrans S.A.?

1.2.3. Sistematización del problema

¿Cuáles son los fundamentos teóricos contemporáneos que permitan sustentar los procesos de análisis del área administrativa y financiera de la compañía Ejecuttrans?

¿Cuál es la situación administrativa y financiera de la compañía Ejecuttrans en los últimos tres años de gestión de la actual directiva, para conocer sus limitaciones y potencialidades?

¿Cuáles son los principales factores que inciden en la inadecuada gestión administrativa y financiera de la compañía Ejecuttrans?

¿Qué lineamientos estratégicos permitirán un crecimiento en los niveles de rentabilidad y mejora continua en la estructura de procesos administrativos?

1.3. Justificación de la investigación

La presente investigación sobre el análisis de los factores que inciden en la gestión administrativa y financiera de la compañía de transporte urbano de pasajeros Ejecuttrans S.A de Santo Domingo, nos servirá para que la empresa mejore en el área a analizar y así alcance sus objetivos, prestando un mejor servicio a la comunidad.

La investigación es posible gracias al acceso a la información de la compañía de transporte urbano Ejecuttrans S.A, y los permisos necesarios para recolectar información necesaria para el análisis a realizar dentro de la misma.

1.3.1. Importancia

La importancia de este análisis, radica en que con la información que se va a obtener, la empresa conocerá a través de recomendaciones, los medios y estrategias que puede utilizar para mejorar la gestión administrativa y financiera para brindar un mejor servicio a los usuarios.

1.3.2. Impacto social

Los beneficiarios esperados con la ejecución de esta investigación son: la empresa y otras compañías de transporte urbano, porque estas pueden acogerse a este análisis para mejorar su administración, y lograr satisfacción en los clientes ya que de esta manera recibirán un mejor servicio.

1.3.3. Impacto teórico

La investigación busca, mediante enfoques teóricos y conceptos obtenidos de diferentes fuentes de información encontrar explicaciones sobre situaciones actuales que atraviesa la compañía Ejecuttrans S.A, para poder efectuar un análisis administrativo y financiero, lo cual permita examinar las consecuencias no previstas por la compañía y la sociedad.

1.3.4. Implicancia práctica

Realizar un análisis a la compañía de transporte urbano Ejecuttrans SA de Santo Domingo, con el propósito de conocer si las expectativas planteadas como entidad cumple, tanto en el aspecto administrativo como financiero.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Analizar los factores que inciden en la gestión administrativa y financiera de la compañía Ejecuttrans S.A de Santo Domingo, 2014.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Establecer los fundamentos teóricos contemporáneos que permitan sustentar los procesos de análisis del área administrativa y financiera de la compañía Ejecuttrans.
- Determinar la situación administrativa y financiera de la compañía Ejecuttrans en los últimos tres años de gestión de la actual directiva, para conocer sus limitaciones y potencialidades.

- Identificar y analizar los principales factores que inciden en la inadecuada gestión administrativa y financiera de la compañía Ejecuttrans.
- Establecer los lineamientos estratégicos que permitirán un crecimiento en los niveles de rentabilidad y mejora en la estructura de procesos administrativos.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1. MARCO TEÓRICO

Al hablar de un análisis en la gestión administrativa y financiera se necesita conocer los conceptos más importantes que ayudará a realizar este análisis sin dificultad y así proponer un modelo, que ayude a mejorar la gestión administrativa y financiera de la Compañía de transporte de pasajeros urbano EJECUTTRANS S.A. de la ciudad de Santo Domingo.

2.1.1. Administración

En una época de complejidades, cambios e incertidumbre como la que atravesamos hoy en día, la administración se ha convertido en uno de los campos más importantes de la actividad humana. La tarea básica de la administración es conseguir que las personas hagan las cosas con eficiencia y eficacia. En las organizaciones como industrias, comercio, servicios públicos, hospitales, universidades, instituciones militares o cualquier otra empresa humana, la eficiencia y la eficacia con las que las personas trabajan en conjunto para alcanzar objetivos comunes dependen directamente de las capacidades de aquellos que ejercen la función administrativa. (CHIAVENATO, 2014, pág. 7)

Según Idalberto Chiavenato, en la administración, todo depende de la situación y de las circunstancias. En ella, todo es relativo debido a su complejidad. Por lo mismo, existen varias teorías acerca de cómo se concibe a la administración, cada una de las cuales nos enseña a discernir lo que es relevante para guiar nuestras acciones y lo que se debe hacer en cada situación y circunstancia. (CHIAVENATO, 2014, pág. 10)

La administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente. En la administración de cualquier empresa existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos; y otra

operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración. (MÜNCH, 2010, pág. 26)

Los gerentes tienen la responsabilidad de tomar acciones que permitan a los individuos hacer sus mejores contribuciones a los objetivos del grupo. Así, la administración se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas y a industrias de manufactura y de servicio. (KOONTZ, 2008, pág. 5)

Por lo tanto, se puede decir que la administración es indispensable en el funcionamiento de cualquier tipo de organización sea esta lucrativa o no lucrativa, ya que ayuda al cumplimiento de los objetivos de manera ordenada con eficiencia y eficacia en cada una de las áreas o departamentos de la organización.

2.1.2. Funciones de la gestión administrativa

Las cinco funciones administrativas básicas son la planeación, la organización, la dirección, el control e integración del personal.

2.1.2.1. Planeación:

La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Tiene que ver tanto con los fines (qué) como con los medios (cómo). Cuando utilizamos el término planeación, queremos decir planeación formal. En la palabra planeación formal se definen los objetivos específicos durante un periodo específico. Estos objetivos se plantean por escrito y se comparten con los miembros de la organización para reducir la ambigüedad y crear una idea común de lo que tiene que hacerse. Por último los planes específicos existen para lograr dichos objetivos. (ROBBINS, 2010, pág. 144)

Por lo tanto, se puede decir que la planeación es importante en una organización ya que permite definir los objetivos, mediante estrategias establecidas lograr dichos objetivos y coordinar actividades de trabajo de un periodo determinado o específico.

2.1.2.1.1. Tipos de planes

Las formas más populares para describir los planes organizacionales son en términos de alcance (estratégicos contra operacionales), de tiempo (corto contra largo plazo), de especificidad (direccionales contra concretos) y frecuencia de uso (únicos contra permanentes), estos tipos de planes no son independientes. Esto es, los planes estratégicos generalmente son de largo plazo, direccionales y únicos, mientras que los planes operacionales por lo general son de corto plazo, concretos y permanentes. (ROBBINS, 2010, pág. 147)

2.1.2.1.2. Desarrollo de planes

El proceso de desarrollo de planes está influenciado por tres factores de contingencia y por el método de planeación seguido.

El primer factor de contingencia es nivel organizacional, en su mayoría, los gerentes de nivel medio y bajo realizan planeación operacional, mientras que los gerentes de mayor nivel realizan planeación estratégica.

El segundo factor de contingencia es la incertidumbre ambiental. Cuando la incertidumbre es alta, los planes deben ser específicos pero flexibles. Los gerentes deben estar preparados para cambiar o corregir los planes conforme se implementan. En ocasiones los gerentes incluso tienen que abandonar los planes.

El último factor de contingencia también está relacionado con el marco de tiempo de los planes. El concepto de compromiso dice que los planes deben extenderse lo suficiente para cumplir con los compromisos realizados cuando se desarrollaron los planes. (ROBBINS, 2010, pág. 151)

2.1.2.2. Organización:

En condiciones normales, viene después de la planeación e indica como la empresa trata de realizar el plan. La organización consiste en asignar las tareas, en agrupar las actividades en departamentos y en asignar la autoridad y los recursos en la organización. (DAFT, 2004, pág. 7)

Se puede decir que la organización es la continuidad de la planeación, esta ayuda a realizar el plan asignando tareas con un responsable por cada departamento o área de la empresa.

2.1.2.2.1. Modelos de diseño organizacional

La organización mecanicista, estructura rígida y muy controlada, que se caracteriza por una gran especialización, departamentalización rígida, limitado tramo de control, alta formalización, una red de información limitada (en su mayor parte comunicación hacia abajo), y poca participación de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones.

El otro modelo de diseño organizacional es el de una organización orgánica, la cual es una estructura muy adaptable y flexible. Las organizaciones orgánicas pueden tener trabajos especializados, pero dichos trabajos no están estandarizados y pueden cambiar según se necesite. El trabajo se organiza frecuentemente en torno a equipos de empleados. El personal está muy capacitado; cuenta con autoridad para manejar varias actividades y problemas; requiere reglas formales mínimas, y poca supervisión directa. (ROBBINS, 2010, págs. 190-191)

2.1.2.3. Dirección:

Ofrecer liderazgo ha venido convirtiéndose en una importante función de la administración. La dirección consiste en usar la influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales. Dirigir significa crear una cultura y valores compartidos, comunicar las metas a los empleados mediante la empresa e infundirles el deseo de un desempeño excelente.

Al dirigir se motiva a los departamentos y divisiones enteras, lo mismo que a quienes colaboran directamente con el jefe. En una era de incertidumbre, de competencia internacional y de creciente diversidad de la fuerza de trabajo, la capacidad de moldear la cultura, de comunicar metas y de motivar es indispensable para el éxito. (DAFT, 2004, pág. 7)

Entonces se puede decir que la dirección está relacionada con el liderazgo, ya que los dos motivan y comunican a sus colaboradores para alcanzar las metas organizacionales propuestas, creando una cultura empresarial y así lograr el éxito.

2.1.2.4. Control:

Es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral. Todos los gerentes deberían controlar, aun cuando piensen que sus unidades están trabajando según lo planeado; no pueden saber realmente como se está desempeñando las unidades a menos que hayan evaluado cuales actividades se han realizado y hayan comparado el desempeño real contra el estándar deseado. Los controles efectivos garantizan que las tareas se completen de tal manera que se logren los objetivos. La efectividad de los controles se determina si se sabe qué tanto ayudan a los empleados y los gerentes a alcanzar sus objetivos. (ROBBINS, 2010, págs. 398-399)

Entonces el control es muy importante en una organización, porque aun cuando el gerente piense que sus colaboradores están trabajando según lo planeado, no sabe si realmente se está desempeñando correctamente cada una de las actividades estipuladas; los controles realizados periódicamente garantizan que las tareas se completen y así poder lograr los objetivos de la organización.

2.1.2.4.1. El proceso de control

El proceso de control es un proceso de tres pasos en el que se mide el desempeño real, se compara éste contra un estándar y se toman acciones administrativas para corregir cualquier desviación o para hacerse cargo de los estándares inadecuados. El proceso de control da por

hecho que ya existen estándares de desempeño, y así es. Son los objetivos específicos durante el proceso de planeación.

- **Medición.-** Para determinar lo que es el desempeño real, un gerente debe primero obtener información al respecto. Por lo tanto, el primer paso en el control es la mediación.

Como se mide.- Los cuatro enfoques que los gerentes utilizan para medir y reportar el desempeño real son las observaciones personales, los reportes estadísticos, los reportes orales y los reportes escritos.

Que medimos.- Lo que se mide es probablemente más importante para el proceso de control que la forma en que se mide. Porque seleccionar criterios equivocados puede crear serios problemas. Además lo que se mide a menudo determina lo que los empleados harán. Los criterios que se pueden medir son las tasas de satisfacción, rotación y ausentismo. Mantener los costos dentro del presupuesto es también una medida de control bastante común. (ROBBINS, 2010, pág. 400)

- **Comparación.-** El paso de comparación determina la variación entre el desempeño real y un estándar. Aun cuando se puede esperar alguna variación en el desempeño en todas las actividades, es crítico determinar un rango de variación aceptable. Las desviaciones fuera de este rango requiere de atención. (ROBBINS, 2010, pág. 401)

- **Toma de acciones administrativas.-** los gerentes pueden elegir de entre tres cursos de acción posibles: no hacer nada, corregir el desempeño real, o revisar el estándar. El término “no hacer nada” se explica solo, examinemos los otros dos. (ROBBINS, 2010, pág. 402)

- **Corregir el desempeño real.-** Dependiendo de cuál sea el problema, un gerente podría llevar a cabo diferentes acciones correctivas. Una decisión que debe tomar un gerente es la de tomar una acción correctiva inmediata, la cual corrige problemas en el momento para que el desempeño retome su curso, o utilizar una acción correctiva básica, la cual analiza cómo

y por qué se desvió el desempeño antes de corregir la fuente de la desviación. (ROBBINS, 2010, pág. 402)

- **Revisar el estándar.**- En algunos casos, la varianza puede ser el resultado de un estándar poco realista, una meta muy baja o muy alta. En este caso, el estándar, no el desempeño, necesita una acción correctiva. Si el desempeño sobrepasa consistentemente la meta, entonces el gerente debe analizar si la meta es demasiado fácil y necesita elevarse. Por otra parte, los gerentes deben tener cuidado a la hora de revisar un estándar descendente. Es natural culpar a la meta cuando un empleado o un equipo no la alcanzan. (ROBBINS, 2010, pág. 402)

En los últimos años, algunos autores añadieron una función más que vale la pena tener en cuenta: la integración del personal.

2.1.2.5. Integración del personal:

Implica verificar la cantidad y calidad de recursos humanos que se necesitan para que se cumplan los objetivos del emprendimiento. Luego, se reconoce a las personas disponibles y sus capacidades, y se decide si es necesario seleccionar y reclutar a más integrantes en el equipo. Esta función también incluye acciones posteriores a realizarse con el personal, como evaluación, remuneración, capacitación y traslados. (ABC, 2008)

La integración de personal requiere cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. Esto se logra al identificar los requisitos de fuerza de trabajo; volver a inventariar a las personas disponibles; y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar y planear las carreras, compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar candidatos u ocupantes actuales de puestos para que las tareas se puedan cumplir con efectividad y eficiencia. (KOONTZ, 2008, pág. 30)

Se puede decir que la integración del personal actualmente es más común en una organización ya que esta permite inventariar a personas disponibles según sus capacidades,

seleccionar, evaluar, compensar y capacitar para que cada una de las tareas se cumpla con efectividad y eficiencia.

2.1.3. Administración estratégica

La administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización. Es una importante tarea que involucra todas las funciones básicas de la administración, como planeación, organización, dirección y control. (ROBBINS, 2010, pág. 163)

2.1.3.1. El proceso de administración estratégica

Es un proceso de seis pasos que abarca la planeación estratégica, la implementación y la evaluación. Aunque los cuatro primeros pasos describen la planeación que debe llevarse a cabo, la implementación y la evaluación también son importantes. Incluso las mejores estrategias pueden fallar si la administración no las implementa o evalúa apropiadamente. (ROBBINS, 2010, pág. 164)

Paso 1: Identificar la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias

Toda organización requiere de una misión; una declaración de su propósito. La definición de la misión obliga a los gerentes a identificar qué es lo que tiene que hacer una organización en el negocio. Para los gerentes también es importante identificar los objetivos globales y estrategias, porque así tendrán una base para establecer si estos se deben modificar. (ROBBINS, 2010, pág. 164)

Paso 2: Realizar un análisis externo

El análisis de dicho entorno es una etapa crítica del proceso de administración estratégica. Los gerentes hacen un análisis externo, de manera que saben, por ejemplo, qué hace la competencia, cuál legislación pendiente podría afectar a la organización, qué forma tiene la oferta laboral en los lugares donde opera.

En un análisis externo, los gerentes deben examinar tanto entornos generales como específicos para revisar las tendencias y cambios.

Una vez que han analizado el entorno, los gerentes necesitan señalar las oportunidades que la organización puede explotar y las amenazas con las que se puede encontrar o enfrentar. Las oportunidades son tendencias positivas en el ambiente externo; las amenazas son tendencias negativas. (ROBBINS, 2010, pág. 164)

Paso 3: Realizar un análisis interno

Ahora pasaremos al análisis interno, el cual proporciona información importante sobre los recursos y capacidades específicas de una organización. Los recursos de una organización son los activos (financieros, físicos, humanos e intangibles) que utiliza para desarrollar, manufacturar y entregar los productos a sus clientes. Son lo “que” la organización tiene.

Después de completar un análisis interno, los gerentes deben ser capaces de identificar las fortalezas y debilidades de la organización. Se llama fortaleza a cualquier actividad que la organización realiza bien o cualquier recurso único. Las debilidades son actividades que la organización no realiza bien, o recursos que necesita pero que no posee.

A la combinación de los análisis interno y externo se le llama análisis FODA, el cual es un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización. (ROBBINS, 2010, pág. 165)

Paso 4: Formulación de estrategias

Mientras los gerentes formulan estrategias, deben considerar las realidades del entorno externo y los recursos y capacidades disponibles, además del diseño de estrategias que ayudarán a la organización a lograr sus objetivos. Existen tres tipos principales de estrategias que formulan los gerentes: corporativas, de negocio y funcionales. (ROBBINS, 2010, pág. 166)

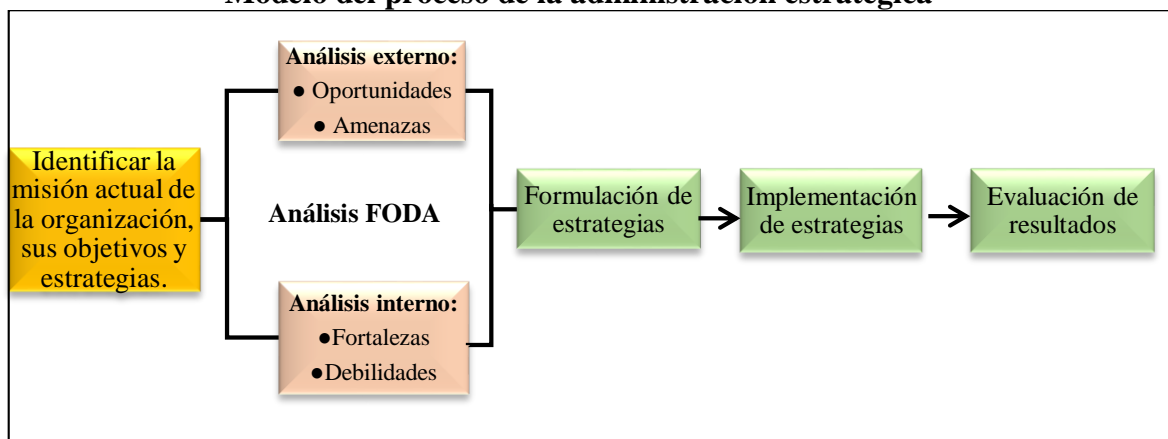
Paso 5: Implementación de estrategias

Una vez que se han formulado las estrategias, éstas se deben implementar. No importa qué tan bien haya planeado una organización sus estrategias, el desempeño se verá dañado si las estrategias no se implementan de manera adecuada. (ROBBINS, 2010, pág. 166)

Paso 6: Evaluación de resultados

El paso final del proceso de la administración estratégica es la evaluación de resultados. ¿Qué tan efectivas han sido las estrategias para ayudar a la organización a lograr sus objetivos? ¿Qué ajustes son necesarios? Después de establecer los resultados de estrategias previas y determinar que los cambios fueron necesarios. (ROBBINS, 2010, pág. 166)

Gráfico N° 01
Modelo del proceso de la administración estratégica



Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Fuente: libro de Administración de Robbins Stephen (2010)

Se puede decir que la administración estratégica es muy importante dentro de la organización porque involucra todas las cuatro funciones de la administración. El proceso de administración estratégica está conformado por seis pasos importantes, el primero ayuda a identificar la misión, objetivos y estrategias de la organización, en el segundo paso se realiza un análisis externo, para así poder identificar las oportunidades y amenazas de la organización, en el tercer paso se realiza un análisis interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la misma, en el cuarto paso se formulan estrategias, estas ayudaran a que la organización logre sus objetivos, en el quinto paso se implementan

estas estrategias y en el sexto paso se evalúa los resultados de las estrategias implementadas.

2.1.4. Control de gestión

Es un instrumento gerencial integral y estratégico que apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos.

Podemos considerar en la organización la gestión en tres niveles diferentes:

- **Gestión estratégica.-** Se desarrolla en la dirección, y tiene como característica fundamental que la influencia de las acciones y las decisiones es generalmente corporativa y de largo plazo.
- **Gestión táctica.-** se desarrolla con base en la gestión estratégica. El impacto de las decisiones y acciones, de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio. Tiene que ver con las operaciones iniciales de las decisiones estratégicas.
- **Gestión operativa.-** Se desarrolla con base en la gestión táctica. El impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos naturales de trabajo y los individuos. (BELTRAN, pág. 25)

2.1.4.1. Objetivo del control de gestión

Facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a estos autoevaluar su gestión y tomar las correcciones del caso. (BELTRAN, pág. 33)

2.1.4.2. Factores que afectan el control de gestión

En el control de gestión influyen dos tipos de factores como son internos y externos:

2.1.4.3. Factores internos que afectan a la empresa

- El sistema de organización y estructura de la empresa
- El tipo y estilo de la dirección
- El sistema de información que maneje la organización

2.1.4.4. Factores externos que afectan a la empresa

- La competencia externa, lo que obliga a adaptar estrategias de forma diferente
- Los hábitos y exigencia de calidad de los clientes
- Diferentes legislaciones a aplicar
- La utilización de nuevas tecnologías para promocionar mejor los productos o servicios.

2.1.5. Indicadores de gestión

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. (BELTRAN, págs. 35-36)

2.1.5.1. Atributos para la información de un indicador de gestión

- **Exactitud:** La información debe representar la situación o el estado como realmente es.
- **Forma:** Existen diversas formas de presentación de la información, que puede ser cuantitativa o cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades y habilidades de quien la recibe y procesa.
- **Frecuencia:** Es la medida de cuan a menudo se requiere, se recaba, se produce o se analiza.
- **Extensión:** Se refiere al alcance en términos de cobertura del área de interés. Además tiene que ver con la brevedad requerida, según el tópico de que se trate. La calidad de la información no es directamente proporcional con su extensión.
- **Origen:** Puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.
- **Temporalidad:** La información puede “hablarnos” del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.
- **Relevancia:** La información es relevante si es necesaria para una situación particular.
- **Integridad:** una información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.
- **Oportunidad:** Para ser considerada oportuna, una información debe estar disponible y actualizada cuando se la necesita. (BELTRAN, pág. 37)

2.1.6. Finanzas

Gitman (1996), define las finanzas como, “el arte y la ciencia de administrar el dinero”.

El campo de las finanzas es amplio y dinámico, ya que interviene directamente en la vida de las personas y organizaciones, financieras o no financieras, privadas o públicas, grandes o pequeñas, lucrativas o no. Muchas áreas de las finanzas pueden ser, por tanto, estudiadas, pues ofrecen grandes oportunidades de desarrollo. Las áreas principales de las finanzas podrán destacarse mejor resumiendo las oportunidades laborales o de desarrollo que ofrecen. (GITMAN L. J., 1996, pág. 5)

Tomando en cuenta las palabras de Gitman, se puede decir que las finanzas son esenciales en nuestras vidas y en las organizaciones, porque cada uno de nosotros con el dinero que obtenemos, una parte lo gastamos y la otra parte muchas veces la invertimos. Así pues las finanzas se encargan de los procesos implicados con la transferencia de dinero entre los individuos, empresas y gobierno.

2.1.7. Administración financiera

La administración financiera se refiere a las tareas del administrador financiero de una empresa. Los administradores financieros se ocupan de dirigir los aspectos financieros de cualquier tipo de negocio, sea este financiero o no financiero, privado o público, grande o pequeño, con o sin fines de lucro. Ellos desempeñan actividades tan variadas como la presupuestación, los pronósticos financieros, la administración de efectivo, la administración del crédito, el análisis de inversiones y la obtención de fondos. En años recientes, los cambios en el entorno económico y regulatorio han incrementado la importancia y complejidad de las tareas del administrador financiero. Como resultado, altos ejecutivos de la industria y del gobierno provienen del área de las finanzas. (GITMAN L. J., 1996, pág. 5)

Se puede decir que la administración financiera se encarga de dirigir los aspectos financieros como, el presupuesto, administración de efectivo, análisis de las inversiones de cualquier tipo de empresa sin importar si es grande o pequeña, sea esta financiera o no, privado o público, con o sin fines de lucro.

2.1.8. Función administrativa financiera

Debido a que la mayoría de las decisiones empresariales se miden en términos financieros, el papel del administrador financiero es clave en la operación de la empresa. Las personas que constituyen todas las áreas, contabilidad, manufactura, mercadeo, personal, investigación, etc. Necesitan de un conocimiento básico de la función de administración financiera. Con tal propósito, se verá el papel que desempeña la organización de las funciones financieras y su relación con la economía y la contabilidad. (GITMAN L. J., 1996, pág. 6)

2.1.9. Punto de vista organizativo

La trascendencia e importancia de la función administrativa financiera depende del tamaño de la empresa. En compañías pequeñas, la función financiera es por lo general, desempeñada por el departamento de contabilidad. Conforme crece la empresa, la importancia de la función financiera culmina con la creación de un departamento separado, el cual está vinculado directamente con el presidente de la compañía a través del vicepresidente de finanzas, comúnmente llamado funcionario ejecutivo financiero. (GITMAN L. J., 1996, pág. 7)

2.1.10. Toma de decisiones

La segunda diferencia importante entre finanzas y contabilidad es la toma de decisiones. El contador se concentra en la recolección y presentación de datos financieros. El administrador financiero evalúa los estados financieros elaborados por el contador, desarrolla información adicional y toma decisiones basado en su evaluación de las utilidades y los riesgos asociados. (GITMAN L. J., 1996, pág. 10)

2.1.11. Rentabilidad

Los ratios de rentabilidad se han venido empleando con la finalidad de analizar la capacidad de generación de resultados.

2.1.11.1. Rentabilidad económica

La rentabilidad económica tiene por objetivo medir la eficacia de la empresa en la utilización de sus inversiones, comparando un indicador de beneficio (numerador del ratio) que el activo neto total, como variable descriptiva de los medios disponibles por la empresa para conseguir aquellos (denominador del ratio). (Estudio de la Rentabilidad Económica y Rentabilidad Financiera, 2012)

2.1.11.2. Rentabilidad financiera

La doctrina del análisis contable guarda una notable uniformidad a la hora de definir la rentabilidad financiera, generalmente aceptada como un indicador de la capacidad de la empresa para crear riqueza a favor de sus accionistas. (Estudio de la Rentabilidad Económica y Rentabilidad Financiera, 2012)

2.1.11.3. Rentabilidad social

Cuando hablamos de rentabilidad social, muchas veces nos limitamos a pensar solo en las utilidades de la empresa, sin comprender la real magnitud del beneficio social que se genera en cada actividad empresarial.

Las empresas son parte de la sociedad y como tal ejercen una influencia directa e indirecta en ella, los aportes sociales que tienen las empresas y que son muy importantes para la economía del país son: generación de empleo, pago de impuestos y son un eslabón de una cadena productiva. (MASS, 2012)

2.1.12. Razones financieras

La información contenida en los cuatro estados financieros básicos es muy importante para las diversas partes interesadas que necesitan tener con regularidad medidas relativas de la eficiencia operativa de la empresa. Aquí, la palabra clave es relativa, porque el análisis de los estados financieros se basa en el uso de las razones o valores relativos.

El análisis de razones incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el rendimiento, liquidez, solvencia, apalancamiento y uso de activos de la empresa. Las entradas básicas para el análisis de las razones son el estado de pérdidas y ganancias y el balance general de la empresa. (GITMAN L. J., 2007, pág. 48)

Categorías de las razones financieras

Las razones financieras se dividen por conveniencia en cinco categorías básicas: razones de liquidez, actividad, deuda, rentabilidad y mercado. Las razones de liquidez, actividad y deuda miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden el retorno. Las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el retorno.

Como regla, las entradas necesarias para un análisis financiero eficaz incluyen, como mínimo, el estado de pérdidas y ganancias y el balance general. (GITMAN L. J., 2007, pág. 51)

2.1.12.1. Razones de liquidez

La liquidez de una empresa se mide según su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que éstas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que ésta puede pagar sus cuentas. Debido a que una influencia común de los problemas financieros y la bancarrota es una liquidez baja o decreciente, estas razones proporcionan señales tempranas de problemas de flujo de efectivo y fracasos empresariales inminentes. Las dos medidas básicas de liquidez son la liquidez corriente y la razón rápida (prueba ácida). (GITMAN L. J., 2007, pág. 52)

Entonces, se puede decir que, la razón de liquidez mide la capacidad de pago que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

2.1.12.2. Índices de actividad

Los índices de actividad miden qué tan rápido diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, entradas o salidas. Con respecto a las cuentas corrientes, las medidas de liquidez son generalmente inadecuadas porque las diferencias en la composición de los activos y pasivos corrientes de una empresa pueden afectar de manera significativa su “verdadera” liquidez. Por lo tanto, es importante ver más allá de las medidas de liquidez general y evaluar la actividad (liquidez) de las cuentas corrientes específicas. Existen varios índices disponibles para medir la actividad de las cuentas corrientes más importantes, entre las que se encuentran el inventario, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. También es posible evaluar la eficiencia con la que se usan los activos totales. (GITMAN L. J., 2007, pág. 53)

Entonces, se puede decir que los índices de actividad nos ayudan a medir que tan rápido ciertas cuentas se convierten en efectivo.

2.1.12.3. Razones de endeudamiento

La posición de deuda de una empresa indica el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. En general, un analista financiero se interesa más en las deudas a largo plazo porque éstas comprometen a la empresa con un flujo de pagos contractuales a largo plazo. Cuanto mayor es la deuda de una empresa, mayor es el riesgo de que no cumpla con los pagos contractuales de sus pasivos y llegue a la quiebra. Debido a que los compromisos con los acreedores se deben cumplir antes de distribuir las ganancias a los accionistas, los accionistas presentes y futuros deben prestar mucha atención a la capacidad de la empresa de saldar sus deudas. (GITMAN L. J., 2007, pág. 56)

Se puede decir que los índices de endeudamiento son importantes analizarlos porque las deudas a largo plazo son las que comprometen a la empresa con pagos contractuales a largo plazo, y cuanto mayor sea la deuda, mayor es el riesgo de que no cumpla con los pagos de sus pasivos y llegue a la quiebra.

2.1.12.4. Índices de rentabilidad

Existen muchas medidas de rentabilidad. Como grupo, estas medidas permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios. Sin utilidades, una empresa no podría atraer capital externo. Los propietarios, los acreedores y la administración prestan mucha atención al incremento de las utilidades debido a la gran importancia que el mercado otorga a las ganancias. (GITMAN L. J., 2007, pág. 59)

Los índices de rentabilidad permiten evaluar las utilidades de la empresa con respecto a las ventas, activos o la inversión de propietarios. Sin utilidad la empresa no podría atraer capital externo.

Tabla N° 01
Resumen de las principales razones financieros utilizados

1/2

CLASE	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	INTERPRETACIÓN
Razones de liquidez	Liquidez corriente	$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$	Cuanto mayor es la liquidez corriente, más líquida es la empresa.
	Razón rápida (prueba ácida)	$\text{Razón rápida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$	Se recomienda una razón rápida de 1.0 o más aunque, como sucede con la liquidez corriente, el valor aceptable depende en gran medida de la industria.
Índices de actividad	Periodo promedio de cobro	$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas diarias promedio}}$	El periodo promedio de cobro es significativo sólo con relación a las condiciones de crédito de la empresa.
	Rotación de los activos totales	$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$	Cuanto mayor es la rotación de los activos totales de una empresa, mayor es la eficiencia con la que se han usado sus activos.
Razones de endeudamiento	Índice de endeudamiento	$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivos}}{\text{Total activos}}$	Cuanto más alto es este índice, mayor es el grado de endeudamiento de la empresa y mayor su apalancamiento financiero.

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Fuente: libro Principios de administración financiera, de Lawrence J. Gitman (2007)

CLASE	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	INTERPRETACIÓN
Índices de rentabilidad	Margen de utilidad bruta	$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$	Cuanto más alto es el margen de utilidad bruta, mejor (es decir, es menor el costo relativo de la mercancía vendida).
	Margen de utilidad operativa	$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}}$	Es “pura” porque mide sólo la utilidad ganada en las operaciones e ignora los intereses, los impuestos y los dividendos de acciones preferentes. Es preferible un margen de utilidad operativa alto.
	Margen de utilidad neta	$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Ganancias disponibles accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$	Cuanto más alto es el margen de utilidad neta de la empresa, mejor. Una medida comúnmente referida que indica el éxito de la empresa con respecto a las ganancias obtenidas de las ventas.
	Ganancias por acción	$\text{Ganancias por acción} = \frac{\text{Ganancias disponibles accionistas comunes}}{\text{Numero de acciones comunes en circulación}}$	Representan el monto en dólares obtenido <i>para</i> cada acción común en circulación, no el monto de ganancias distribuidas realmente a los accionistas.

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Fuente: libro Principios de administración financiera, de Lawrence J. Gitman (2007)

2.1.13. Estados financieros

2.1.13.1. Estado de resultados

El estado de resultados es un estado financiero básico que presenta información relevante acerca de las operaciones desarrolladas por la empresa en un periodo determinado. En él se realiza un enfrentamiento entre los ingresos de un periodo con los gastos generados en ese mismo periodo, lo que da como resultado una utilidad o una pérdida. Uno de los principales objetivos del estado de resultados es evaluar la rentabilidad de las empresas. El fin de un negocio es optimizar sus recursos de manera que al final de un periodo produzca más de lo que se invirtió en él; cuando esto ocurre, el negocio es rentable. La rentabilidad es, por tanto, la capacidad de generar utilidades. (SANTILLÁN, 2010, pág. 151)

Entonces se puede decir que el estado de resultados es el que indica si la empresa tuvo utilidad o no, realizando un enfrentando ingresos y gastos de un periodo determinado.

2.1.13.2. Balance general

El balance general, también llamado estado de situación financiera, es un estado financiero básico cuyo principal objetivo es presentar la situación financiera de una empresa en una fecha determinada, es decir, los recursos que posee y la forma en que éstos están siendo financiados. Los administradores y los usuarios externos necesitan la información proporcionada por este estado financiero para poder tomar decisiones. (SANTILLÁN, 2010, pág. 197)

Entonces se puede decir que el balance general presenta la situación financiera en la que se encuentra la empresa dentro de un periodo determinado, también muestra los bienes, derechos y obligaciones que tiene la empresa.

2.1.13.3. Estado de flujos de efectivo

El flujo de efectivo, la parte vital de la empresa, es el enfoque principal del administrador financiero, tanto en la administración de las finanzas diarias como en la planificación y la toma de decisiones estratégicas que se centran en la creación de valor para los accionistas. (GITMAN L. J., 2007, pág. 92)

De acuerdo con la normatividad contable, el estado de flujos de efectivo proporciona información útil para:

- Evaluar la capacidad que tiene una empresa para generar dinero.
- Evaluar la capacidad de la empresa para pagar oportunamente sus deudas, invertir, repartir dividendos y, en su caso, para detectar a tiempo la necesidad de obtener financiamientos.
- Determinar la calidad de la utilidad reportada por la empresa, al dar a conocer y evaluar las razones por las cuales el monto de ésta es distinto del efectivo generado por la operación.
- Evaluar en términos generales los cambios en la situación financiera por transacciones de inversión y financiamiento cuando tuvieron alguna inferencia en el renglón de efectivo.

En pocas palabras, podemos decir que el principal objetivo que persigue este estado financiero básico es presentar información pertinente acerca de las recepciones y pagos de efectivo experimentados por una empresa durante un periodo determinado. (SANTILLÁN, 2010, pág. 245)

Entonces se dice que el estado de flujo de efectivo, es la parte vital de la empresa y talvez uno de los más importantes que se puede extraer de los estados financieros porque es un

estado que presenta una lista de entradas y salidas de efectivo, constituye una base para estimar las futuras necesidades de efectivo y sus probables orígenes.

2.1.14. Apalancamiento

El apalancamiento se refiere a los efectos que tienen los costos fijos sobre el rendimiento que ganan los accionistas. Por “costos fijos” queremos decir costos que no aumentan ni disminuyen con los cambios en las ventas de la compañía. Las empresas tienen que pagar estos costos fijos independientemente de que las condiciones del negocio sean buenas o malas. Estos costos fijos pueden ser operativos, como los derivados de la compra y la operación de la planta y el equipo, o financieros, como los costos fijos derivados de los pagos de deuda. Por lo general, el apalancamiento incrementa tanto los rendimientos como el riesgo. Una empresa con más apalancamiento gana mayores rendimientos, en promedio, que aquellas que tienen menos apalancamiento, pero los rendimientos de la empresa con mayor apalancamiento también son más volátiles. (GITMAN L. , 2012, pág. 455)

2.1.14.1. Apalancamiento operativo

El apalancamiento operativo está presente siempre que una empresa tenga costos fijos de operación, sin importar el volumen. Por supuesto, a la larga, todos los costos son variables. En consecuencia, es necesario que nuestro análisis se realice para el corto plazo. Incurrimos en costos fijos de operación con la idea de que las ventas producirán ingresos más que suficientes para cubrir todos los costos de operación fijos y variables. (HORNE, 2010, pág. 420)

2.1.14.2. Apalancamiento financiero

El apalancamiento financiero incluye el uso de financiamiento de costo fijo. Es interesante ver que el apalancamiento financiero se adquiere por elección, pero el apalancamiento operativo algunas veces no.

El apalancamiento financiero se usa con la esperanza de aumentar el rendimiento para el accionista ordinario. Se dice que un apalancamiento favorable o positivo ocurre cuando la empresa usa fondos obtenidos a un costo fijo (fondos obtenidos emitiendo deuda con una tasa de interés fija o acciones preferenciales con una tasa de dividendos constante) para ganar más que el costo de financiamiento fijo pagado. (HORNE, 2010, pág. 427)

2.1.14.3. Apalancamiento total

Cuando el apalancamiento financiero se combina con el apalancamiento operativo, el resultado se conoce como apalancamiento total (o combinado). El efecto de combinar el apalancamiento financiero y operativo es una magnificación de dos pasos de un cambio en las ventas en un cambio relativo mayor en las ganancias por acción. Una medida cuantitativa de esta sensibilidad total de las utilidades por acción de una empresa a un cambio en las ventas se llama grado de apalancamiento total (GAT). (HORNE, 2010, pág. 435)

Gráfico N° 02
Formato general del estado de resultados y tipos de apalancamiento

Apalancamiento operativo	Ingresos por ventas	} Apalancamiento total
	Menos: Costo de los bienes vendidos	
	Utilidad bruta	
	Menos: Gastos operativos	
Apalancamiento financiero	Utilidades antes de intereses e impuestos (UAIL)	
	Menos: Intereses	
	Utilidad neta antes de impuestos	
	Menos: Impuestos	
	Utilidad neta después de impuestos	
	Menos: Dividendos de acciones preferentes	
Ganancias disponibles para los accionistas comunes		
	Ganancias por acción (GPA)	

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Fuente: libro Principios de la administración financiera de Gitman Lawrence y Zutter Chad (2012)

Se puede decir, que el apalancamiento tiene relación con los costos fijos de la empresa sobre el rendimiento que ganan los accionistas. Existen tres tipos de apalancamiento como es el operativo, el financiero y total. El apalancamiento operativo, está relacionado con los costos fijos operativos, esto quiere decir que la empresa tiene que pagar para poder operar, sean estos costos fijos o variables.

El apalancamiento financiero se lo usa con la esperanza de aumentar el rendimiento de los accionistas, este es opcional porque las empresas deciden si se endeudan o no a largo plazo. El apalancamiento total, este es la combinación del apalancamiento operativo con el apalancamiento financiero, se considera como el efecto total de los costos fijos de la estructura operativa y financiera en la empresa.

2.1.15. Análisis vertical y horizontal

El análisis financiero dispone de dos herramientas para interpretar y analizar los estados financieros se denominan análisis horizontal y vertical.

2.1.15.1. Análisis vertical

Consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros. El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas. (Definición según: <http://www.monografias.com/trabajos84/el-analisis-financiero/el-analisis-financiero.shtml>)

Se puede decir que, el análisis vertical es una de las técnicas más sencillas del análisis financiero y consiste en tomar un solo estado financiero como puede ser el balance general o el estado de resultados y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado financiero el cual se denomina cifra base.

2.1.15.2. Análisis horizontal

En este tipo de análisis se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. (Definición según: <http://www.monografias.com/trabajos84/el-analisis-financiero/el-analisis-financiero.shtml>)

Entonces se puede decir que, el análisis horizontal se ocupa de los cambios de las cuentas individuales de un periodo a otro y por lo tanto se requiere dos estados financieros de la misma clase, presentados en periodos diferentes.

2.1.16. Proyecciones financieras

Las proyecciones financieras en todo negocio se deben tener en cuenta, debido a que pronostican los resultados económicos – financieros futuros de la empresa respecto a sus operaciones. Además, a través de las proyecciones financieras se pueden generar diversos escenarios en los que el negocio puede variar, teniendo diferentes estimaciones de los resultados, permitiéndole al gerente identificar los posibles riesgos que pueden impactar en su negocio e implementar estrategias que amortigüen los efectos negativos. (Definición según: <http://conceptosfinancierosalDia.blogspot.com/p/proyecciones-financieras.html>)

Entonces, las proyecciones financieras ayudan a identificar posibles riesgos que pueden impactar en una empresa, además es como una carta de presentación para las fuentes de financiación, son en definitiva, una herramienta muy importante para la gestión y la planificación del negocio ya que se fijan los objetivos y se controlan el cumplimiento de los mismos.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Administración

Chiavenato (2014) dice que, “la administración es imprescindible para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones”.

2.2.2. Gestión administrativa moderna

La gestión administrativa moderna es la acción de confeccionar una sociedad que sea económicamente estable cumpliendo con una mejora en cuanto a las normas sociales y con un gobierno que sea mucho más eficaz. (Gestión y Administración, s.f.)

2.2.3. Que son las finanzas

Lawrence Gitman define las finanzas como, “el arte y la ciencia de administrar dinero”. (GITMAN L. J., 1996, pág. 5)

2.2.4. Administración financiera

Van Horne dice que, “la administración financiera se ocupa de la adquisición, el financiamiento y la administración de bienes con alguna meta global en mente”. (HORNE, 2010, pág. 2)

2.2.5. Gestión financiera

Se denomina gestión financiera a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros Instrumentos, como cheques y tarjetas de créditos. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias. (MONOGRAFIAS, 2007)

2.2.6. Compañía anónima

Según el art. 143 de la Ley de Compañías, Es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

2.2.7. Eficiencia

Se refiere a obtener los mejores resultados a partir de menor cantidad de recursos. Debido a que los gerentes cuentan con escasos recursos (incluidos personal, dinero y equipo), se encargan de utilizar eficientemente dichos recursos. (ROBBINS, 2010, pág. 7)

2.2.8. Eficacia

Se refiere realizar aquellas actividades que ayudaran a la organización a alcanzar sus metas. (ROBBINS, 2010, pág. 7)

2.3. MARCO TEMPORAL/ESPACIAL

La presente investigación se desarrollara en la Compañía Ejecuttrans S.A., ubicada en la ciudad de Santo Domingo, la cual está conformada por 77 socios activos y 26 socios pasivos debidamente registrados en la Superintendencia de Compañías.

2.4. MARCO LEGAL

2.4.1. Ley de compañías

Esta ley rige para las personas que unieron capitales o industrias para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Según lo dispuesto en el art. 1 de esta ley. (Registro Oficial Suplemento 249, de 20 de mayo del 2014.)

DE LAS PARTES BENEFICIARIAS

Art. 222.- Las compañías anónimas podrán emitir, en cualquier tiempo, partes beneficiarias, las que únicamente conferirán a su titular un derecho a participar en las utilidades anuales de la compañía, en la proporción que se establezca en el título y de acuerdo a lo determinado a este respecto en la Ley y los estatutos de la compañía.

El plazo de duración de las partes beneficiarias no podrá exceder de quince años, contados a partir de la fecha de expedición del título.

El porcentaje de participación en las utilidades que se asigne en favor de las partes beneficiarias no podrá exceder, en ningún caso, del diez por ciento de los beneficios anuales

de la compañía. Los titulares de las partes beneficiarias tendrán derecho a percibir el porcentaje que se les hubiere asignado sobre las utilidades, con preferencia a cualquier clase de accionistas de la compañía y una vez que se hubiere hecho la provisión legal para el fondo de reserva de la misma.

DE LA JUNTA GENERAL

Art. 230.- La junta general formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía.

Art. 231.- La junta general tiene poderes para resolver todos los asuntos relativos a los negocios sociales y para tomar las decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía.

Es de competencia de la junta general:

1. Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios, o cualquier otro personero o funcionario cuyo cargo hubiere sido creado por el estatuto, y designar o remover a los administradores, si en el estatuto no se confiere esta facultad a otro organismo;
2. Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de auditoría externa en los casos que proceda. No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubieren sido precedidos por el informe de los comisarios;
3. Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario;

4. Resolver acerca de la distribución de los beneficios sociales;
5. Resolver acerca de la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones;
6. Resolver acerca de la amortización de las acciones;
7. Acordar todas las modificaciones al contrato social; y,
8. Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía; nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación.

DE LA ADMINISTRACION Y DE LOS AGENTES DE LA COMPAÑÍA

Art. 253.- La representación de la compañía se extenderá a todos los asuntos relacionados con su giro o tráfico, en operaciones comerciales o civiles, incluyendo la constitución de prendas de toda clase. El contrato podrá limitar esta facultad. Se necesitará autorización de la junta general para enajenar o hipotecar los bienes sociales, salvo el caso en que ello constituya uno de los objetos sociales principales o conste expresamente en los estatutos.

Art. 254.- Los administradores, miembros de los organismos administrativos y agentes, sólo podrán ser nombrados temporal y revocablemente.

Art. 255.- Los administradores tendrán la responsabilidad derivada de las obligaciones que la ley y el contrato social les impongan como tales y las contempladas en la ley para los mandatarios; igualmente, la tendrán por la contravención a los acuerdos legítimos de las juntas generales.

Art. 257.- El nombramiento de los administradores y la determinación de su número, cuando no lo fije el contrato social, corresponde a la junta general, la cual podrá también, si no hubiere

disposición en contrario, fijar las garantías que deben rendir los administradores.

Art. 258.- No pueden ser administradores de la compañía sus banqueros, arrendatarios, constructores o suministradores de materiales por cuenta de la misma.

Para desempeñar el cargo de administrador se precisa tener la capacidad necesaria para el ejercicio del comercio y no estar comprendido en las prohibiciones e incompatibilidades que el Código de Comercio establece para ello.

2.4.2. NEC N° 1, presentación de estados financieros

Esta norma ecuatoriana de contabilidad permitirá conocer como una organización debe presentar sus estados financieros, y así verificar si la compañía cumple con lo dispuesto en esta norma.

Presentación Razonable y Cumplimiento con las Normas Ecuatorianas de Contabilidad

- Los estados financieros deben presentar razonablemente la posición financiera, los resultados de operaciones y flujos de efectivo de una empresa. La aplicación apropiada de las Normas Ecuatorianas de Contabilidad, con revelación adicional cuando sea necesario, resulta, virtualmente en todas las circunstancias, en estados financieros que logran una presentación razonable.
- Una empresa cuyos estados financieros cumplen con las Normas Ecuatorianas de Contabilidad debe revelar ese hecho. Los estados financieros no deben ser descritos como si cumplieran con las Normas Ecuatorianas de Contabilidad a menos que cumplan con todos los requerimientos de cada Norma aplicable y cada interpretación aplicable del Comité de Pronunciamientos del Instituto de Investigaciones Contables del Ecuador.
- Tratamientos contables inapropiados no son rectificadas por la revelación de las políticas contables utilizadas o por notas o material explicativo.

2.4.3. NEC N° 5, utilidad o pérdida neta por el período, errores fundamentales y cambios en políticas contables

Esta norma permitirá conocer si la empresa tuvo utilidad o pérdida por el periodo, verificar si no tiene errores fundamentales en los estados financiero, también conocer en qué momentos se puede realizar cambios en las políticas contables y verificar si la compañía lo ha hecho y si está de acuerdo a lo estipulado a esta norma.

Ganancia o Pérdida Neta por el Período

Todas las partidas de ingreso y gastos reconocidas en un período deben ser incluidas en la determinación de la ganancia o pérdida neta por el período a menos que una Norma Ecuatoriana de Contabilidad requiera o permita algo diferente.

Normalmente todas las partidas de ingreso o gastos reconocidas en un período se incluyen en la determinación de la ganancia o pérdida neta por el período. Esto incluye partidas extraordinarias y los efectos de cambios en los estimados contables. Sin embargo pueden existir circunstancias en que ciertas partidas puedan ser excluidas de la ganancia o pérdida neta por el período actual. Esta Norma trata de estas dos circunstancias: la corrección de errores fundamentales y el efecto de los cambios en políticas contables.

Otras Normas Ecuatorianas de Contabilidad se refieren a temas que pueden cumplir con las definiciones de ingreso o gastos pero que generalmente se excluyen de la determinación de la ganancia o pérdida neta.

2.4.4. NIC N° 27, estados financieros consolidados y separados

Esta norma dará a conocer si la compañía tiene que presentar estados financieros consolidados o separados, y así verificar con la documentación presentada por la compañía.

Contabilización de las inversiones en los estados financieros separados

Cuando se elaboren estados financieros separados, las inversiones en dependientes, entidades controladas de forma conjunta y asociadas que no se clasifiquen como mantenidas para la venta

Se aplicará el mismo tratamiento contable a cada una de las categorías de inversiones. Las inversiones en dependientes, entidades controladas de forma conjunta y asociadas que se clasifiquen como mantenidas para la venta

2.4.5. Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (LOTTTSV)

La presente ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control de transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos. (Registro oficial N°. 1002 publicado en agosto 1996)

Art. 3.- El Estado garantizará que la prestación del servicio de transporte público se ajuste a los principios de seguridad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad, con tarifas socialmente justas.

Art. 4.- Es obligación del Estado garantizar el derecho de las personas a ser educadas y capacitadas en materia de tránsito y seguridad vial. Para el efecto se establecen, entre otras medidas, la enseñanza obligatoria en todos los establecimientos de educación públicos y privados del país en todos sus niveles, de temas relacionados con la prevención y seguridad vial, así como los principios, disposiciones y normas fundamentales que regulan el tránsito, su señalización, el uso de las vías públicas, de los medios de transporte terrestre, de conformidad con los programas de estudios elaborados conjuntamente por la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y el Ministerio de Educación.

Art. 5.- El Estado controlará y exigirá la capacitación integral, permanente, la formación y tecnificación a conductoras y conductores profesionales y no profesionales y el estricto cumplimiento del aseguramiento social.

SECCIÓN I DE LAS OPERADORAS DEL TRANSPORTE TERRESTRE

Art. 77.- Constituye una operadora de transporte terrestre, toda empresa, ya sea esta compañía o cooperativa que habiendo cumplido con todos los requisitos exigidos en esta Ley y su Reglamento, haya obtenido legalmente el título habilitante, para prestar el servicio de transporte terrestre en cualquier de sus clases y tipos.

Art. 78.- Toda operadora de transporte terrestre que estuviese autorizada para la prestación del servicio, deberá hacerlo única y exclusivamente en las clases de automotores que el Reglamento determine, dependiendo de su clase y tipo.

Art. 79.- Por ser el servicio de transporte terrestre, de carácter económico y estratégico para el Estado, las operadoras deberán tener un objeto social exclusivo en sus estatutos, de acuerdo con el servicio a prestarse.

2.4.6. Ley de Régimen Tributario Interno

Esta ley se aplica a todos sea esta persona natural o persona jurídica, porque es la encargada de regular las relaciones jurídicas provenientes de los tributos.

Art. 4.- Sujetos pasivos.- Son sujetos pasivos del impuesto a la renta las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, que obtengan ingresos gravados de conformidad con las disposiciones de esta Ley.

Los sujetos pasivos obligados a llevar contabilidad, pagarán el impuesto a la renta en base de los resultados que arroje la misma.

Art. 98.- Definición de sociedad.- Para efectos de esta Ley el término sociedad comprende la persona jurídica; la sociedad de hecho; el fideicomiso mercantil y los patrimonios independientes o autónomos dotados o no de personería jurídica, salvo los constituidos por las Instituciones del Estado siempre y cuando los beneficiarios sean dichas instituciones; el consorcio de empresas, la compañía tenedora de acciones que consolide sus estados financieros con sus subsidiarias o afiliadas; el fondo de inversión o cualquier entidad que, aunque carente de personería jurídica, constituya una unidad económica o un patrimonio independiente de los de sus miembros.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Idea a defender

Los factores internos y externos con los que se relaciona la gestión administrativa y financiera de la compañía Ejecuttrans S.A inciden en los niveles de rentabilidad y mejora en la estructura de procesos administrativos.

3.2. Matriz de variables

Tabla N° 02
Matriz de variables - Planificación y Organización

TIPO DE VARIABLE	VARIABLE	FACTORES	ITEMS	FUENTE	TIPO DE INSTRUMENTO
VARIABLE INDEPENDIENTE	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	PLANIFICACIÓN	¿Cómo planifica el directorio las actividades de la Compañía Ejecuttrans S.A.?	Directivos	Entrevista
			¿Cómo califica la planificación que realiza el directorio de las actividades de la Compañía Ejecuttrans S.A.?	Socios	Encuesta
			¿Se toma en cuenta la opinión de los socios para la planificación de actividades?	Socios	Encuesta
			¿Los directivos de la compañía Ejecuttrans S.A. escuchan sugerencias y opiniones de los socios?	Socios	Encuesta
			¿Existe un plan estratégico de la compañía?	Directivos	Entrevista
			¿Se cumplen las actividades de la compañía de acuerdo a lo planificado?	Socios y trabajadores	Encuesta
		ORGANIZACIÓN	¿La compañía Ejecuttrans está siempre actualizada con información relevante para los socios?	Socios	Encuesta
			¿Considera usted que la compañía cuenta con procesos claros para el desarrollo de sus actividades?	Socios	Encuesta
			¿Existen manuales de procedimientos, para los procesos administrativos y operativos de la compañía?	Socios y trabajadores	Encuesta
			¿Cómo califica usted la organización que tiene la compañía Ejecuttrans S.A.?	Socios y trabajadores	Encuesta
			¿La compañía cuenta con un manual de procedimientos?	Directivos	Entrevista
			¿En la compañía Ejecuttrans S.A. se toma en cuenta las sugerencias y opiniones de los empleados?	Trabajadores	Encuesta

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Fuente: Investigación de campo

Tabla N° 03
Matriz de variables – Dirección

TIPO DE VARIABLE	VARIABLE	FACTORES	ITEMS	FUENTE	TIPO DE INSTRUMENTO
VARIABLE INDEPENDINTE	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	DIRECCIÓN	¿Existe un listado de choferes donde los socios puedan acudir cuando necesiten de sus servicios profesionales?	Directivos	Entrevista
			¿Se realizan capacitaciones para los socios, trabajadores y choferes de la compañía sobre nuevas resoluciones emitidas por el gobierno?	Directivos	Entrevista
			¿Los choferes para formar parte de la compañía rinden algún tipo de evaluación?	Directivos	Entrevista
			¿Las resoluciones tomadas en la Compañía llegan de manera efectiva a todos los socios?	Socios	Encuesta
			¿Considera usted que los directivos de la Compañía son líderes?	Socios y trabajadores	Encuesta
			¿Tiene conocimiento usted sobre los estatutos y políticas de la Compañía?	Socios y trabajadores	Encuesta
			¿Cómo califica usted las capacitaciones realizadas por la compañía?	Socios y trabajadores	Encuesta
			¿Considera usted que existe equidad por parte de la Compañía Ejecuttrans S.A., hacia los socios y trabajadores?	Socios y trabajadores	Encuesta
			¿Cómo califica la relación de comunicación entre los socios, directivos y trabajadores de la compañía Ejecuttrans S.A.?	Socios y trabajadores	Encuesta
			¿Existe motivación y trabajo en equipo dentro de la compañía?	Socios y trabajadores	Encuesta
			¿Considera usted que los trabajadores de la compañía Ejecuttrans tienen estabilidad laboral?	Trabajadores	Encuesta
			¿Cómo califica el ambiente laboral en la Compañía Ejecuttrans S.A.?	Trabajadores	Encuesta

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Fuente: Investigación de campo

Tabla N° 04
Matriz de variables – Control

TIPO DE VARIABLE	VARIABLE	FACTORES	ITEMS	FUENTE	TIPO DE INSTRUMENTO
VARIABLE INDEPENDINTE	GESTION ADMINISTRATIVA	CONTROL	¿Existe información para los socios de las actividades que se realizan por los directivos en la compañía Ejecuttrans S.A.?	Socios	Encuesta
			¿Cómo califica usted la administración y el control de los recursos financieros de la Compañía Ejecuttrans S.A.?	Socios	Encuesta
			¿Cómo considera usted el desempeño laboral de los trabajadores?	Socios	Encuesta
			¿Considera usted que existe transparencia en los procesos de gestión administrativa y financiera?	Socios	Encuesta
			¿Considera usted que se da cumplimiento a todas las resoluciones del reglamento interno de la compañía?	Socios	Encuesta
			¿Percibe utilidades de la compañía?	Socios	Encuesta
			¿Cree usted que se está alcanzando los objetivos y metas establecidas en la compañía?	Directivos	Entrevista
			¿La compañía cuenta con algún tipo de control tanto en la parte administrativa como en la financiera?	Directivos	Entrevista
			¿Cómo se mide y cada qué periodo se mide la gestión financiera de la compañía?	Directivos	Entrevista
			¿La compañía cuenta con algún tipo de control para las actividades que realizan los trabajadores?	Directivos y trabajadores	Entrevista y Encuesta
			¿Goza usted de todos los beneficios de la ley establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales y Seguridad Social?	trabajadores	encuesta

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Fuente: Investigación de campo

Tabla N° 05
Matriz de variables – Gestión Financiera

TIPO DE VARIABLE	VARIABLE	FACTORES	ITEMS	FUENTE	TIPO DE INSTRUMENTO
VARIABLE INDEPENDIENTE	GESTIÓN FINANCIERA	LIQUIDEZ	¿Cuál es el índice de Liquidez de la compañía, durante los tres últimos años?	Estados financieros	Revisión de documentos
		UTILIDAD	¿Cuál es la utilidad de la compañía en los últimos tres años?	Estados financieros	Revisión de documentos
		APALANCAMIENTO	¿Cuál es el índice de apalancamiento más alto de la compañía, en los últimos tres años?	Estados financieros	Revisión de documentos
		ACTIVIDAD	¿Qué nivel de eficiencia en la utilización de recursos tiene la compañía?	Estados financieros	Revisión de documentos

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Fuente: Investigación de campo

Tabla N° 06
Matriz de variables – Satisfacción de los clientes

TIPO DE VARIABLE	VARIABLE	FACTORES	ITEMS	FUENTE	TIPO DE INSTRUMENTO
VARIABLE DEPENDIENTE	INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD	SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	¿Cómo califica usted el servicio de transporte urbano de buses en Santo Domingo de los Tsáchilas?	Clientes	Encuesta
			¿Ha tenido algún tipo de inconveniente al utilizar el servicio de buses?	Clientes	Encuesta
			¿Cree usted que el servicio de buses de Santo Domingo debe mejorar?	Clientes	Encuesta
			¿En qué aspectos cree usted que debería cambiar el servicio de buses?	Clientes	Encuesta
			¿Por qué aspectos cree usted que se dan los accidentes de tránsito en el servicio de buses?	Clientes	Encuesta
			¿Está de acuerdo con el alza del precio en el pasaje?	Clientes	Encuesta

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Fuente: Investigación de campo

Tabla N° 07
Matriz de variables – Satisfacción de los socios y modelo de planificación

TIPO DE VARIABLE	VARIABLE	FACTORES	ITEMS	FUENTE	TIPO DE INSTRUMENTO
VARIABLE DEPENDIENTE	INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD	SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS	¿Ha recibido capacitaciones por la compañía Ejecuttrans S.A. y usted como las califica?	Socios	Encuesta
			¿Cómo califica la planificación de las actividades de la compañía Ejecuttrans S.A.?	Socios	Encuesta
			¿Cómo califica la organización que tiene la compañía Ejecuttrans S.A.?	Socios	Encuesta
			¿Cómo califica la dirección de la compañía Ejecuttrans S.A.?	Socios	Encuesta
			¿Cree usted que la compañía tiene un control adecuado de las actividades que se realizan en la gestión administrativa y financiera?	Socios	Encuesta
		MODELO DE PLANIFICACIÓN	¿Cuáles son los mecanismos y lineamientos estratégicos para optimizar recursos, y así lograr un incremento en la rentabilidad?	Análisis de documentos	Revisión de documentos
			¿Cuáles son los factores que inciden en la inadecuada gestión administrativa y financiera?	Análisis de documentos	Revisión de documentos
			¿Qué nivel de gestión tiene la compañía de los últimos tres años?	Análisis de documentos	Revisión de documentos
			¿Qué nivel estructural de procesos administrativos tiene la compañía en los últimos tres años?	Análisis de documentos	Revisión de documentos

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Fuente: Investigación de campo

3.3. Estrategia Metodológica

3.3.1. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación se efectuó sobre la base de la gestión administrativa y financiera de la Compañía Ejecuttrans S.A. de la ciudad de Santo Domingo, se obtuvo información mediante encuestas, entrevistas, observación directa y análisis de datos históricos para obtener información confiable, lo que permitió identificar cómo se desarrollan los procesos y posteriormente se realizó una propuesta de los factores críticos que inciden en la inadecuada gestión administrativa y financiera y su incidencia en la rentabilidad. Este diseño de investigación estuvo caracterizado por la recopilación de datos, con una investigación descriptiva y explicativa, que dio a conocer cuáles son las causas del problema.

3.3.2. Tipo de investigación

- **Descriptivo**

Es descriptivo porque se sometió a un análisis en el que se evalúa diversos aspectos o componentes tales como los cuerpos legales y normativas vigentes del problema investigado.

- **Explicativo**

Es explicativa porque se dio a conocer las definiciones y conceptos legales referentes a la gestión administrativa y financiera.

3.3.3. Métodos de investigación

Para el presente trabajo de investigación se utilizó el método deductivo y de análisis porque permite establecer precisiones que ayudan a la toma de decisiones.

3.3.3.1. Método deductivo

Se utilizó el método deductivo porque se realizó análisis de la Ley de Compañías, Ley de Régimen Tributario Interno, Normas Ecuatorianas de Contabilidad, Normas Internacionales de Contabilidad, Estatutos de la compañía Ejecuttrans S.A, y Reglamento Interno de la Compañía.

3.3.3.2. Método analítico

Se utilizó el método analítico porque se realizó análisis de los Estatutos de la compañía Ejecuttrans S.A, Reglamento Interno de la Compañía, Estados Financieros de la compañía (Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados de los años 2011, 2012 y 2013).

3.3.4. Técnicas de investigación

Se utilizó técnicas como la observación, encuesta y la entrevista, para la recolección de información.

3.3.4.1. La observación

El tipo de observación que se aplicó en la investigación fue la directa, puesto que permitió obtener información directa y confiable, se la realizó en el lugar de la investigación (COMPAÑÍA EJECUTTRANS), para captar los fenómenos tal como se presentan.

3.3.4.2. La encuesta

A través de esta técnica se recogió información de las personas involucradas con la gestión administrativa y financiera de la empresa, por medio de preguntas escritas, precisas y claras elaboradas en un cuestionario impreso de acuerdo al asunto que se investigó. Se escogió esta técnica porque brinda información suficiente de las personas a encuestar en corto tiempo.

3.3.4.3. Entrevista

Esta técnica ayudó a obtener datos manteniendo un diálogo entre el entrevistador en este caso será el investigador y el entrevistado (9 miembros del directorio), el mismo que debe tener conocimiento en el tema de investigación para que así nos proporcione una información coherente, ya que su conocimiento impartido nos ayudara a llevar a cabo este trabajo de manera eficiente.

3.3.4.4. Análisis de documentos

Esta técnica ayudó a interpretar los documentos presentados por la compañía (Estatutos, Reglamento interno y Estados Financieros).

3.3.5. Tipo de muestreo

El tipo de muestreo que se utilizó en el caso de los socios, para la presente investigación fue el no probabilístico, puesto que es un proceso en el cual el investigador selecciona de manera directa e intencional los elementos que conformaran la población, y también es probabilístico ya que hay que aplicar encuestas a los usuarios del transporte urbano, al mismo tiempo es aleatoria porque se debe dar la misma oportunidad a todos los miembros de la muestra.

3.3.6. Población

Según el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas existen 305632 habitantes de la zona urbana.

3.3.7. Diseño del tamaño de la muestra de los usuarios

Para el caso de los usuarios se aplicó la encuesta de acuerdo a la siguiente muestra:

$$n = \frac{Z^2 * N * (P * Q)}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Dónde:

E = Diferencia admisible en la proporción. 0.05

Z = Nivel de confianza utilizado. 95% = 1.96

P = Probabilidad de éxito. 0.50

Q = Probabilidad de fracaso. 0.50

N = Tamaño de la población. 305632

n = Tamaño de la muestra. ¿385?

Tabla N° 08
Cálculo de la muestra

Variable	Valor
Z	1.96
N	305632
P	50%
Q	50%
E	5%
n	385

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

3.3.8. Tabulación y análisis de datos

- La tabulación de las encuestas de esta investigación se realizó a través de Excel y SPSS, aplicando gráficos estadísticos donde se indique los resultados en porcentajes de cada una de las preguntas con su debida interpretación.
- El análisis de los datos o de la información obtenida se utilizó procesos que facilitaron el trabajo del investigador como: cálculos, muestreo, tablas. La investigación será presentada en un documento de Word.

3.4. Unidad de análisis

En esta investigación se utilizó el método de análisis, que permitió saber los factores que intervienen en la inadecuada gestión administrativa y financiera de la compañía de transporte urbano Ejecuttrans S.A. conformada por 77 socios activos y 26 socios pasivos, siendo objeto de investigación 68 socios. De igual forma, se realizó 9 entrevistas a los miembros del directorio, 5 encuestas a los trabajadores y 385 encuestas a los usuarios del servicio de buses.

CAPÍTULO IV

RESULTADO Y DISCUSIÓN

4.1. Historia de la empresa

La Compañía Ejecuttrans S.A. se constituyó el 03 de marzo de 1995, mediante una minuta en la ciudad de Quito en la notaría décimo octava con el Dr. Enrique Díaz Ballesteros, firmando su constitución sus veintidós socios fundadores.

El 28 de abril de 1995 se inscribió en el Registro Mercantil de la ciudad de Quito, e inicia sus actividades la Compañía de Transporte urbano de pasajeros denominada “EJECUTTRANS S.A.”, nombrando como su primer gerente al sr. Miguel Cruz, quien desde entonces se ha mantenido en el cargo.

La compañía tiene 20 años prestando el servicio de transporte urbano en esta ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

4.2. Ubicación

Gráfico N° 03
Ubicación de la Compañía Ejecuttrans S.A.

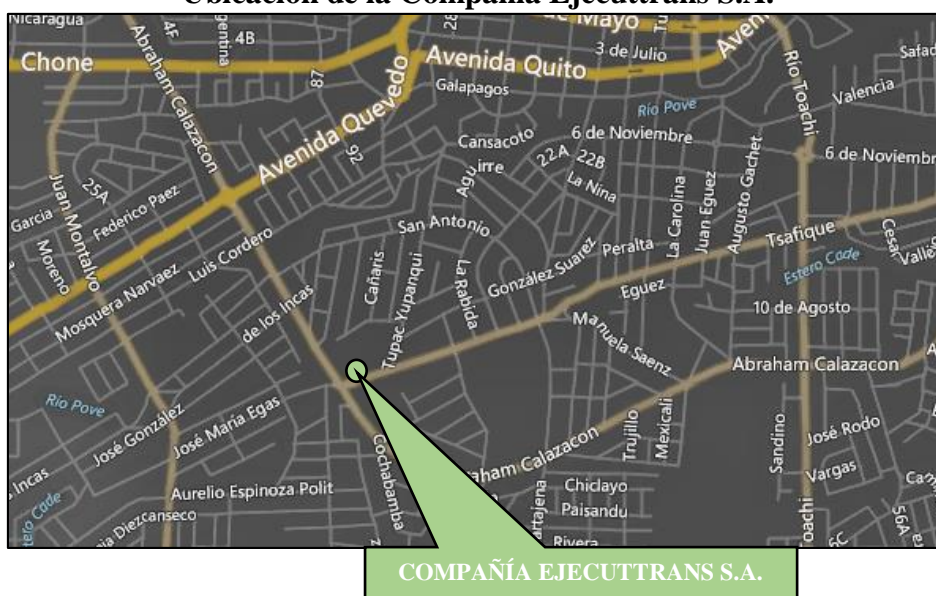
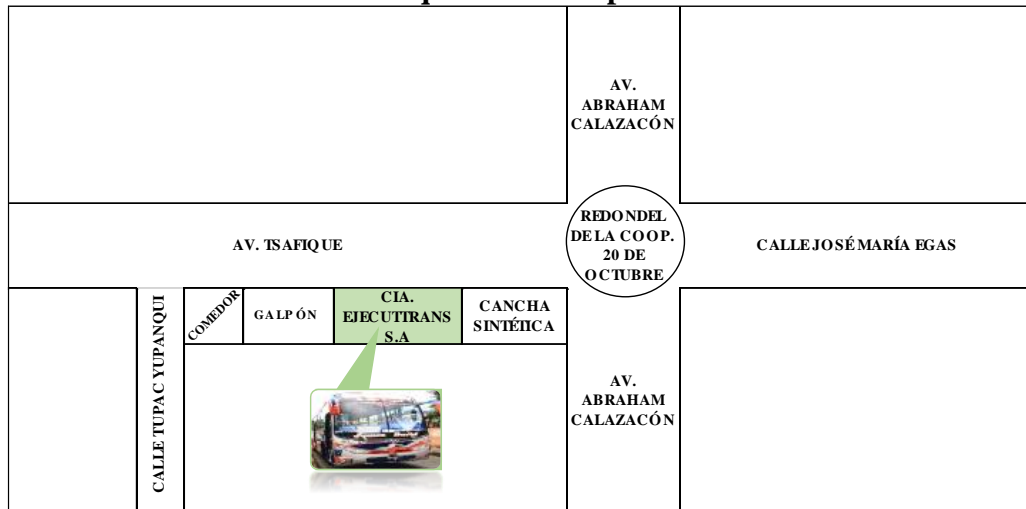


Gráfico N° 04
Croquis de la compañía



Fuente: Mapa satelital de Santo Domingo de los Tsáchilas

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

4.3. Tabulación e interpretación de las encuestas aplicadas a los socios de la compañía

A continuación se presenta los resultados obtenidos de las 68 encuestas aplicadas a los socios de la compañía Ejecuttrans S.A.

Edad de los socios de la compañía

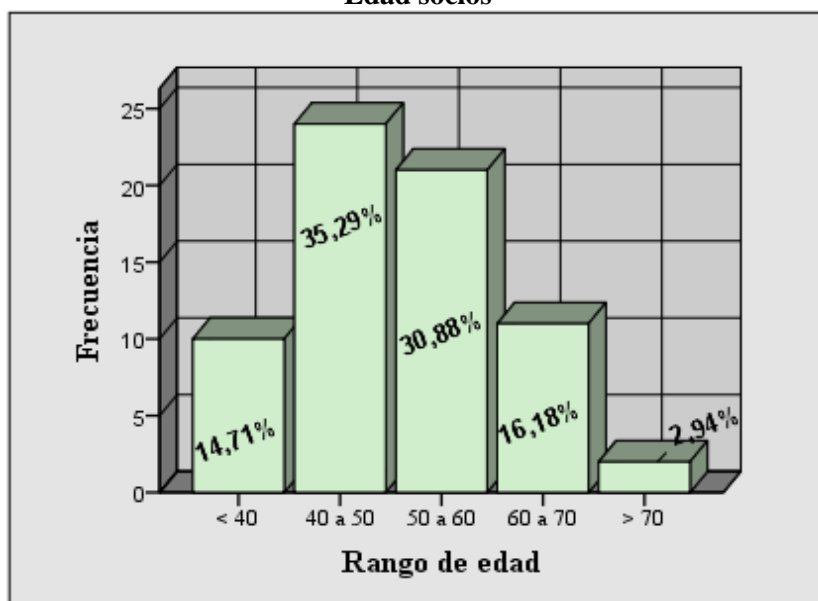
Tabla N° 09
Edad socios

Rango	Frecuencia	Porcentaje
< 40	10	14,71
40 a 50	24	35,29
50 a 60	21	30,88
60 a 70	11	16,18
> 70	2	2,94
Total socios	68	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 05
Edad socios



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 30,88 % de los socios encuestados tienen edad entre 50 y 60 años, el 35,29 % tienen de 40 a 50 años de edad, por lo tanto son los dos porcentajes más representativos y quiere decir que la compañía está conformada por socios adultos, responsables y con experiencia, que desde jóvenes se han dedicado a este tipo de actividad.

Género de los socios de la compañía

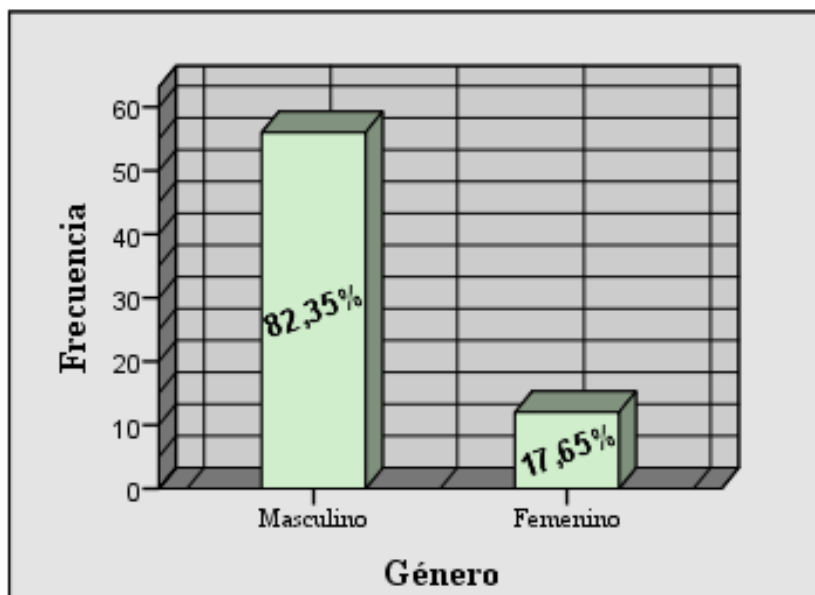
Tabla N° 10
Género socios

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	56	82,35
Femenino	12	17,65
Total socios	68	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 06
Género socios



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- Como se puede observar la mayoría de los socios son hombres con un 82,35% y mujeres con un 17,65 %, esto quiere decir que los hombres se dedican más a este tipo de actividades porque en la mayoría de los casos los dueños son los que conducen sus vehículos, y así reducir sus gastos.

Pregunta 1.- ¿Se toma en cuenta la opinión de los socios para la planificación de actividades?

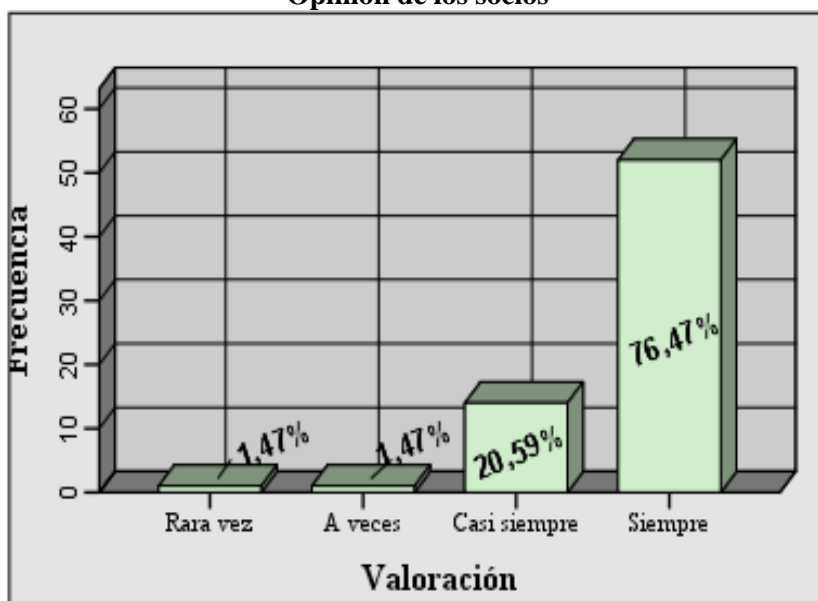
Tabla N° 11
Opinión de los socios

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Rara vez	1	1,47
A veces	1	1,47
Casi siempre	14	20,59
Siempre	52	76,47
Total socios	68	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 07
Opinión de los socios



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 76,47 % de los socios encuestados coincidieron en que siempre se toma en cuenta la opinión de los socios para la planificación de las actividades. Por lo tanto la compañía si toma en cuenta la opinión de los socios para la planificación de las actividades porque ellos son la junta general de accionistas y esta es la máxima autoridad en la compañía.

Pregunta 2.- ¿Los directivos de la compañía Ejecuttrans S.A. escuchan sugerencias y opiniones de los socios?

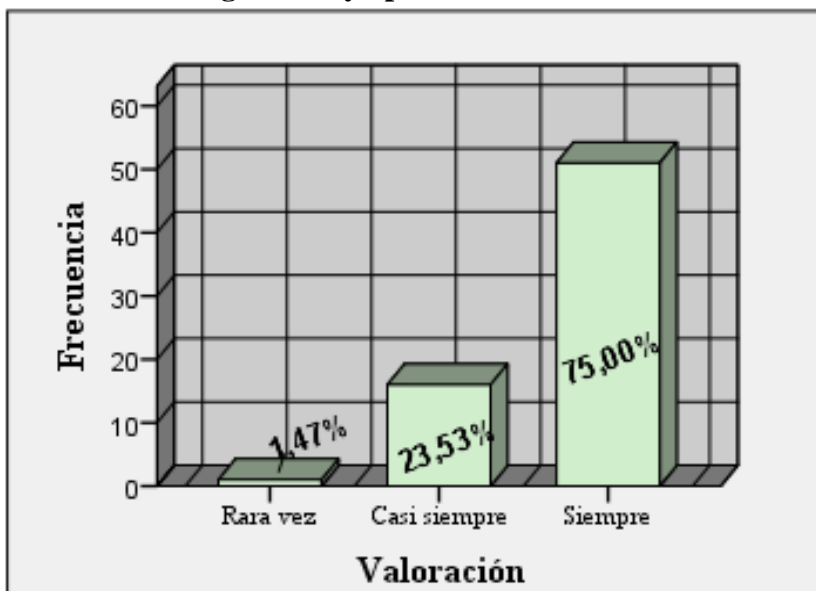
Tabla N° 12
Sugerencias y opiniones de los socios

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Rara vez	1	1,47
Casi siempre	16	23,53
Siempre	51	75,00
Total socios	68	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 08
Sugerencia y opinión de los socios



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 75 % de los socios coincidieron en que siempre, el 23,53% dicen que casi siempre y el 1,47 % dicen que rara vez los directivos escuchan sugerencias y opiniones de los socios, esto se da porque las sugerencias y opiniones se toman en cuenta a través de votación en las convocatorias que realiza la compañía.

Pregunta 3.- ¿Se cumplen las actividades de la compañía de acuerdo a lo planificado?

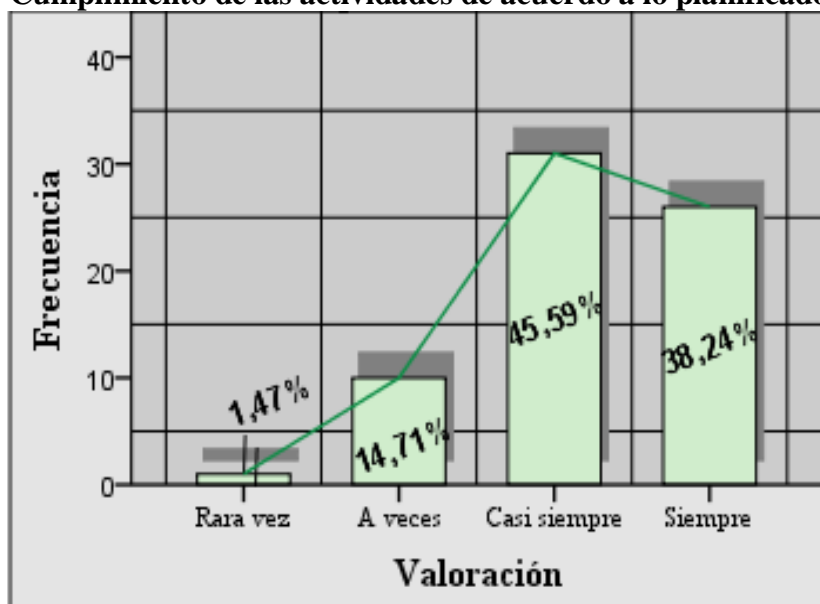
Tabla N° 13
Cumplimiento de las actividades de acuerdo a lo planificado

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Rara vez	1	1,47
A veces	10	14,71
Casi siempre	31	45,59
Siempre	26	38,24
Total socios	68	100

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 09
Cumplimiento de las actividades de acuerdo a lo planificado



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 45,59 % de los socios encuestados dijeron que casi siempre, 38,24 % dijeron que siempre se cumplen las actividades de la compañía de acuerdo a lo planificado, esto se da a través de los logros que ha tenido la compañía hasta la actualidad, por ejemplo hace tres meses implementaron los contadores de pasajeros para las pruebas y así poder acogerse al proyecto del gobierno de la caja común.

Pregunta 4.- ¿La compañía Ejecuttrans está siempre actualizada con información relevante para los socios?

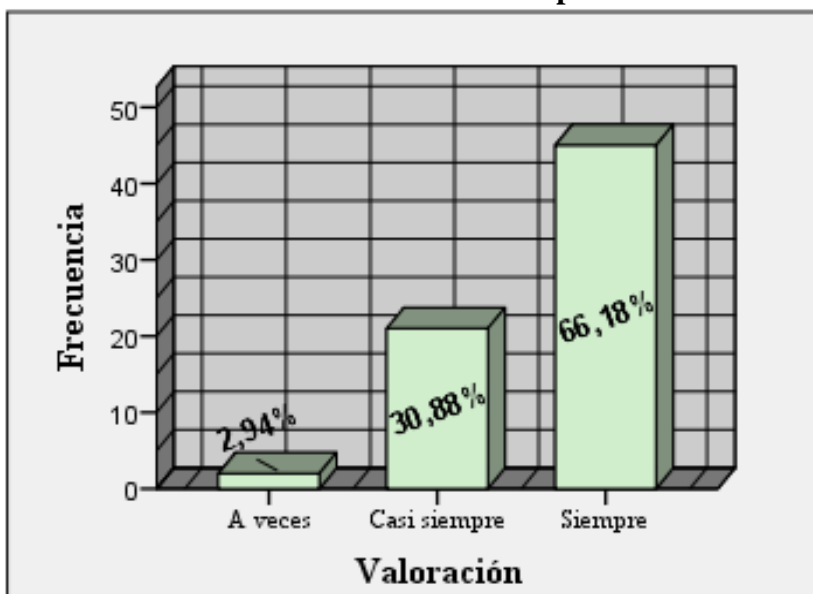
Tabla N° 14
Información actualizada relevante para los socios

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
A veces	2	2,94
Casi siempre	21	30,88
Siempre	45	66,18
Total socios	68	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 10
Información actualizada relevante para los socios



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 66.18 % de los socios encuestados dicen que siempre, el 30,88 % dijeron que casi siempre, la compañía está siempre actualizada con información relevante para los socios, como las nuevas disposiciones gubernamentales inesperadas.

Pregunta 5.- ¿Considera usted que la compañía cuenta con procesos claros para el desarrollo de sus actividades?

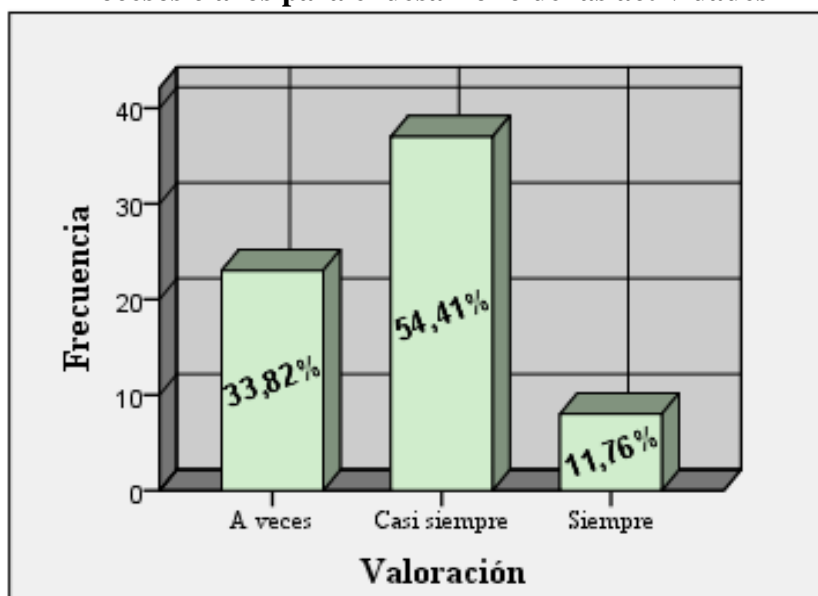
Tabla N° 15
Procesos claros para el desarrollo de las actividades

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
A veces	23	33,82
Casi siempre	37	54,41
Siempre	8	11,76
Total socios	68	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 11
Procesos claros para el desarrollo de las actividades



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 54,41 % de los socios encuestados dijeron que casi siempre, el 33,82% dijeron a veces y 11,76% dijeron que siempre, la compañía tiene procesos claros para el desarrollo de sus actividades, como la aprobación de gastos por parte de la junta general de accionistas y la aprobación de los estados financieros, esto muchas de las veces se da porque los socios no comprenden bien lo que los directivos les explican en junta general.

Pregunta 6.- ¿Existen manuales de procedimientos, para los procesos administrativos y operativos de la compañía?

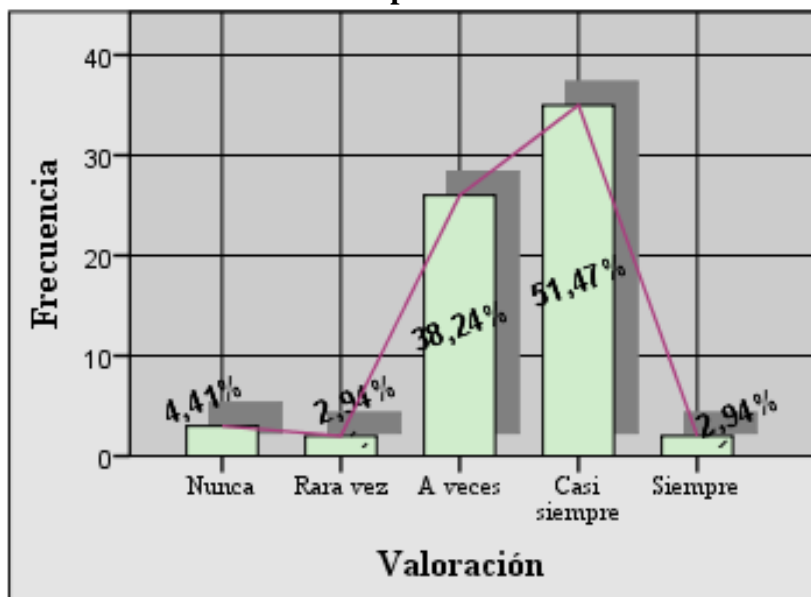
Tabla N° 16
Manual de procedimientos

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	4,41
Rara vez	2	2,94
A veces	26	38,24
Casi siempre	35	51,47
Siempre	2	2,94
Total socios	68	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 12
Manual de procedimientos



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 51,47 % de los socios encuestados dijeron que casi siempre, el 38,24 % dijeron a veces, 2,94 % dijeron siempre y a veces, el 4,41% dijo que nunca, existe un reglamento interno donde se especifica las operaciones administrativas y operativas de la empresa, sin embargo no está actualizado y su aplicación no es frecuente, lo cual dificulta el seguimiento de actividades y las sanciones al incumplimiento del mismo.

Pregunta 7.- ¿Las resoluciones tomadas en la Compañía llegan de manera efectiva a todos los socios?

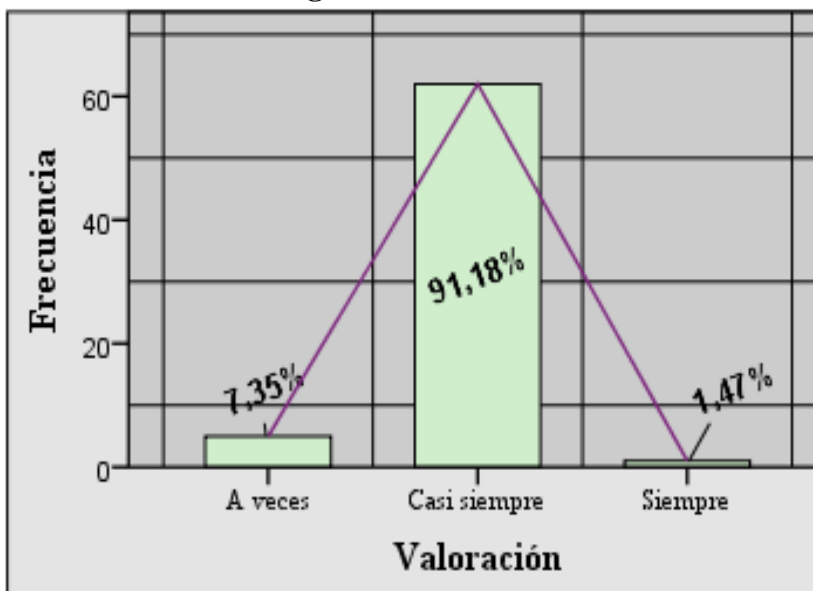
Tabla N° 17
Las resoluciones llegan de manera efectiva a los socios

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
A veces	5	7,35
Casi siempre	62	91,18
Siempre	1	1,47
Total socios	68	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 13
Las resoluciones llegan de manera efectiva a los socios



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 91,18 % de los socios encuestados dijeron que casi siempre les llegan de manera efectiva las resoluciones tomadas en la compañía, el 7,35 % dijo a veces y el 1,47 % dijeron siempre, la compañía realiza esto a través de llamadas telefónicas o con circulares que les entregan cuando los socios llegan a las oficinas, el canal de comunicación de llamadas telefónicas es más adecuado que el de las circulares entregadas, ya que no siempre los socios asisten a las oficinas.

Pregunta 8.- ¿Considera usted que los directivos de la Compañía son líderes?

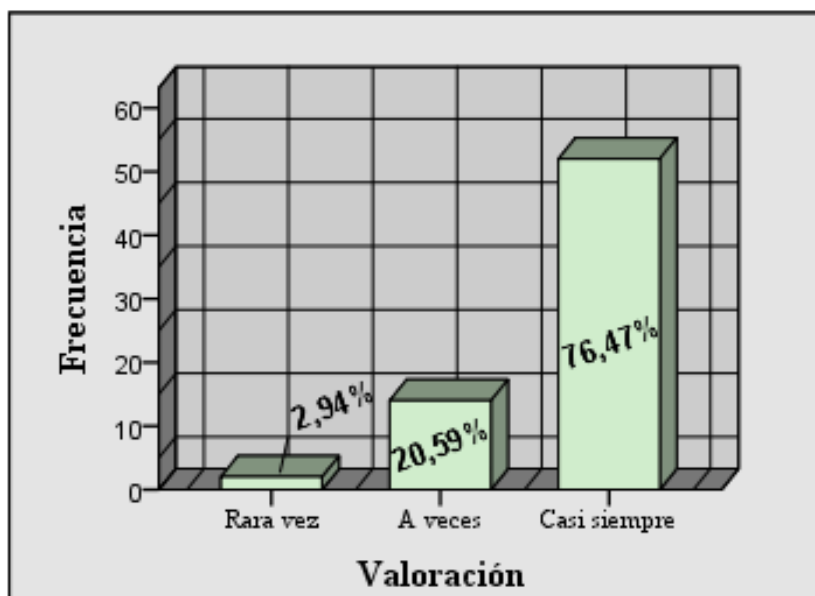
Tabla N° 18
Los directivos son líderes

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Rara vez	2	2,94
A veces	14	20,59
Casi siempre	52	76,47
Total socios	68	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 14
Los directivos son líderes



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 76,47 % dijo que casi siempre, el 20,59 % dijeron que a veces y el 2,94 % dijeron que rara vez los directivos son líderes. Los socios de acuerdo a su percepción dijeron que los directivos si son líderes.

Pregunta 9.- ¿Tiene conocimiento usted sobre los estatutos y políticas de la Compañía?

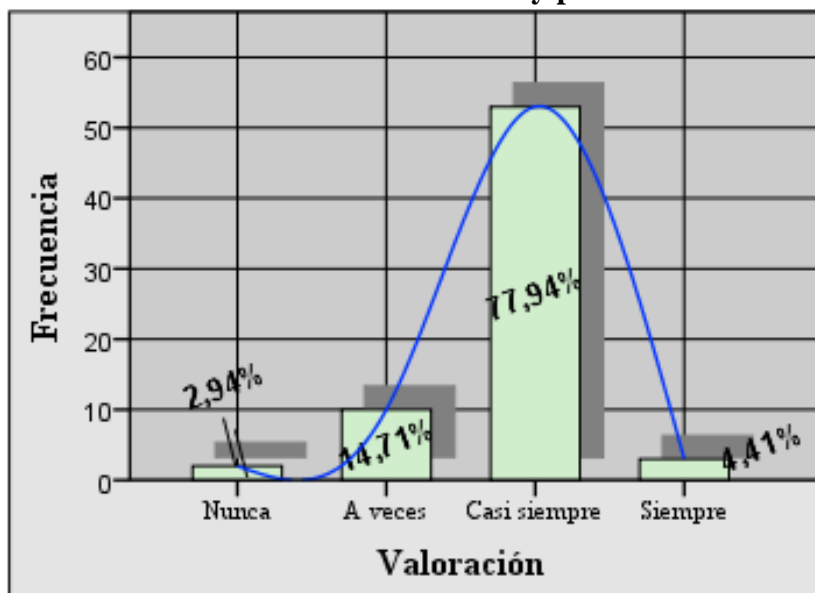
Tabla N° 19
Conocimiento de estatutos y políticas

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	2,94
A veces	10	14,71
Casi siempre	53	77,94
Siempre	3	4,41
Total socios	68	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 15
Conocimiento de estatutos y políticas



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 77,94 % de los socios encuestados dijeron que casi siempre, el 14,71 % dijeron a veces, 2,94 % dijeron que nunca y el 4,41 % dijeron que siempre, han tenido conocimiento sobre los estatutos y políticas de la compañía, los socios según estos resultados si conocen de los estatutos y políticas de la compañía porque saben el valor de las multas por no asistir a las reuniones, conocen sobre sus derechos y responsabilidades como socios de la compañía.

Pregunta 10.- ¿Considera usted que existe equidad por parte de la Compañía Ejecuttrans S.A., hacia los socios y trabajadores?

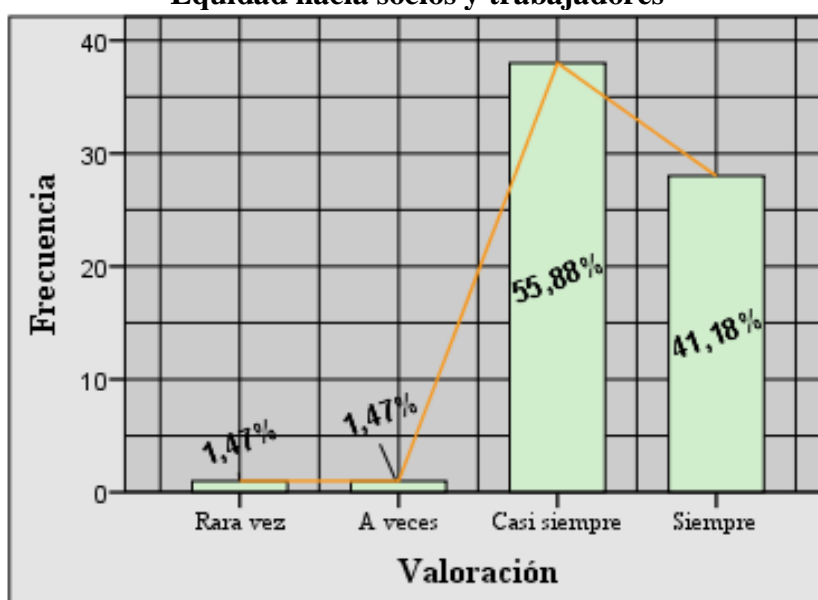
Tabla N° 20
Equidad hacia socios y trabajadores

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Rara vez	1	1,47
A veces	1	1,47
Casi siempre	38	55,88
Siempre	28	41,18
Total socios	68	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 16
Equidad hacia socios y trabajadores



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 55,88 % de los socios encuestados dijeron que casi siempre, el 41,18 % dijeron que siempre ha existido equidad por parte de la compañía hacia los socios y trabajadores, mientras que el 1,47 % dijeron que rara vez y a veces, esto se da porque todos los miembros de la compañía son tratados de la misma manera pero sin olvidar sus obligaciones, aunque algunos socios dijeron que no existe equidad porque hay preferencias.

Pregunta 11.- ¿Existe motivación y trabajo en equipo dentro de la compañía?

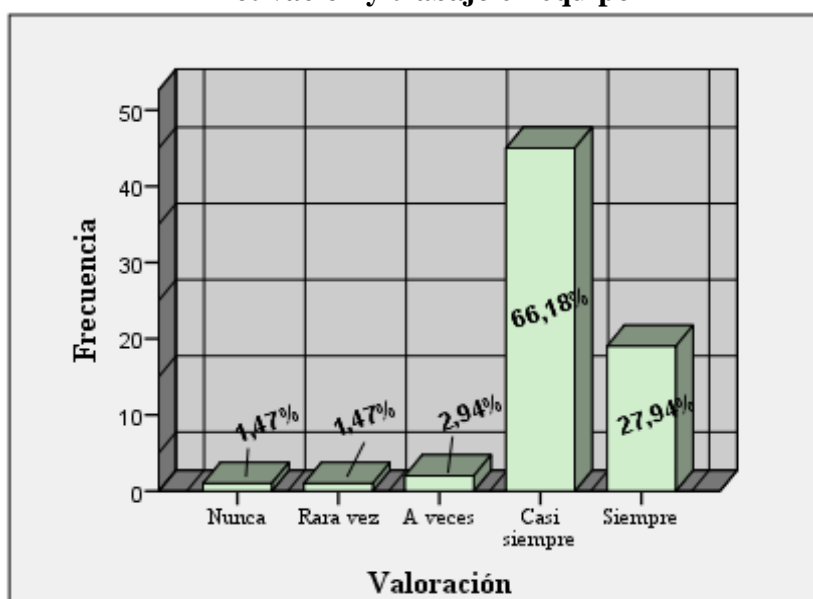
Tabla N° 21
Motivación y trabajo en equipo

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1,47
Rara vez	1	1,47
A veces	2	2,94
Casi siempre	45	66,18
Siempre	19	27,94
Total socios	68	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 17
Motivación y trabajo en equipo



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 66,18 % de los socios encuestados dijeron que casi siempre, el 27,94 % dijeron que siempre, el 2,94 % dijeron que a veces y el 1,47 % dijeron que nunca y rara vez existe motivación y trabajo en equipo dentro de la compañía. Todos los socios se preocupan por el bienestar de la compañía ayudando a través de sugerencias como proyectos que generen ingresos (gasolinera, lavadora y lubricadora), y con conocimientos, pero en muchos de los casos los socios dijeron que la compañía no se preocupa por ellos cuando tienen algún tipo de inconveniente como en el caso de accidentes.

Pregunta 12.- ¿Considera usted que se da cumplimiento a todas las resoluciones del reglamento interno de la compañía?

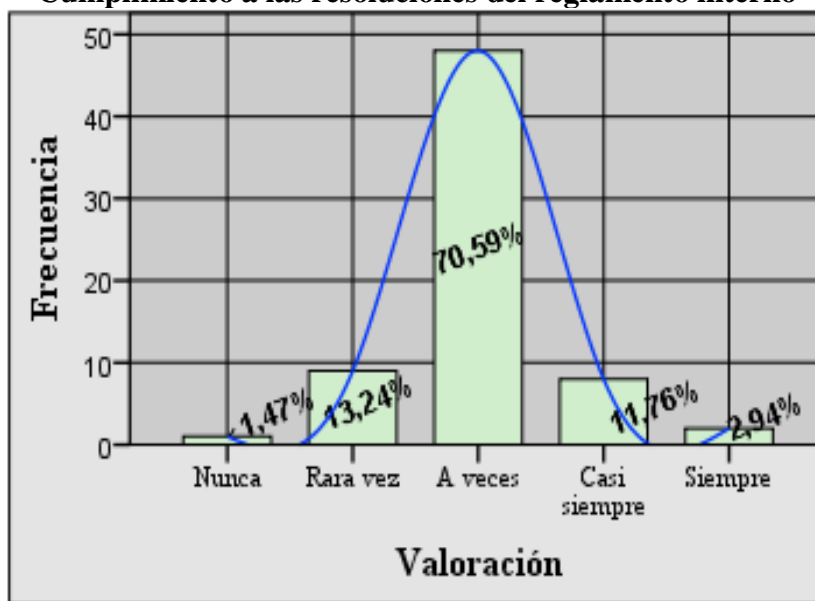
Tabla N° 22
Cumplimiento a las resoluciones del reglamento interno

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	1,47
Rara vez	9	13,24
A veces	48	70,59
Casi siempre	8	11,76
Siempre	2	2,94
Total socios	68	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 18
Cumplimiento a las resoluciones del reglamento interno



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 70,59 % de los socios encuestados dijeron que a veces se cumple las resoluciones del reglamento interno de la compañía, mientras que el 13,24 % dijo rara vez, el 11,76% dijo casi siempre, el 2,94 % dijo siempre y el 1,47 % dijo nunca. Esto se debe a que muchas veces existen preferencias al momento de estipular alguna sanción a los socios.

Pregunta 15.- ¿Percibe utilidades de la compañía?

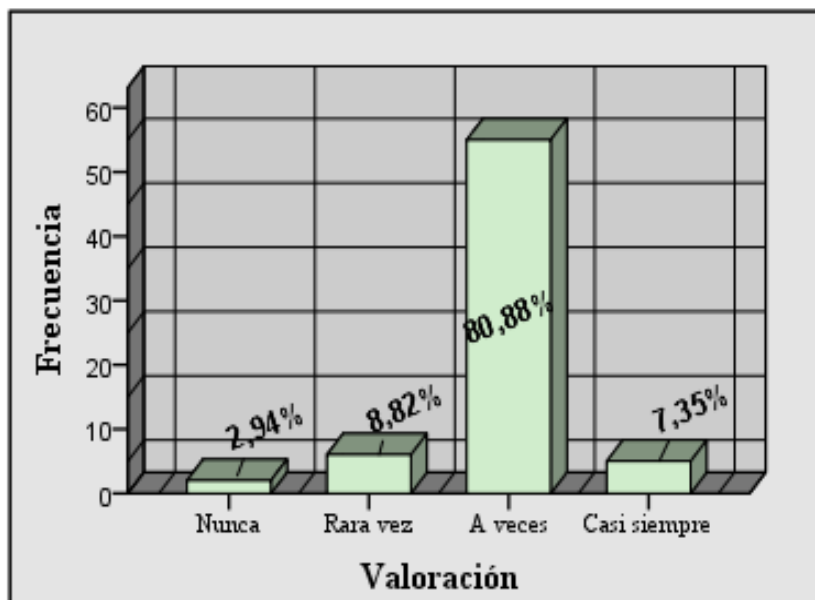
Tabla N° 23
Percibe utilidades

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	2,94
Rara vez	6	8,82
A veces	55	80,88
Casi siempre	5	7,35
Total socios	68	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 19
Percibe utilidades



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 80,88 % de los socios encuestados dijeron que a veces perciben utilidades de la compañía, mientras que el 7,35 % dijo que casi siempre, el 8,82 % dijo que rara vez y el 2,94 % dijo que nunca. Estos resultados se dan porque a veces en asamblea general llegan a un acuerdo entre socios y directivos de no repartir las utilidades y se deje para invertir o cubrir deudas que tiene la compañía, sin embargo no existe inversión ya que no tienen estudios técnicos para realizar nuevos negocios y solo se han enfocado en pagar deudas de corto plazo, todo queda respaldado a través de un acta debidamente firmada por todos los integrantes de la junta general de accionistas.

Pregunta 16.- ¿Cómo califica la planificación que realiza el directorio de las actividades de la Compañía Ejecuttrans S.A.?

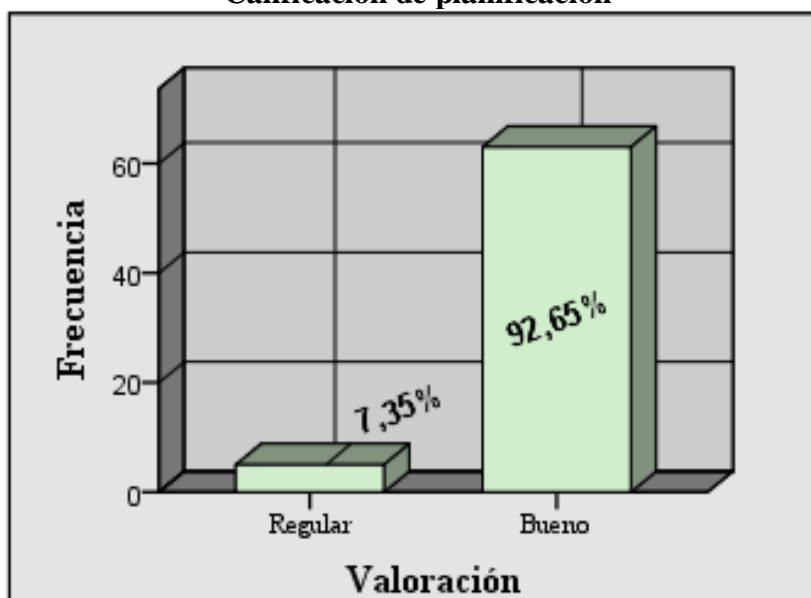
Tabla N° 24
Calificación de planificación

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Regular	5	7,35
Bueno	63	92,65
Total socios	68	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 20
Calificación de planificación



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 92,65 % de los socios encuestados calificaron a la planificación de la compañía como bueno y el 7,35 % calificaron como regular. Esto se da porque la planificación de la compañía se realiza a través de un presupuesto y proyecciones de ingresos y gastos. Los socios deben aprobar la planificación de la directiva en una Asamblea, por lo tanto ellos conocen de la planificación y pueden valorar su calidad y aplicabilidad.

Pregunta 17.- ¿Cómo califica usted la organización que tiene la compañía Ejecuttrans S.A.?

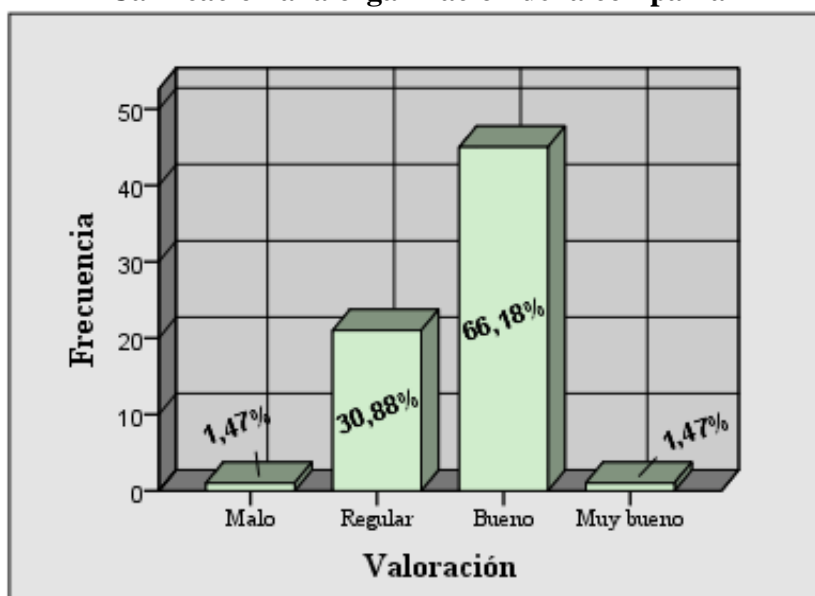
Tabla N° 25
Calificación a la organización de la compañía

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Malo	1	1,47
Regular	21	30,88
Bueno	45	66,18
Muy bueno	1	1,47
Total socios	68	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 21
Calificación a la organización de la compañía



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 66,18% de los socios encuestados calificaron a la organización de la compañía como bueno, mientras que el 30,88 % calificó como regular. Estos resultados se dan porque en algunos casos se realizan juntas generales para aprobar algún tipo de gasto, resoluciones internas, entre otras y no llegan a ningún acuerdo. Además los directivos tienen la voluntad de hacer las cosas de la mejor manera pero en muchos de los casos existe un buen líder al frente pero los que están a su alrededor no cuentan con la misma voluntad.

Pregunta 18.- ¿Cómo califica usted las capacitaciones realizadas por la compañía?

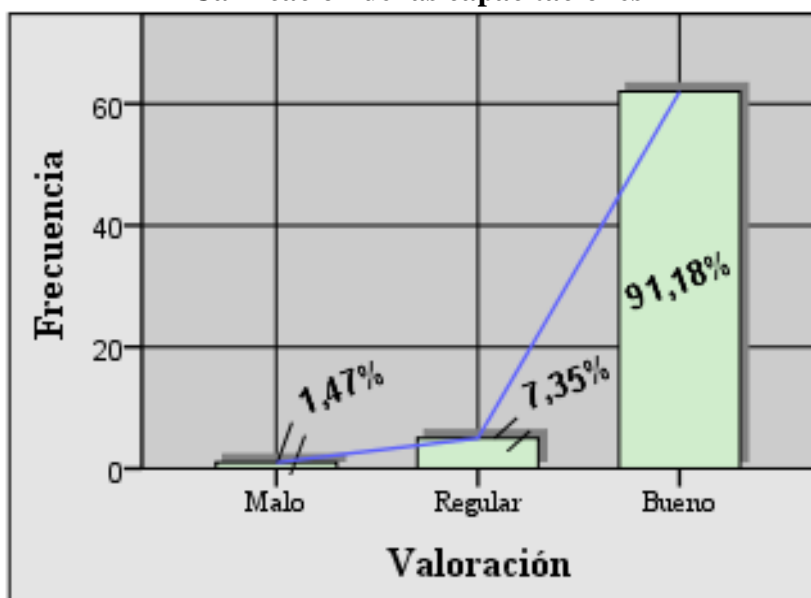
Tabla N° 26
Calificación de las capacitaciones

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Malo	1	1,47
Regular	5	7,35
Bueno	62	91,18
Total socios	68	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 22
Calificación de las capacitaciones



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 91,18 % de los socios encuestados calificaron como bueno las capacitaciones realizadas por la compañía, mientras que el 7,35 % calificó como regular y el 1,47 % calificó como malo, porque las capacitaciones impartidas en temas de talento humano, nuevas disposiciones gubernamentales, entre otras. La mayoría de capacitaciones no se realizan con un experto en el tema si no que las realizan los directivos o algún integrante de la compañía.

Pregunta 19.- ¿Cómo califica la relación de comunicación entre los socios, directivos y trabajadores de la compañía Ejecuttrans S.A.?

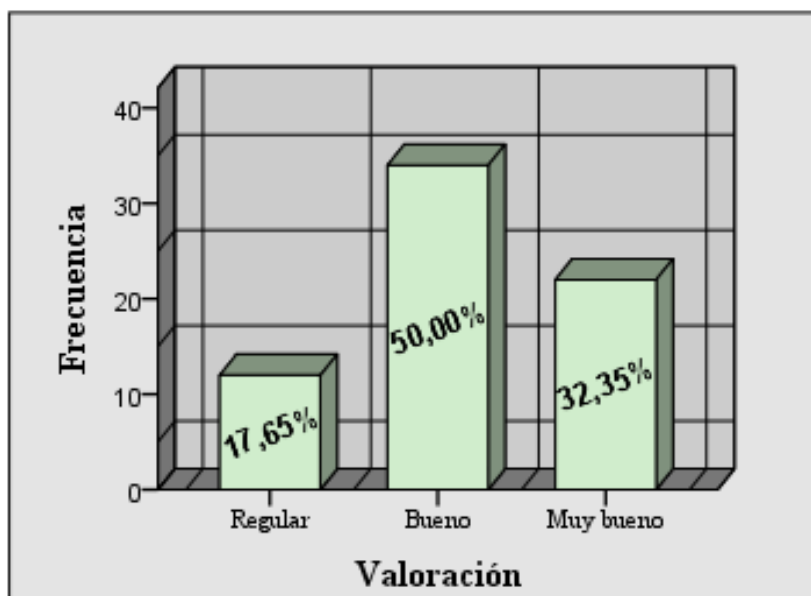
Tabla N° 27
Calificación de la comunicación

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Regular	12	17,65
Bueno	34	50,00
Muy bueno	22	32,35
Total socios	68	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 23
Calificación de la comunicación



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 50% de los socios encuestados calificaron la comunicación entre socios, directivos y trabajadores como bueno, el 32,35 % calificó como muy bueno y el 17,65 % calificó como regular. Esto quiere decir que existe una comunicación efectiva a pesar de la discrepancia entre trabajadores.

Pregunta 20.- ¿Cómo califica usted la administración y el control de los recursos financieros de la Compañía Ejecuttrans S.A.?

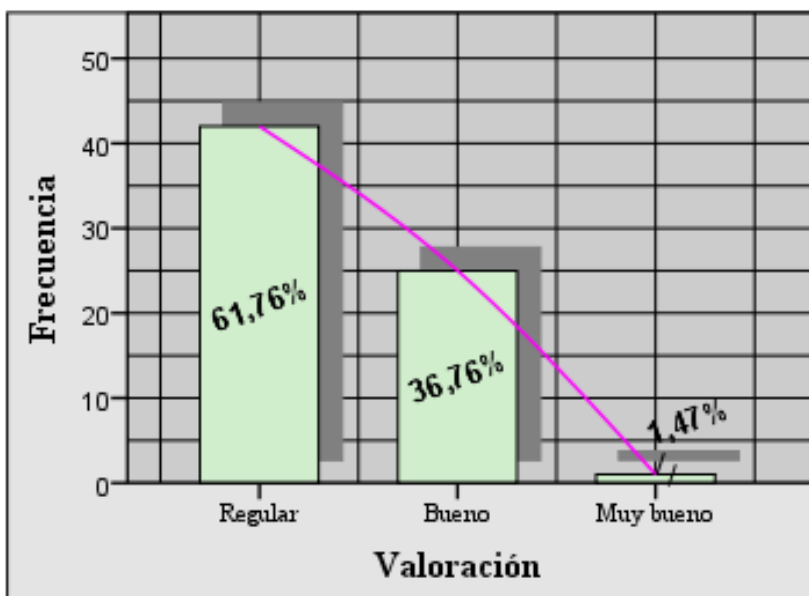
Tabla N° 28
Calificación de la administración

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Regular	42	61,76
Bueno	25	36,76
Muy bueno	1	1,47
Total socios	68	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 24
Calificación de la administración



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 61,76 % de los socios encuestados calificaron la administración y el control de los recursos financieros de la compañía como regular, el 36,76 % calificaron la administración como bueno y el 1,47% como muy bueno. Estos resultados quieren decir que los socios no se sienten satisfechos con la administración de los recursos financieros actual de la compañía. Además puede existir un líder en una empresa que tenga la voluntad de hacer bien las cosas pero su alrededor no cuenta con personas que colaboren de la misma manera.

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Pregunta 21.- ¿Cuánto tiempo lleva en la actividad económica de servicio de transporte urbano de pasajeros?

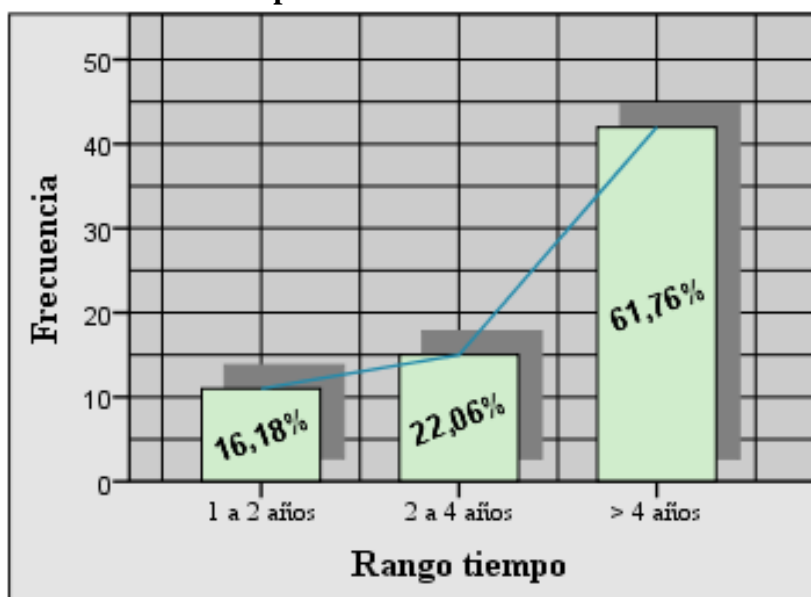
Tabla N° 29
Tiempo de actividad económica

Rango tiempo	Frecuencia	Porcentaje
1 a 2 años	11	16,18
2 a 4 años	15	22,06
> 4 años	42	61,76
Total socios	68	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 25
Tiempo de actividad económica



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 61,76 % de los socios encuestados tienen más de 4 años en la actividad de servicio de transporte público urbano, también existe el 22,06 % de los socios que tienen de 2 a 4 años, y el 16,18 % de 1 a 2 años, por lo que se puede observar que la mayoría de los socios son antiguos y cuentan con mayor experiencia en este tipo de actividad económica.

Pregunta 22.- ¿Sus ingresos mensuales por concepto de su actividad económica?

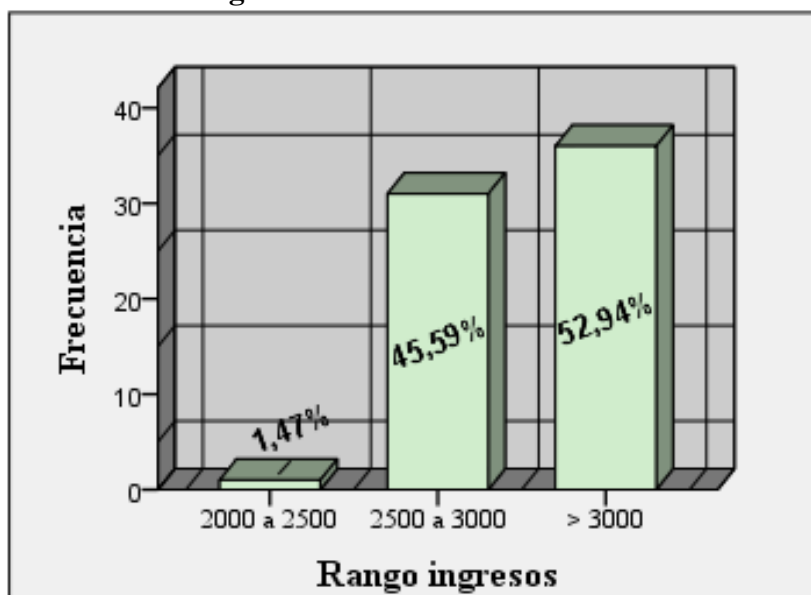
Tabla N° 30
Ingresos mensuales de los socios

Ingresos	Frecuencia	Porcentaje
2000 a 2500	1	1,47
2500 a 3000	31	45,59
> 3000	36	52,94
Total socios	68	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 26
Ingresos mensuales de los socios



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 52,94% de los socios encuestados tienen más de 3000 dólares de ingresos mensuales, mientras que el 45,59 % tienen ingresos de 2500 a 3000 dólares y el 1,47 % tiene ingresos de 2000 a 2500 dólares, lo que significa que la mayoría de socios tiene más de 3000 dólares de ingresos mensuales, esto se debe a que la mayoría de socios cuentan con unidades nuevas. Los niveles de ingresos se establecieron de acuerdo a la actividad económica, preguntando a los socios de la compañía y en base a criterio de la autora.

Pregunta 23.- ¿Dentro de su actividad económica ha realizado algún préstamo? ¿De qué tipo?

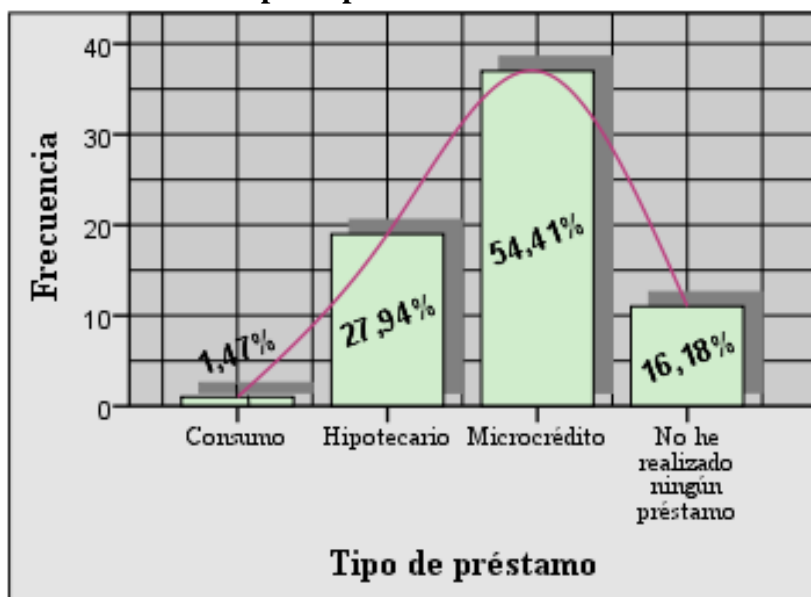
Tabla N° 31
Tipo de préstamo realizado

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
Consumo	1	1,47
Hipotecario	19	27,94
Microcrédito	37	54,41
No he realizado ningún préstamo	11	16,18
Total socios	68	100

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 27
Tipo de préstamo realizado



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El microcrédito ha sido la principal fuente de financiamiento con un 54,41 % de los socios encuestados, ya que su naturaleza está dirigido al mismo sector, el 16,18% no tienen ningún tipo de crédito. La mayoría de los socios optaron por este tipo de préstamo por las facilidades de obtenerlo a través de la cámara de comercio, pero a una tasa de interés alta.

Pregunta 24.- ¿Cuál fue el monto de crédito y a que tasa de interés?

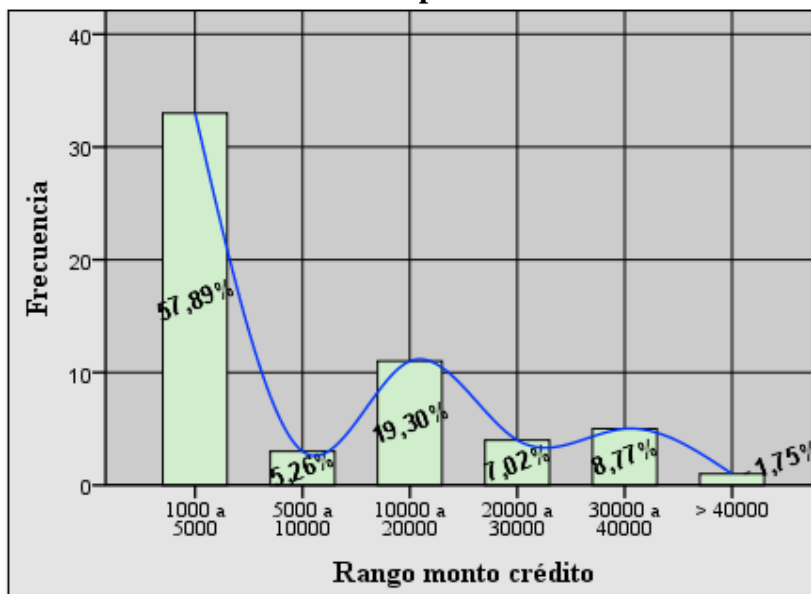
Tabla N° 32
Monto de préstamo

Monto	Frecuencia	Porcentaje
1000 a 5000	33	57,90
5000 a 10000	3	5,26
10000 a 20000	11	19,30
20000 a 30000	4	7,02
30000 a 40000	5	8,77
> 40000	1	1,75
Realizaron préstamo	57	100,00
No he realizado ningún préstamo	11	
Total socios	68	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 28
Monto de préstamo



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 57,89 % de socios encuestados realizaron créditos de 1000 a 1500 dólares, por lo que se inclinaron por el microcrédito, el 19,30 % realizaron créditos de 10000 a 20000 dólares los cuales son denominados hipotecarios. Los socios en su mayoría decidieron montos de 1000 a 5000, porque tenían que cubrir gastos del vehículo.

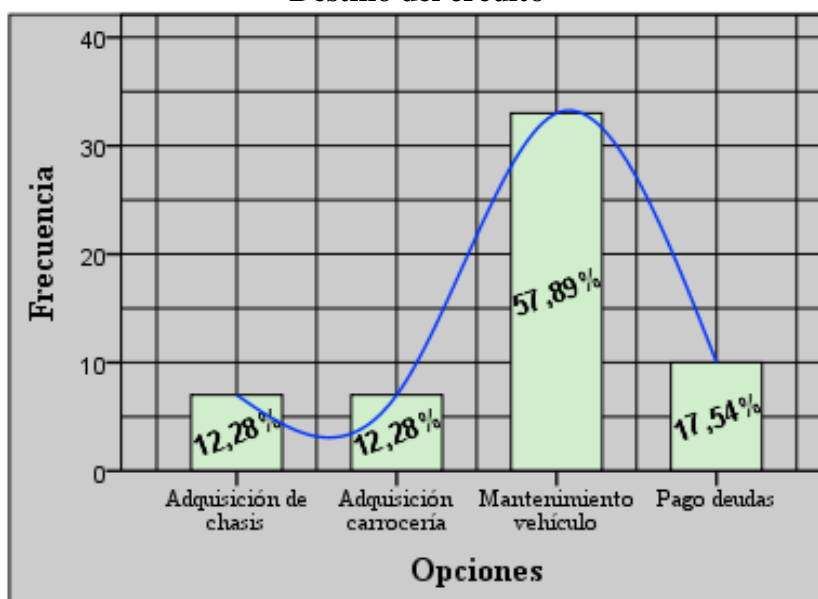
Pregunta 25.- ¿Cuál fue el destino del crédito?

Tabla N° 33
Destino del crédito

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Adquisición de chasis	7	12,28
Adquisición carrocería	7	12,28
Mantenimiento vehículo	33	57,89
Pago deudas	10	17,54
Realizaron préstamo	57	100.00
No he realizado ningún préstamo	11	
Total socios	68	100,00

Fuente: Información de campo
Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 29
Destino del crédito



Fuente: Información de campo
Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 57,89 % de los socios encuestados designaron su préstamo para mantenimiento vehículo, el 17,54 % designaron sus créditos para pagar deudas y el 12,28 % designaron su crédito para compra de chasis y carrocería. Esto se da porque los socios no pueden cubrir ciertos gastos como mantenimiento del vehículo, pago de deudas, entre otras y necesitan de financiamiento.

Pregunta 26.- ¿Cuáles son sus gastos?

Tabla N° 34
Costos y gastos según el rango de ingresos

Número de socios	1	31	36
Rango de Ingresos	De 2000 a 2500	De 2500 a 3000	Más de 3000
Ingresos promedios	2250,00	2750,00	3250,00
Costos promedios			
Mant. Vehículo	200,00	282,58	340,28
Combustible	500,00	569,35	761,67
Gastos promedios			
Remuneraciones	1100,00	1400,00	1290,00
Otros gastos		33,33	165,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El presente cuadro de costos y gastos obtenido de los 68 socios encuestados según el rango de ingresos, es una herramienta básica para el análisis financiero posterior. Los promedios se establecieron a través de la suma y la división de todos los ingresos y gastos de cada uno de los socios.

Pregunta 27.- ¿Cuáles son sus activos?

Tabla N° 35
Activos según el nivel de ingresos

Número de socios	1	31	36
Nivel de Ingresos	De 2000 a 2500	De 2500 a 3000	Más de 3000
Activo	<u>42000,00</u>	<u>112138,71</u>	<u>180825,00</u>
Activo Corriente	1000,00	1016,13	1136,11
Caja / Bancos	1000,00	1016,13	1136,11
Activo Fijo	40000,00	109622,58	179388,89
Edificio	20000,00	37258,06	82527,78
Vehículos	20000,00	72364,52	96861,11
Otros Activos	1000,00	1500,00	300,00
Otros Activos	1000,00	1500,00	300,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El presente cuadro de activos obtenido de los 68 socios encuestados según el nivel de ingresos, es una herramienta básica para el análisis financiero posterior, en el cual se realiza la obtención de indicadores financieros que determinaran por medio de la interpretación cómo influyen los valores de los activos en la actividad económica de los socios.

Pregunta 28.- ¿Cuáles son sus pasivos?

Tabla N° 36
Pasivos según el nivel de ingresos

Número de socios	1	31	36
Nivel de Ingresos	De 2000 a 2500	De 2500 a 3000	Más de 3000
Pasivo	<u>2860,00</u>	<u>10801,8</u>	<u>16717,15</u>
Pasivo Corriente	500,00	857,26	818,61
Proveedores	500,00	432,26	618,61
Ctas. Y Dctos. Por pagar	0,00	425,00	200,00
Pasivo a Largo Plazo	2360,00	9263,11	15692,54
Préstamos Bancarios	2000,00	6577,39	12828,13
Interés	360,00	1322,86	2452,41
Otros Pasivos	0,00	681,43	206,00
Otros Pasivos	0,00	681,43	206,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El presente cuadro de pasivos obtenido de los 68 socios encuestados según el nivel de ingresos, es una herramienta básica para el análisis financiero posterior, en el cual se realiza la obtención de indicadores financieros que determinaran por medio de interpretación cómo influyen los valores de los activos en la actividad económica de los socios.

4.4. Tabulación e interpretación de las 5 encuestas aplicadas a los trabajadores de la compañía.

Pregunta 1.- ¿Se cumplen las actividades de la compañía de acuerdo a lo planificado?

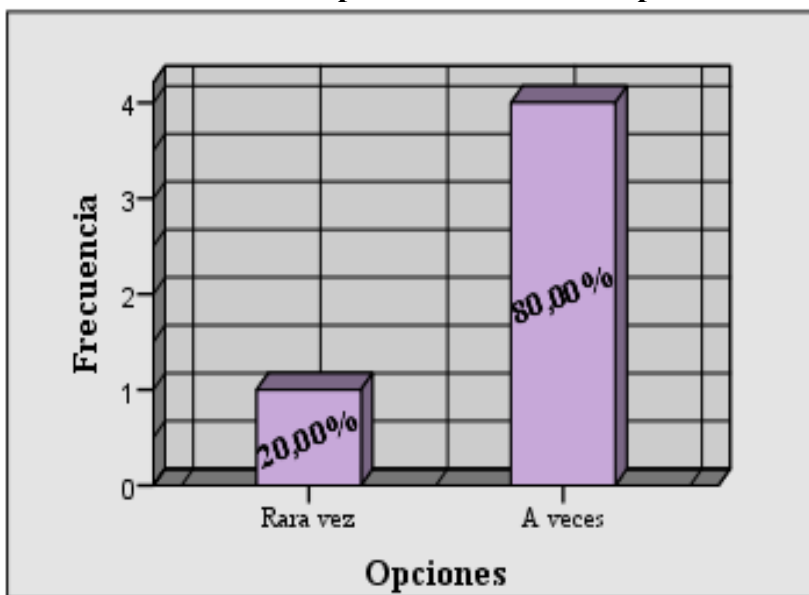
Tabla N° 37
Actividades de la compañía de acuerdo a lo planificado

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Rara vez	1	20,00
A veces	4	80,00
Total trabajadores	5	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 30
Actividades de la compañía de acuerdo a lo planificado



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 80% de los trabajadores contestaron que a veces se cumplen las actividades de la compañía de acuerdo a lo planificado, y el 20% contestaron que rara vez. Esto quiere decir que en la planificación hay falencias, porque de acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta no existe una buena planificación.

Pregunta 2.- ¿Existen manuales de procedimientos, para los procesos administrativos y operativos de la compañía?

Tabla N° 38

Manual de procedimientos para procesos administrativos y operativos

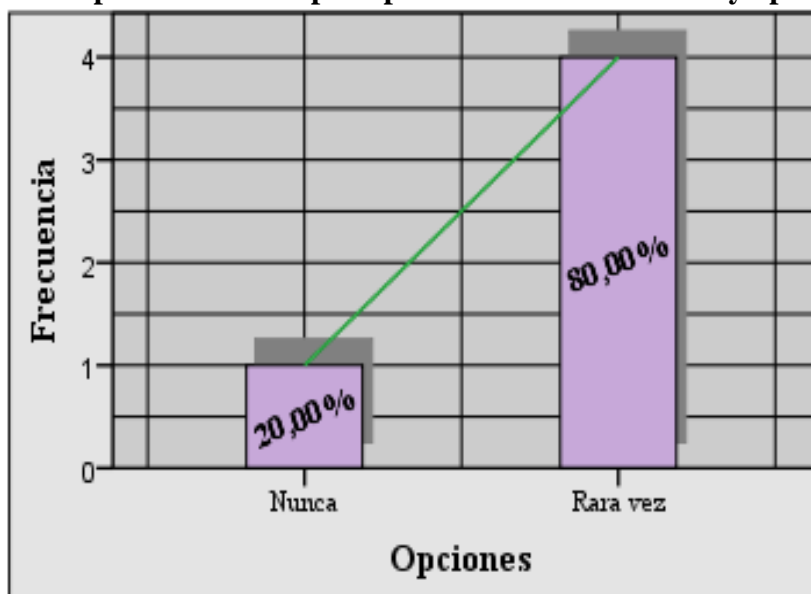
Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	20,00
Rara vez	4	80,00
Total trabajadores	5	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 31

Manual de procedimientos para procesos administrativos y operativos



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 80% de los trabajadores encuestados dieron a conocer que rara vez existe un manual de procedimientos, para procesos administrativos y operativos de la compañía, el otro 20% dijeron que nunca ha existido un manual de procedimientos. Sin embargo existe el reglamento interno donde se especifica las operaciones administrativas y operativas de la empresa, pero no está actualizado y su aplicación no es frecuente, lo cual dificulta el seguimiento de actividades y las sanciones al incumplimiento del mismo.

Pregunta 3.- ¿En la compañía Ejecuttrans S.A. se toma en cuenta las sugerencias y opiniones de los empleados?

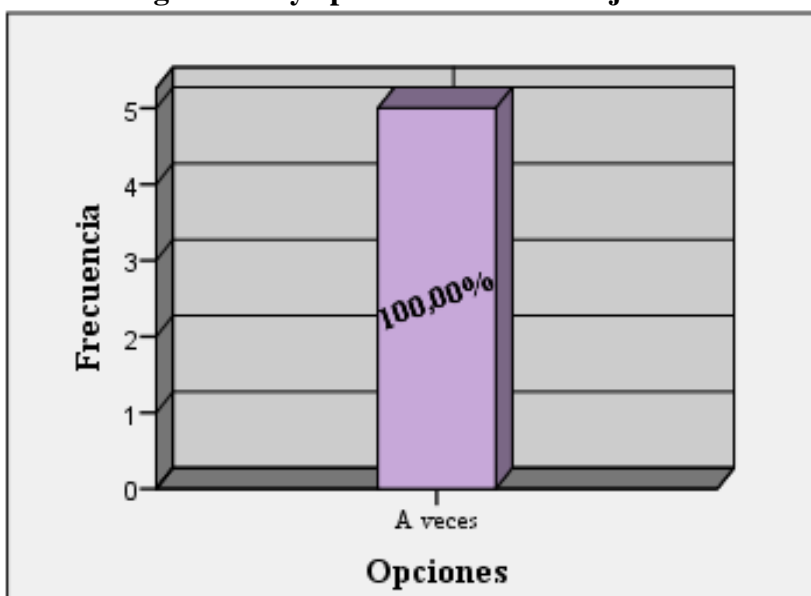
Tabla N° 39
Sugerencias y opiniones de los trabajadores

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A veces	5	100,00
Total trabajadores	5	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 32
Sugerencias y opiniones de los trabajadores



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 100% de los trabajadores coincidieron en que a veces se toma en cuenta la opinión y sugerencias de ellos. Esto se debe a que no aplican un modelo de gestión, es muy importante una opinión o sugerencia de un trabajador ya que ellos se encuentran en la parte operativa de la compañía y pueden conocer los problemas o errores que se están cometiendo que talvez los administrativos no lo saben.

Pregunta 4.- ¿Considera usted que los directivos de la Compañía son líderes?

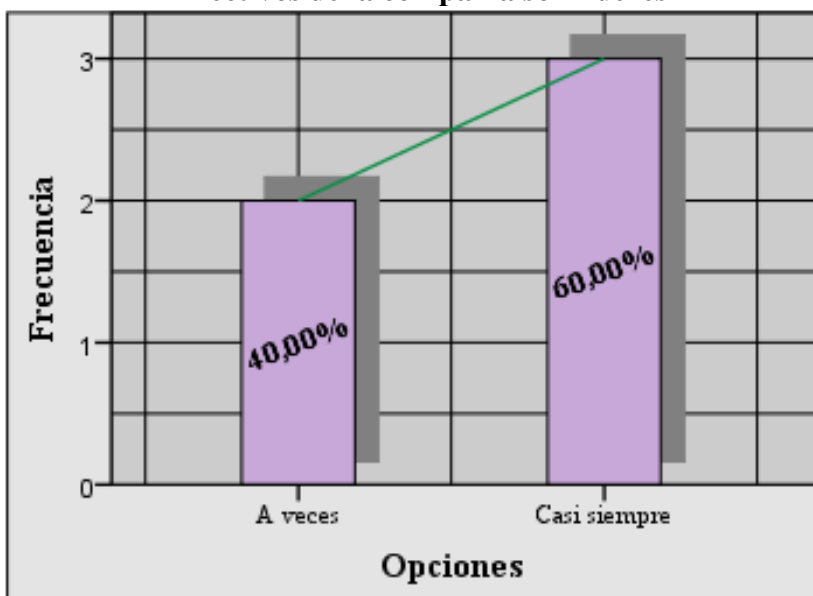
Tabla N° 40
Directivos de la compañía son líderes

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A veces	2	40,00
Casi siempre	3	60,00
Total trabajadores	5	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 33
Directivos de la compañía son líderes



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 60% de los trabajadores dicen que casi siempre los directivos de la compañía son líderes y el 40% dice que a veces. Lo que significa que los trabajadores según su percepción y el tiempo que están en la parte operativa de la compañía determinaron que los directivos no siempre son líderes. Sin embargo los socios estipularon que los directivos si son líderes pero hay que tomar en cuenta que ellos no están mucho tiempo en la parte operativa con los directivos.

Pregunta 5.- ¿Tiene conocimiento usted sobre los estatutos y políticas de la Compañía?

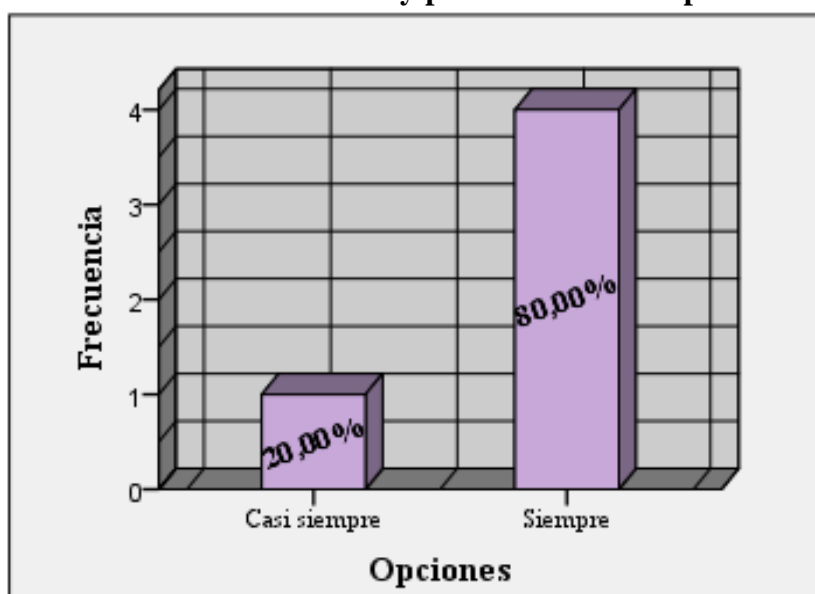
Tabla N° 41
Conocimiento estatutos y políticas de la compañía

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	1	20,00
Siempre	4	80,00
Total trabajadores	5	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 34
Conocimiento estatutos y políticas de la compañía



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 80% de los trabajadores encuestados dicen que siempre conocen los estatutos y políticas de la compañía, y el 20% dicen que casi siempre. Esto significa que los trabajadores en su mayoría si conocen los estatutos y políticas de la compañía y es muy importante que ellos conozcan porque son los encargados de aplicar las sanciones a los socios.

Pregunta 6.- ¿Considera usted que existe equidad por parte de la Compañía Ejecuttrans S.A., hacia los socios y trabajadores?

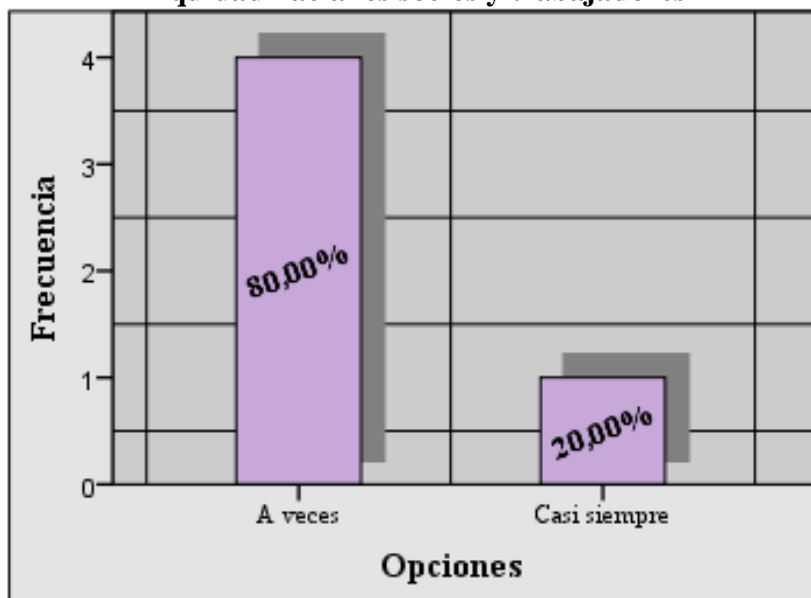
Tabla N° 42
Equidad hacia los socios y trabajadores

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A veces	4	80,00
Casi siempre	1	20,00
Total trabajadores	5	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 35
Equidad hacia los socios y trabajadores



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 80% de los trabajadores encuestados dijeron que a veces y el 20% dijeron que casi siempre, existe equidad por parte de la compañía hacia los socios y trabajadores. Esto es debido al trato que reciben los trabajadores por parte de los directivos y socios de la compañía.

Pregunta 7.- ¿Existe motivación y trabajo en equipo dentro de la compañía?

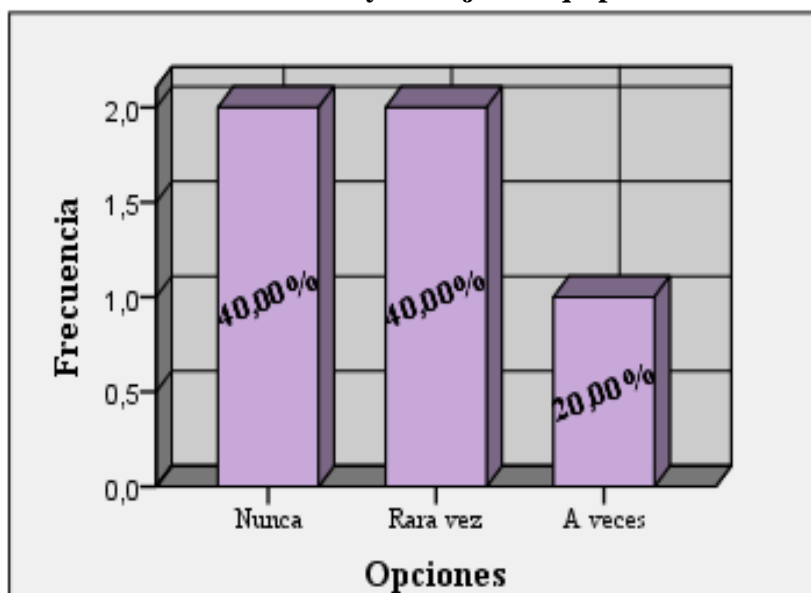
Tabla N° 43
Motivación y trabajo en equipo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	40,00
Rara vez	2	40,00
A veces	1	20,00
Total trabajadores	5	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 36
Motivación y trabajo en equipo



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 40 % de los trabajadores encuestados coincidieron en que nunca y rara vez y el 20 % dijo que a veces existe motivación y trabajo en equipo dentro de la compañía. Esto se da por la falta de comunicación o por diferencias personales entre los trabajadores.

Pregunta 8.- ¿Considera usted que los trabajadores de la compañía Ejecuttrans tienen estabilidad laboral?

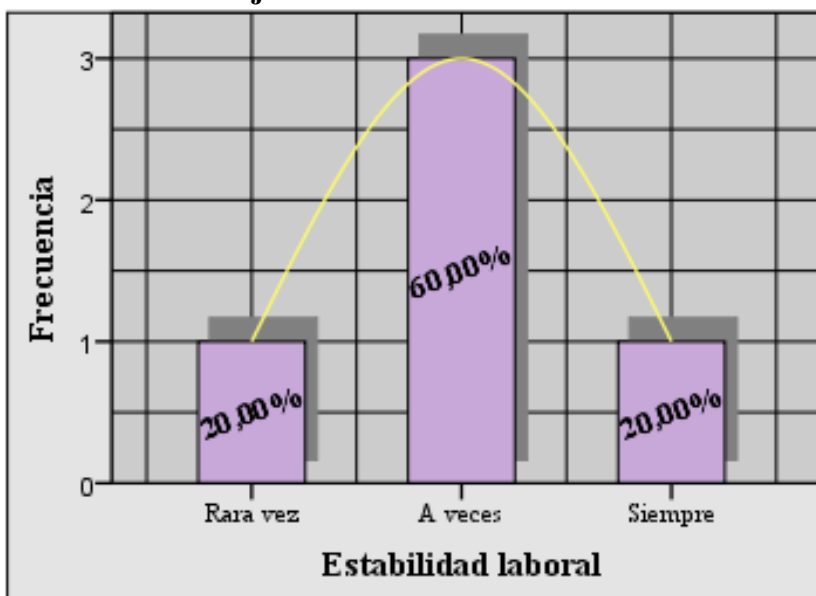
Tabla N° 44
Los trabajadores tienen estabilidad laboral

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Rara vez	1	20,00
A veces	3	60,00
Siempre	1	20,00
Total trabajadores	5	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 37
Los trabajadores tienen estabilidad laboral



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 60% de los trabajadores encuestados dijeron que a veces y el 20 % dijeron que rara vez y siempre, existe estabilidad laboral en la compañía. Los trabajadores si cuenta con una estabilidad económica pero no muy buena porque el resultado más alto se encuentra en a veces y lo correcto sería que este en el rango de siempre.

Pregunta 9.- ¿La compañía cuenta con algún tipo de control para las actividades que realizan los trabajadores?

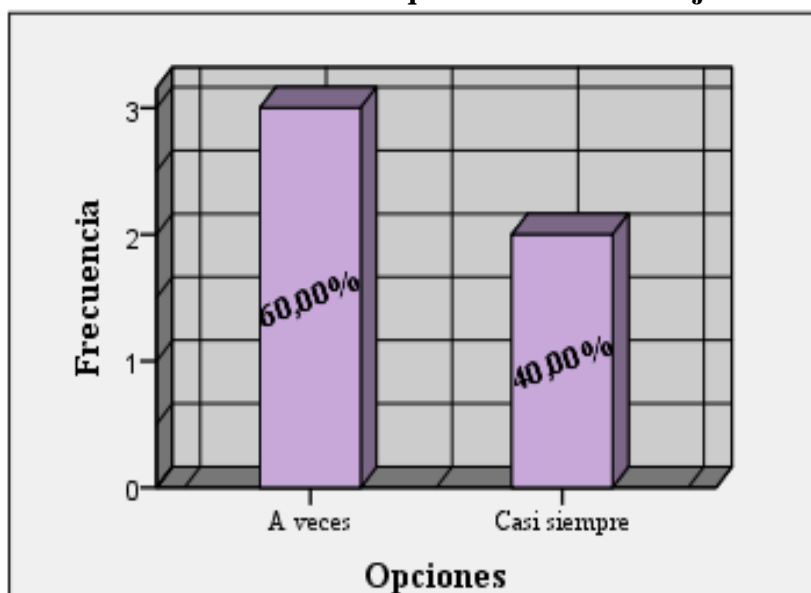
Tabla N° 45
Control de las actividades que realizan los trabajadores

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A veces	3	60,00
Casi siempre	2	40,00
Total trabajadores	5	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 38
Control de las actividades que realizan los trabajadores



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 60% de los trabajadores encuestados dijeron que a veces y el 40% dijeron que casi siempre existe un control para las actividades que realizan los trabajadores dentro de la compañía. Este resultado significa la compañía no cuenta con un control adecuado de las actividades que realizan los trabajadores.

Pregunta 10.- ¿Cómo califica usted la organización que tiene la compañía Ejecuttrans S.A.?

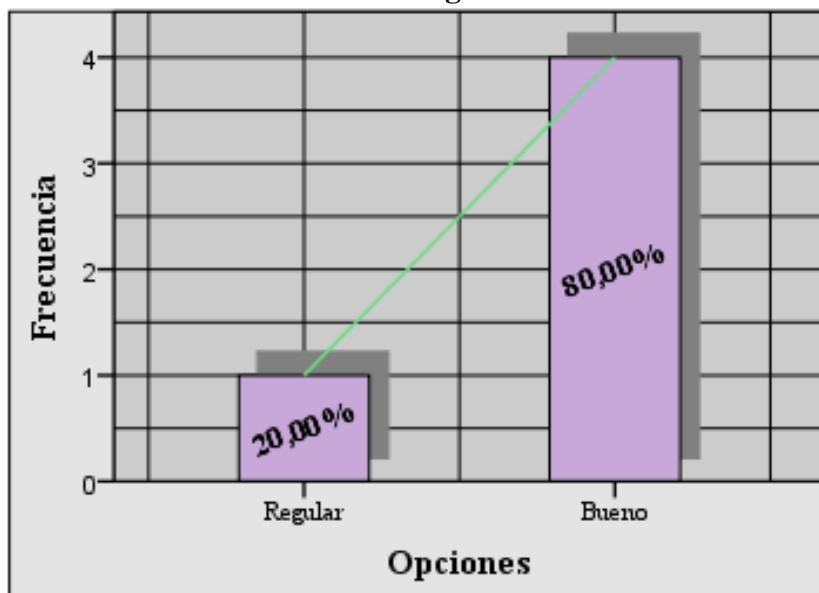
Tabla N° 46
Calificación de la organización

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Regular	1	20,00
Bueno	4	80,00
Total trabajadores	5	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 39
Calificación organización



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 80% de los trabajadores encuestados calificaron como bueno a la organización de la compañía, mientras que el 20 % calificaron como regular. Esto se debe a la desorganización que existe en la compañía, tanto en la parte administrativa como en las instalaciones.

Pregunta 11.- ¿Cómo califica usted las capacitaciones realizadas por la compañía?

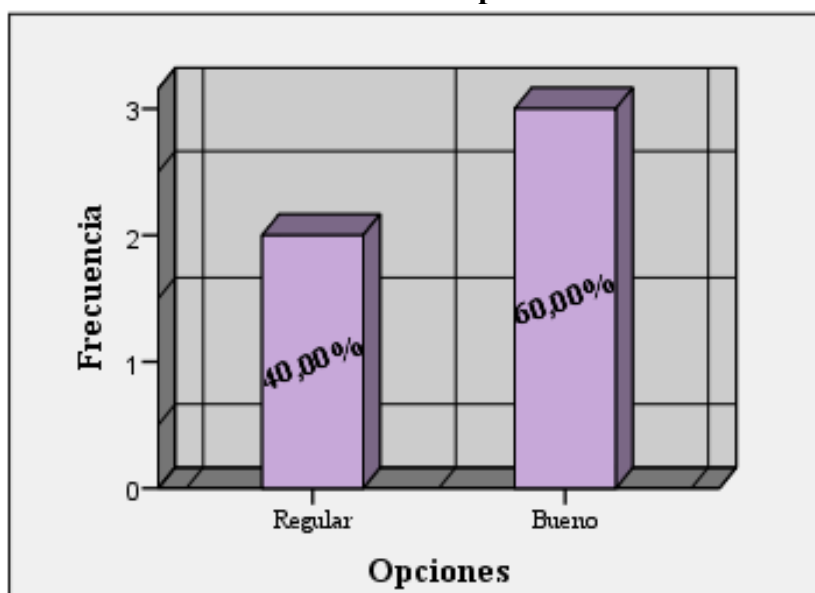
Tabla N° 47
Calificación de las capacitaciones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Regular	2	40,00
Bueno	3	60,00
Total trabajadores	5	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 40
Calificación de las capacitaciones



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 60 % de los trabajadores encuestados calificaron las capacitaciones como bueno, mientras que el 40 % calificaron como regular. Esto se debe a que las capacitaciones no son realizadas por personas especialistas en el tema a impartir si no que muchas veces las realizan los miembros del directorio.

Pregunta 12.- ¿Cómo califica la relación de comunicación entre los socios, directivos y trabajadores de la compañía Ejecuttrans S.A.?

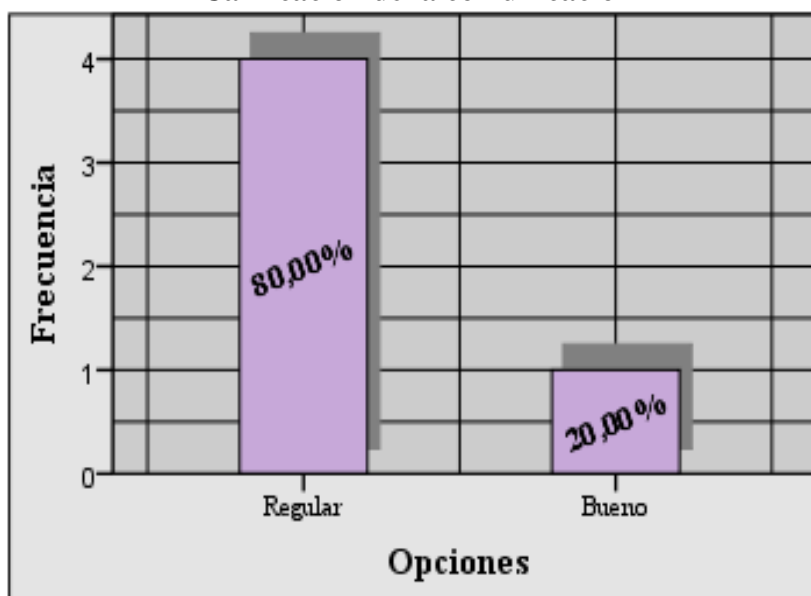
Tabla N° 48
Calificación de la comunicación

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Regular	4	80,00
Bueno	1	20,00
Total trabajadores	5	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 41
Calificación de la comunicación



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 80% de los trabajadores encuestados calificaron como regular a la relación de comunicación entre socios, directivos y trabajadores de la compañía, mientras que el 20% calificaron como bueno. Esto significa que no existe una buena comunicación entre directivos, socios y trabajadores de la compañía.

4.5. Tabulación e interpretación de las 385 encuestas aplicadas a los usuarios de la compañía Ejecuttrans S.A.

Pregunta 1.- ¿Cómo califica usted el servicio de transporte urbano de buses en Santo Domingo de los Tsáchilas?

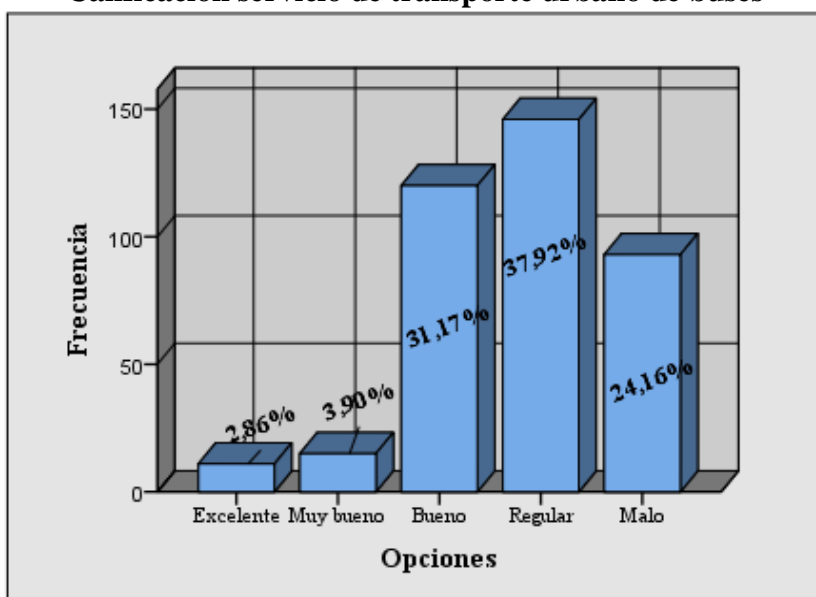
Tabla N° 49
Calificación servicio de transporte urbano de buses

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	11	2,86
Muy bueno	15	3,90
Bueno	120	31,17
Regular	146	37,92
Malo	93	24,16
Total usuarios	385	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 42
Calificación servicio de transporte urbano de buses



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 37,92 % de los usuarios de la compañía calificaron el servicio de transporte urbano de buses como regular, mientras que el 31,17 % lo califico como bueno, el 24,16% lo califico como malo. Esto significa que los usuarios no se encuentran satisfechos por el servicio de buses que reciben, porque reciben mala atención y existe desaseo en las unidades.

Pregunta 2.- ¿Ha tenido algún tipo de inconveniente al utilizar el servicio de buses?

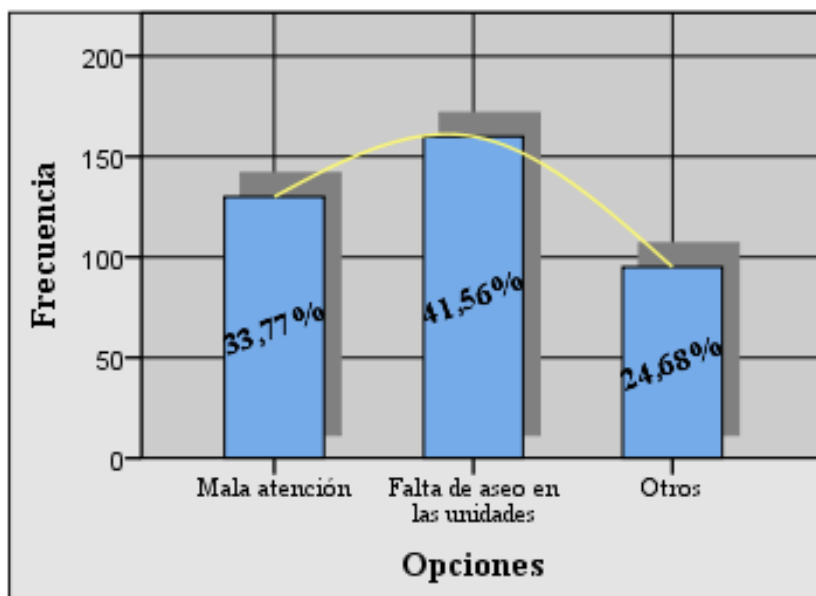
Tabla N° 50
Inconveniente al utilizar el servicio de buses

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mala atención	130	33,77
Falta de aseo en las unidades	160	41,56
Otros	95	24,68
Total usuarios	385	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 43
Inconveniente al utilizar el servicio de buses



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- De acuerdo a los usuarios encuestados el inconveniente más representativo es la falta de aseo en las unidades de transporte, con un porcentaje de 41,56%, mientras que el 33,77 % dijeron que el inconveniente que siempre tienen es la mala atención y el 24,68 % dijeron que son otros tipos de inconvenientes. Esto significa que los usuarios tienen varios inconvenientes en el servicio de buses, pero los más significativos son la falta de aseo en las unidades y la mala atención.

Pregunta 3.- ¿Cree usted que el servicio de buses de Santo Domingo debe mejorar?

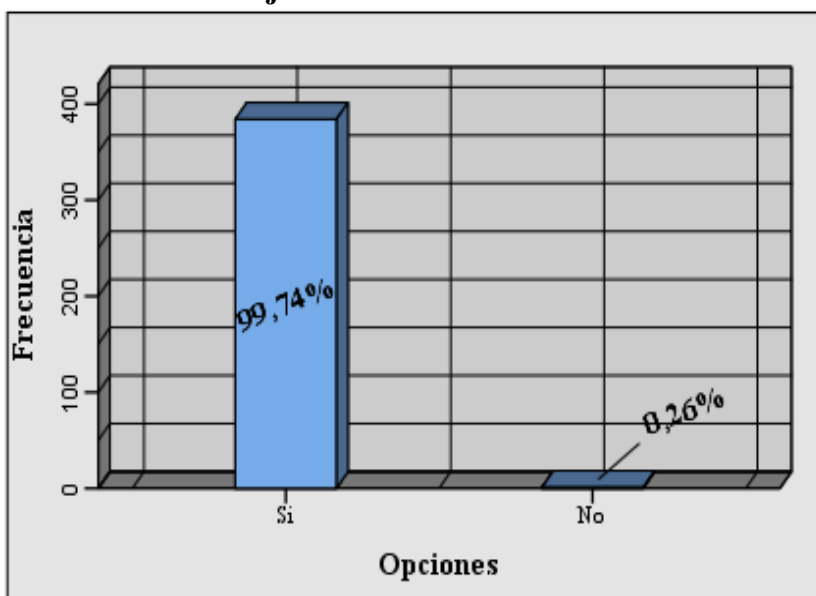
Tabla N° 51
Mejora del servicio de buses

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	384	99,74
No	1	0,26
Total usuarios	385	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 44
Mejora del servicio de buses



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 99,74 % de los usuarios encuestados dijeron que si debe mejorar el servicio de buses porque el servicio brindado actualmente no es bueno para la ciudadanía, mientras que el 0,26 % dijeron que no necesita mejorar, porque para el precio del pasaje que se paga el servicio es muy bueno.

Pregunta 4.- ¿En qué aspectos cree usted que debería cambiar el servicio de buses?

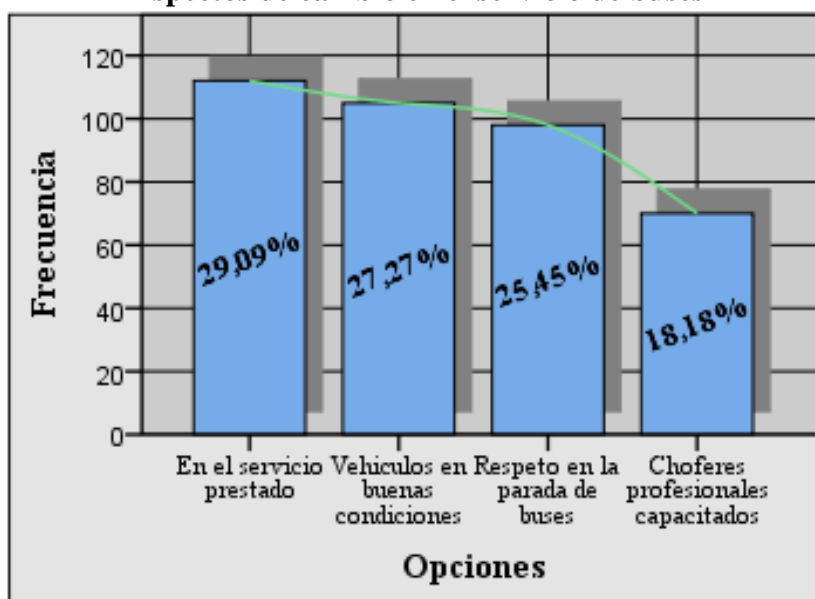
Tabla N° 52
Aspectos de cambio en el servicio de buses

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
En el servicio prestado	112	29,09
Vehículos en buenas condiciones	105	27,27
Respeto en la parada de buses	98	25,45
Choferes profesionales capacitados	70	18,18
Total usuarios	385	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 45
Aspectos de cambio en el servicio de buses



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- Las respuestas de los usuarios encuestados fueron casi iguales en la mayoría de los aspectos, el 29,09 % dijeron que debería mejorar en el servicio prestado, el 27,27 % dijeron que debería mejorar en tener vehículos en buenas condiciones, el 25,45 % dijeron que debería mejorar en el respeto a la parada de buses. El porcentaje más bajo fue el 18,18 % en que debería mejorar en tener choferes profesionales debidamente capacitados. Esto significa que los usuarios necesitan que mejore el servicio de buses en los aspectos anteriormente mencionados.

Pregunta 5.- ¿Por qué aspectos cree usted que se dan los accidentes de tránsito en el servicio de buses?

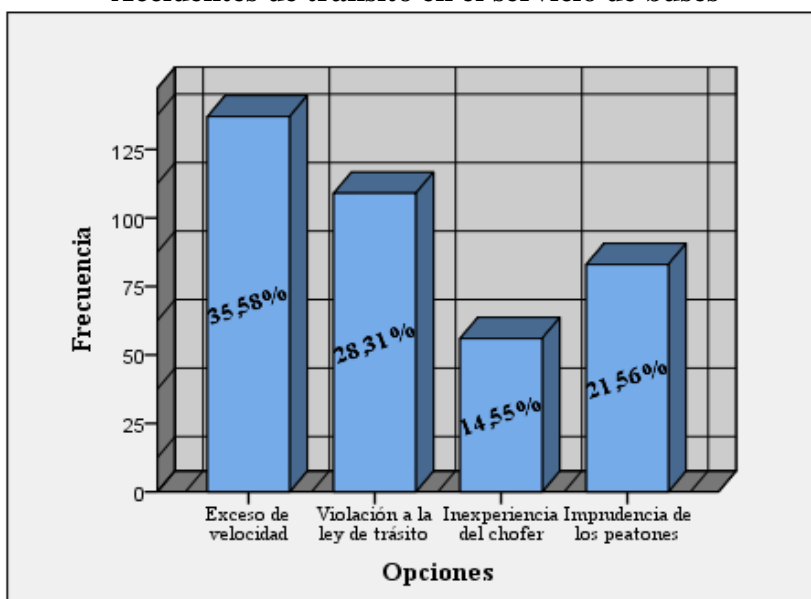
Tabla N° 53
Accidentes de tránsito en el servicio de buses

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Exceso de velocidad	137	35,58
Violación a la ley de tránsito	109	28,31
Inexperiencia del chofer	56	14,55
Imprudencia de los peatones	83	21,56
Total usuarios	385	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 46
Accidentes de tránsito en el servicio de buses



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 35,58 % de los usuarios encuestados dijeron que los accidentes de tránsito en el servicio de buses muchas veces se da por el exceso de velocidad, mientras que el 28,31 % dijeron que se da por la violación a la ley tránsito, en cambio el 21,56 % dijeron que es por la inexperiencia del chofer y el 21,56% dijeron que también se dan por la imprudencia de los peatones.

Pregunta 6.- ¿Está de acuerdo con el alza del precio en el pasaje?

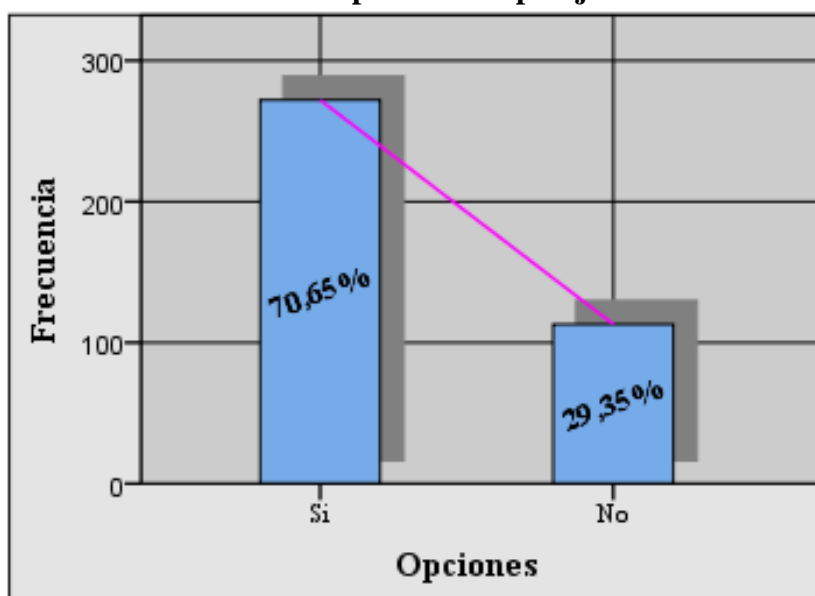
Tabla N° 54
Alza del precio en el pasaje

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	272	70,65
No	113	29,35
Total usuarios	385	100,00

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 47
Alza del precio en el pasaje



Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- El 70,65% de los usuarios encuestados si están de acuerdo con el alza en el precio de pasajes porque dicen que sería algo justo, ya que todo está caro y al ponerse en el lugar de los propietarios de buses no alcanzaría para dar mantenimiento al vehículo y para mantener a la familia, mientras que el 29,35 % de los usuarios encuestados no están de acuerdo porque dicen que el servicio no es el adecuado para pagar más en el pasaje, también dijeron que el gobierno debería tomar una decisión ante este problema.

4.6. Entrevista aplicada a los directivos de la compañía de transporte urbano Ejecuttrans S.A.

Se aplicó 9 entrevistas a los miembros del directorio. Los directivos en su mayoría coincidieron con sus respuestas por lo que a continuación se presenta una sola entrevista.

Pregunta 1.- ¿Cómo planifica el directorio las actividades de la compañía Ejecuttrans S.A.?

Los integrantes del directorio de la compañía coincidieron al responder que la compañía planifica a través de un presupuesto y proyecciones.

Pregunta 2.- ¿Existe un plan estratégico de la compañía?

SI _____ NO **X**

¿Por qué? Nos manejamos con el presupuesto, y no hemos tenido la necesidad de hacerlo.

Pregunta 3.- ¿La compañía cuenta con un manual de procedimientos?

SI _____ NO **X**

¿Por qué? Nos manejamos con el reglamento interno de la compañía antiguo.

Pregunta 4.- ¿Existe un listado de choferes donde los socios puedan acudir cuando necesite de sus servicios profesionales?

SI **X** NO _____

¿Por qué? Cuando los socios necesiten del servicio de un chofer profesional, se le puede ayudar con este listado y así él tenga la facilidad de escoger.

Pregunta 5.- ¿Se realizan capacitaciones para los socios, trabajadores y choferes de la compañía sobre nuevas resoluciones emitidas por el gobierno?

SI **X** NO _____

¿Por qué? A través de las capacitaciones podemos brindar un mejor servicio a la ciudadanía.

Pregunta 6.- ¿Los choferes para formar parte de la compañía rinden algún tipo de evaluación?

SI _____ NO **X**

¿Por qué? En la actualidad existe escasez de choferes profesionales con licencia tipo “D” y “E”

Pregunta 7.- ¿Cree usted que se está alcanzando los objetivos y metas establecidas en la compañía?

SI **X** NO _____

¿Por qué? Hasta ahora hemos logrado lo que como compañía nos hemos propuesto.

Pregunta 8.- ¿La compañía cuenta con algún tipo de control tanto en la parte administrativa como en la financiera?

SI **X** NO _____

Pregunta 9.- ¿Cómo se mide y cada qué periodo se mide la gestión financiera de la compañía?

Los directivos dijeron que se mide a través de un análisis de los estados financieros conjuntamente con el contador de la compañía y lo realizan cada año, también algunos dijeron que cada tres meses.

Pregunta 10.- ¿La compañía cuenta con algún tipo de control para las actividades que realizan los trabajadores?

SI **X** NO _____

Pregunta 11.- ¿Qué abarca la cuenta dieta dentro del Estado de resultados?

La cuenta dieta se refiere al dinero que reciben los miembros del directorio por formar parte y asistir a las reuniones del mismo.

Pregunta 12.- ¿Qué abarca la cuenta alimentación dentro del Estado de resultados?

Esta cuenta abarca la alimentación de las comisiones que salen de la ciudad para realizar gestión de la compañía.

Pregunta 13.- ¿Qué significa la cuenta refrigerio dentro del Estado de resultados?

Significa la alimentación de los directivos o socios cuando una reunión se extiende más de lo normal.

Pregunta 14.- ¿Qué rubros se toma en cuenta dentro de la cuenta otros gastos en el Estado de resultados?

Dentro de esta cuenta están los gastos de caja chica.

Pregunta 15.- ¿Qué significa la cuenta, cuentas por recuperar dentro del Estado de situación financiera?

Valores adeudados por algunos socios de la adjudicación de la línea del anillo vial.

Pregunta 16.- ¿Qué significa la cuenta aporte gasto e inversión en el pasivo corriente de la compañía?

Significa el valor recaudado por los minutos caídos en el tiempo establecido de llegar de una para a la otra.

Pregunta 17.- ¿Qué aportaciones realizan los socios a la compañía?

El aporte que realizan los socios a la compañía es a través de la compra de tarjetas, que dentro de esto se cobra también el servicio satelital, aportes FENATU, entre otros.

Pregunta 18.- ¿Se entrega oportunamente las utilidades de la compañía a los socios?

Las utilidades de los socios muchas de las veces no se las entrega porque a través de junta general se llega a un acuerdo con los socios para irse de viaje, realizar actividades deportivas en un balneario, entre otros.

4.7. Análisis a los Estados financieros de la compañía Ejecuttrans S.A.

En esta sección se presenta el análisis de los estados financieros de la compañía, como es análisis vertical, análisis horizontal e indicadores financieros. Los estados financieros de la compañía están presentados en anexos del periodo 2011, 2012 y 2013.

4.7.1. Análisis vertical del estado de resultados de los periodos 2012 y 2013

Tabla N° 55
Estado de resultados – Análisis vertical

Tabla 1/2

COMPAÑÍA EJECUTTRANS S.A				
CUENTA	2012	%	2013	%
INGRESOS	103.631,63	100,00%	184.386,10	100,00%
INGRESOS OPERACIONALES				
Traspaso de acciones	7.000,00	6,75%	10.500,00	5,69%
Multas	3.049,00	2,94%	2.539,00	1,38%
Cuota administrativa	84.376,00	81,42%	73.150,00	39,67%
INGRESOS NO OPERACIONALES				
Arriendos ganados	6.921,45	6,68%	6.916,00	3,75%
Interés ganado	2.285,18	2,21%	-	0,00%
Aportes gto. Inversión	-	0,00%	91.071,30	49,39%
Otros ingresos	-	0,00%	209,80	0,11%
GASTOS ADMINISTRATIVOS				
Arriendos	1.456,00	1,40%	-	0,00%
Sueldos y salarios	30.910,36	29,83%	27.920,76	15,14%
Horas extras	569,92	0,55%	-	0,00%
Aportes al IESS	3.860,32	3,73%	6.720,41	3,64%
Fondos de reserva	2.646,05	2,55%	2.285,29	1,24%
Décimo tercer sueldo	2.615,06	2,52%	2.678,89	1,45%
Décimo cuarto sueldo	1.460,00	1,41%	1.590,00	0,86%
Responsabilidad patronal	1.139,70	1,10%	-	0,00%
Indemnización	750,00	0,72%	-	0,00%
Dieta	8.910,00	8,60%	11.508,82	6,24%
Honorarios	6.547,20	6,32%	15.326,00	8,31%
Mantenimiento y reparación	6.857,23	6,62%	3.186,48	1,73%
Anuncio y publicidad	942,62	0,91%	786,75	0,43%
Suministros y materiales	4.486,90	4,33%	5.022,14	2,72%
Transporte	3.930,00	3,79%	3.634,23	1,97%
Cuota CONECEL	1.388,59	1,34%	-	0,00%
Seguro VG-26	114,63	0,11%	-	0,00%
Servicios básicos	2.328,45	2,25%	2.619,60	1,42%
Gasto de viaje	3.680,01	3,55%	2.039,04	1,11%
Impuesto y contribución	669,80	0,65%	7.099,97	3,85%
Refrigerio	3.138,63	3,03%	-	0,00%
Gasto notaría	16,80	0,02%	255,13	0,14%
Gastos judiciales	100,00	0,10%	-	0,00%
Gastos extras judiciales	40,00	0,04%	-	0,00%
Agasajo navideño	2.217,84	2,14%	-	0,00%
Interés y multa	91,53	0,09%	474,14	0,26%

Tabla 2/2

Otros gastos	7.806,17	7,53%	-	-
Ayuda por mortuoria	-	-	2.000,00	1,08%
Serv. Ocasionales	-	-	686,00	0,37%
Gastos varios	-	-	1.900,37	1,03%
Vacaciones	-	-	1.245,20	0,68%
Gastos salud	-	-	40,00	0,02%
Créditos e intereses	-	-	14.040,83	7,61%
Gastos bancarios	-	-	169,06	0,09%
Combustible	-	-	192,33	0,10%
Gtos. Compra sede	-	-	45.000,00	24,41%
Alimentación	-	-	6.550,28	3,55%
Seguros y reaseguros	-	-	214,55	0,12%
Repuestos y materiales	-	-	315,55	0,17%
Dep. equipo y maquinaria	52,96	0,05%	-	-
Dep. equipo de oficina	9,48	0,01%	-	-
Dep. muebles y enseres	78,62	0,08%	-	-
Dep. equipo de computo	85,87	0,08%	-	-
Gasto amortización	1.216,00	1,17%	-	-
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	100.116,74	96,61%	165.501,82	89,76%
GASTOS FINANCIEROS				
Gastos bancarios	642,99	0,62%	-	-
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	642,99		-	-
UTILIDAD ANTES DE REPARTO A TRABAJADORES	2.871,90	2,77%	18.884,28	10,24%
15% trabajadores	430,79	0,42%	2.832,64	1,54%
UTILIDAD DESPUES DE REPARTO A TRABAJADORES	2.441,12	2,36%	16.051,64	8,71%
Imp. A la renta por pagar	561,46	0,54%	3.531,36	1,92%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.879,66	1,81%	12.520,28	6,79%

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Análisis año 2012

Este análisis se hace en base a los ingresos netos de la compañía, tomando los rubros más representativos analizando cuales son de mayor participación sobre las ventas netas.

Como rubro más importante podemos observar los gastos administrativos, (Sueldos y salarios, dieta, honorarios, gastos de viaje, transporte, refrigerios y otros gastos) ocupa el lugar más alto con un 96,61% de los ingresos, lo cual nos deja indagar que es una compañía que tiene gastos administrativos elevados.

El segundo rubro en importancia es la cuota administrativa, que ocupa un 81,42% la cual nos indica que este es el ingreso más alto de la compañía por lo que la compañía depende la mayor parte de este rubro. Por otro lado vemos que dentro de los gastos administrativos, los sueldos y salarios son relativamente altos, estos ocupan un 29,83%, de los ingresos lo cual

indica que la compañía cuenta con salarios altos. Los otros rubros no son de mayor importancia.

Análisis año 2013

En el año 2013 los ingresos tuvieron un ligero incremento, ya que aumento otro rubro de ingresos, (aporte, gasto e inversión) que ocupa un 49,39%, de los ingresos por lo que en este periodo la compañía no depende de la cuota administrativa que en este año ocupa un 39,67% de los ingresos. Los gastos administrativos ocupan un 89,76%, reduciéndose significativamente y sigue ocupando el lugar más alto de los ingresos.

4.7.2. Análisis vertical Estado de Situación Financiera de los periodos 2012 y 2013

Tabla N° 56
Estado de situación financiera – Análisis vertical Tabla 1/3

COMPAÑÍA EJECUTRANS S.A				
CUENTA	2012	%	2013	%
ACTIVOS				
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo y equivalentes de efectivo	22915,94	3,71%	43.915,39	6,67%
valores en garantía	20,00	0,00%	20,00	0,00%
Cuentas por cobrar	519,76	0,08%	519,76	0,08%
Cuentas por recuperar	3473,18	0,56%	3.473,18	0,53%
Inversión C.C	16602,50	2,69%	16.602,50	2,52%
Ayuda reembolsable	-	0,00%	300,00	0,05%
12% IVA	-	0,00%	6.870,18	1,04%
Ant. Renta	-	0,00%	2.421,72	0,37%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	43.531,38	7,05%	74.122,73	11,26%
ACTIVOS NO CORRIENTES				
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				
Muebles y enseres	9635,49	1,56%	9.635,49	1,46%
Equipo y maquinaria	6301,88	1,02%	6.301,88	0,96%
Equipo de cómputo y software	2831,73	0,46%	2.831,73	0,43%
Equipo de oficina	2899,43	0,47%	2.899,43	0,44%
Terreno	68617,87	11,11%	68.617,87	10,43%
Construcción en proceso	171563,92	27,79%	171.563,92	26,07%
Inversión bien Inmueble	250000,00	40,49%	-	0,00%
Interés compra edificio	-	0,00%	30.000,00	4,56%
Edificio	-	0,00%	250.000,00	37,99%
TOTAL PROP. PLANTA Y EQUIPO	511.850,32	82,90%	541.850,32	82,33%

Tabla 2/3

ACTIVOS DIFERIDOS				
Permiso de operación	10944,00	1,77%	-	0,00%
Otros activos diferidos	-	0,00%	10.944,00	1,66%
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	10.944,00	1,77%	10.944,00	1,66%
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES				
Cta. Por cobrar accionista	37953,85	6,15%	18.611,53	2,83%
Otras cuentas por cobrar	46,34	0,01%	46,34	0,01%
G. judicial por recuperar	11030,00	1,79%	11.030,00	1,68%
Renta anticipada	2082,56	0,34%	1.521,10	0,23%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	51112,75	8,28%	31.208,97	4,74%
TOTAL ACTIVOS	617438,45	100,00%	658.126,02	100,00%
PASIVOS				
PASIVOS CORRIENTES				
Retención en la fuente	207,80	0,03%	130,84	0,02%
Retención IVA	236,55	0,04%	143,50	0,02%
Aporte gasto e inversión	304273,22	49,28%	317.923,21	48,31%
12% IVA	44,98	0,01%	-	0,00%
15% trabajadores	430,79	0,07%	2.832,64	0,43%
Impuesto a la renta por pagar	561,46	0,09%	3.531,36	0,54%
Aporte FENATU por pagar	2377,20	0,39%	2.616,80	0,40%
Aporte IESS por pagar	573,73	0,09%	543,48	0,08%
Fondos de reserva por pagar	184,93	0,03%	190,26	0,03%
Préstamo Hipotec. IESS por pagar	235,38	0,04%	117,69	0,02%
Préstamo Quirog. IESS por pagar	341,94	0,06%	296,15	0,04%
Otras cuentas por pagar	1403,57	0,23%	1.403,57	0,21%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	310871,55	50,35%	329.729,50	50,10%
PASIVOS NO CORRIENTES				
Cuenta adm. Por recuperar	37662,65	6,10%	37.662,65	5,72%
Garantía por pagar	950,00	0,15%	950,00	0,14%
Cuentas por pagar	93684,84	15,17%	93.684,84	14,24%
Otras garantías	-	0,00%	350,00	0,05%
Garantía local	-	0,00%	400,00	0,06%
Ctas por pagar TECCIAL	-	0,00%	398,47	0,06%
Cuentas por pagar largo plazo	100600,00	16,29%	77.760,86	11,82%
Obligaciones bancarias	56229,44	9,11%	57.229,44	8,70%
Interés por pagar	-	0,00%	30.000,00	4,56%
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	289.126,93	46,83%	298.436,26	45,35%
TOTAL PASIVOS	599998,48	97,18%	628.165,76	95,45%

Tabla 3/3

PATRIMONIO NETO				
Capital social	832,00	0,13%	832,00	0,13%
RESERVAS				
Reserva legal	1577,51	0,26%	1.577,51	0,24%
RESULTADOS ACUMULADOS				
Utilidad acumulada	13150,81	2,13%	15.030,47	2,28%
RESULTADOS DEL EJERCICIO				
Utilidad del ejercicio	1879,66	0,30%	12.520,28	1,90%
TOTAL PATRIMONIO NETO	17439,98	2,82%	29.960,26	4,55%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	617438,46	100,00%	658.126,02	100,00%

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Análisis año 2012

Activos:

Se observa que la estructura del activo se concentra con un 40,49% en inversión de bien inmueble, esto nos quiere decir que la compañía adquirió una deuda para comprar el edificio donde funciona la sede actualmente. El segundo rubro en importancia es construcción en proceso con un 27,79%, lo que significa que la compañía tiene un porcentaje significativo de capital estancado. El tercer rubro con importancia es el terreno con un 11,11%, lo que significa que la compañía cuenta con un porcentaje representativo en lo que es propiedad planta y equipo, esto nos quiere decir que la empresa está creciendo en sus activos.

Estructura de la financiación:

La empresa se encuentra financiada en un 97,18%, por deudas a terceros, concentrándose principalmente en los pasivos corrientes, sobresaliendo el rubro aporte gasto e inversión con un 49,28%, lo cual nos indica que la compañía tiene una gran cantidad de obligaciones a corto plazo, las cuales podrían afectar a la estabilidad de la compañía. Por otro lado el endeudamiento no corriente o a largo plazo representa un monto importante con un 46,83%, lo cual nos indica que la compañía se encuentra con un alto porcentaje de endeudamiento tanto a corto plazo como a largo plazo y es muy riesgoso para la misma.

Estructura del patrimonio:

Como se puede ver el patrimonio ocupa un 2,82%, lo cual es un porcentaje muy bajo en relación al pasivo, por lo que podríamos suponer que la compañía se encuentra en una situación crítica ya que el pasivo se encuentra con un 97,18% en relación al activo.

Análisis año 2013**Activos:**

Para el año 2013 tenemos que en el activo se reparte con el 11,26% en el rubro de activos corrientes, el 82,33% en propiedad planta y equipo, el 1,66% en activos diferidos, el 4,74% en activos no corrientes. En propiedad planta y equipo la cuenta más representativa fue el edificio que en el anterior periodo se lo conocido como inversión bien inmueble, aunque este disminuyó al 37,99% continua teniendo construcción en proceso con el 26,07% esta disminución se trasladó a los pasivos no corrientes, la empresa no se encuentra en una situación favorable con respecto a su total de activos corrientes.

Estructura de financiación:

La financiación de la empresa está compuesta por deudas a terceros con el 95,45% y un 4,55% del patrimonio. Los pasivos están compuestos principalmente en el pasivo corriente con un 50,10%, estas disminuyeron por los pagos realizados en el anterior periodo.

4.7.3. Análisis de indicadores financieros de la compañía

INDICADORES DE LIQUIDEZ

Tabla N° 57
Indicadores de liquidez – liquidez

LIQUIDEZ		
$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$		
AÑO	CÁLCULO	RESULTADO EN USD
2011	81.625,55	0,36
	229.378,00	
2012	43.531,38	0,14
	310.871,55	
2013	105.331,70	0,23
	463.175,46	

Como se puede observar la Compañía Ejecuttrans S.A. no cuenta con liquidez en ninguno de los tres años porque los resultados obtenidos son menores a 1, porque el pasivo corriente es mayor que el activo corriente en los tres años. El índice de liquidez tiene que ser mayor a 1 y entre más alto mejor solvencia tiene la empresa.

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Tabla N° 58
Indicadores de liquidez – capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO			
$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$			
AÑO	CÁLCULO		RESULTADO EN USD
2011	81.625,55	229.378,00	-147752,45
2012	43.531,38	310.871,55	-267340,17
2013	105.331,70	463.175,46	-357843,76

Una vez que la compañía cancele el total de sus obligaciones corrientes como (pago de impuestos, aportes al IESS y aporte gasto e inversión como la compra de algún bien inmueble, en los tres años analizados le quedan como resultado saldos negativos en dólares lo cual a la compañía no le alcanza para cubrir las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica.

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Tabla N° 59
Indicadores de liquidez – autonomía

AUTONOMÍA		
$Autonomia = \frac{Patrimonio\ neto}{Activo\ total}$		
AÑO	CÁLCULO	RESULTADO
2011	15560,32	4,32%
	360132,68	
2012	17439,98	2,82%
	617438,45	
2013	29960,26	4,55%
	658126,02	
<p>La compañía con sus recursos propios ha contribuido en el 2011 con un 4,32%, en el 2012 con un 2,82% y en el 2013 con un 4,55% para sus activos totales, por lo que podemos observar en el año 2011 y 2013 contribuyó más, Con estos resultados indica que la compañía cuenta con un patrimonio muy bajo en relación a sus activos, esto se da porque la compañía tiene un pasivo muy elevado en relación a sus activos, porque la compañía adquirió bienes que no le generan ingresos y por lo cual su patrimonio es bajo.</p>		

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

ÍNDICES DE ACTIVIDAD

Tabla N° 60
Índices de actividad – periodo promedio de cobro

PERIODO PROMEDIO DE COBRO		
$Periodo\ promedio\ de\ cobro = \frac{Cuentas\ por\ cobrar}{Ventas\ diarias\ promedio}$		
AÑO	CÁLCULO	RESULTADO
2011	21282,39	75,91 días
	280,35	
2012	38519,95	135,67 días
	283,92	
2013	19177,63	38,01 días
	504,59	
<p>La compañía tiene un periodo de cobro en el 2011 de 75,91, en el 2012 de 135,67 y en el 2013 de 38,01 días de recuperación del efectivo por una cuenta (Ctas. Por cobrar accionistas). La empresa en el periodo 2011 y 2012 tarda bastante en recuperar su efectivo, en cambio en el 2013 la empresa cuenta con un número de días considerable y bueno porque se encuentra dentro de los 60 días.</p>		

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Tabla N° 61
Índices de actividad – rotación de activos totales

ROTACION DE ACTIVOS TOTALES		
$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$		
AÑO	CÁLCULO	RESULTADO
2011	102.326,32	0,28 veces
	360.132,68	
2012	103.631,63	0,17 veces
	617.438,45	
2013	184.176,30	0,28 veces
	658.126,02	
<p>Con estos resultados se puede interpretar que la empresa no está aprovechando al máximo sus activos ya que en el 2011 rota sus activos 0,28 veces al igual que en el 2013, y en el año 2012 rota sus activos 0,17 veces, estos valores son muy bajos para la cantidad de activos que posee la empresa. Los resultados obtenidos se dan porque el activo de la compañía es mayor en relación a los ingresos y por este motivo no tiene una rotación adecuada de sus activos.</p>		

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Tabla N° 62
Índices de actividad – rotación de capital de trabajo

ROTACION DEL CAPITAL DE TRABAJO		
$R. \text{ Capital de trabajo} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}}$		
AÑO	CÁLCULO	RESULTADO
2011	102326,32	-0,39 veces
	81625,55 344572,36	
2012	103631,63	0,33 veces
	43531,38 310871,55	
2013	184176,30	0,40 veces
	105331,70 463175,46	
<p>La compañía para el año 2011 respalda -0,39 veces, en cambio para el año 2012 respalda 0,33 veces y en el año 2013 respalda 0,40 veces el capital de los socios en el año frente a los ingresos. Esto quiere decir que en el 2011 el capital de la compañía no tuvo una rotación adecuada frente a las ventas porque se obtuvo un saldo negativo por un pasivo corriente muy elevado, esto se da porque los bienes adquiridos a través de una deuda no generan ingresos para la compañía.</p>		

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

Tabla N° 63
Razones de endeudamiento – índice de endeudamiento

INDICE DE ENDEUDAMIENTO		
$\text{Indice de endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivos}}{\text{Total activos}}$		
AÑO	CÁLCULO	RESULTADO
2011	344572,36	95,68%
	360132,68	
2012	599998,48	97,18%
	617438,45	
2013	628165,76	95,45%
	658126,02	
<p>La compañía en los tres años ha financiado más de la mitad de sus activos con deuda, por lo que es riesgoso para la misma. Se puede observar que en el año 2012 tiene el porcentaje más alto de endeudamiento con un 97,18% y esto puede afectar a la salud económica y financiera de la empresa y a la de los socios porque la compañía tiene demasiadas deudas y esto afecta a los socios ya que con estos resultados no recibirán los beneficios anuales de la compañía.</p>		

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Tabla N° 64
Razones de endeudamiento – concentración de endeudamiento Tabla 1/2

CONCENTRACION DE ENDEUDAMIENTO		
CORTO PLAZO:		
$\text{Concentración corto plazo} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Total pasivo}}$		
AÑO	CÁLCULO	RESULTADO
2011	344572,36	100,00%
	344572,36	
2012	310871,55	51,81%
	599998,48	
2013	463175,46	73,73%
	628165,76	

Tabla 2/2

LARGO PLAZO:

$$\text{Concentración largo plazo} = \frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Total pasivo}}$$

AÑO	CÁLCULO	RESULTADO
2011	0,00	0,00%
	344572,36	
2012	289126,93	48,19%
	599998,48	
2013	164990,30	26,27%
	628165,76	

La compañía Ejecuttrans S.A. tiene en el año 2011 el 100% de endeudamiento a corto plazo, mientras que en el 2012 tiene un 51,81% a corto plazo y un 48,19% a largo plazo, en el 2013 tiene el 73,73% a corto plazo y el 26,27% a largo plazo, por lo que esto resulta muy riesgoso para la empresa y puede ocasionar problemas financieros porque la mayor parte de sus deudas son a corto plazo, debido al pago de impuestos, aporte, gasto e inversión, pagos al IESS, entre otros.

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

ÍNDICES DE RENTABILIDAD

Tabla N° 65
Índices de Rentabilidad – Rentabilidad neta

RENTABILIDAD NETA

$$\text{Rentabilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

AÑO	CÁLCULO	RESULTADO
2011	7991,91	7,81%
	102326,32	
2012	1879,65	1,81%
	103631,63	
2013	12520,28	6,80%
	184176,30	

La rentabilidad neta de la compañía durante el año 2011 fue de un 7,81%, para el año 2012 con un 1,81% y para el año 2013 con un 6,80%. Por lo que podemos observar que en el año 2011 la compañía tuvo mayor rentabilidad neta en relación a los otros dos años, para el 2013 también se obtuvo una rentabilidad considerable. Del año 2011 al 2012 la rentabilidad disminuyó en un 6,00%, y del año 2012 al 2013 la rentabilidad se incrementó en un 4,99%, pero a pesar de estos resultados la compañía cuenta con poca rentabilidad en relación a sus ventas, porque la mayoría de los gastos administrativos son altos, (sueldos y salarios, dieta, refrigerios, entre otros).

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Tabla N° 66
Índices de Rentabilidad – Rentabilidad neta del activo

RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO (DUPONT)																	
$\text{Rentabilidad neta del activo} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$																	
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>AÑO</th> <th>CÁLCULO</th> <th>RESULTADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">2011</td> <td align="center">7991,91</td> <td rowspan="2" style="text-align: center;">2,22%</td> </tr> <tr> <td align="center">360132,68</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">2012</td> <td align="center">1879,65</td> <td rowspan="2" style="text-align: center;">0,30%</td> </tr> <tr> <td align="center">617438,45</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">2013</td> <td align="center">12520,28</td> <td rowspan="2" style="text-align: center;">1,90%</td> </tr> <tr> <td align="center">658126,02</td> </tr> </tbody> </table>	AÑO	CÁLCULO	RESULTADO	2011	7991,91	2,22%	360132,68	2012	1879,65	0,30%	617438,45	2013	12520,28	1,90%	658126,02	
AÑO	CÁLCULO	RESULTADO															
2011	7991,91	2,22%															
	360132,68																
2012	1879,65	0,30%															
	617438,45																
2013	12520,28	1,90%															
	658126,02																
<p>La compañía no tiene una buena rotación de activos en relación a su utilidad neta, por lo que esto significa que la empresa cuenta con activos sin producir ingresos de efectivo.</p>																	

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Tabla N° 67
Índices de Rentabilidad – Gastos de administración y ventas a ventas

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS A VENTAS																	
$\text{Gastos de adm. y ventas a ventas} = \frac{\text{Gastos de administración y ventas}}{\text{ventas netas}}$																	
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>AÑO</th> <th>CALCULO</th> <th>RESULTADO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">2011</td> <td align="center">88185,75</td> <td rowspan="2" style="text-align: center;">649,22%</td> </tr> <tr> <td align="center">13583,31</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">2012</td> <td align="center">100116,74</td> <td rowspan="2" style="text-align: center;">3486,08%</td> </tr> <tr> <td align="center">2871,90</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">2013</td> <td align="center">165501,82</td> <td rowspan="2" style="text-align: center;">876,40%</td> </tr> <tr> <td align="center">18884,28</td> </tr> </tbody> </table>	AÑO	CALCULO	RESULTADO	2011	88185,75	649,22%	13583,31	2012	100116,74	3486,08%	2871,90	2013	165501,82	876,40%	18884,28	
AÑO	CALCULO	RESULTADO															
2011	88185,75	649,22%															
	13583,31																
2012	100116,74	3486,08%															
	2871,90																
2013	165501,82	876,40%															
	18884,28																
<p>Como podemos observar la compañía tiene excesivos gastos administrativos sobre sus ventas netas por lo que esto afecta a la utilidad de los socios y no es saludable para la empresa. En el año 2012 y 2013 son los gastos más altos que tiene la compañía porque en las cuentas, sueldos y salarios, dieta, otros gastos, honorarios, y mantenimiento y reparación la compañía tienen valores altos.</p>																	

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

4.7.4. Apalancamientos

Tabla N° 68
Datos del estado de resultados para cálculo de los apalancamientos

DATOS ESTADO DE RESULTADOS	
VARIACIÓN	PORCENTAJE
Utilidad operativa	557,55%
Ventas netas	437,27%
Utilidad neta	566,09%

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Tabla N° 69
Apalancamiento operativo

GRADO DE APALANCAMIENTO OPERATIVO		
$\text{GAO} = \frac{\% \text{ Variación Utilidad Operativa}}{\% \text{ Variación Ventas Netas}}$		
	CÁLCULO	RESULTADO
GAO	557,55	1,2751 puntos
	437,27	
<p>El ratio de apalancamiento operativo obtenido por la compañía es de 1,2751 puntos, que está muy cerca de la unidad, lo que significa que no tiene una buena capacidad para cubrir sus gastos administrativos fijos, es decir ante un incremento en las ventas del 100%, las utilidades se incrementarían en 127,51 %.</p>		

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Tabla N° 70
Apalancamiento financiero

GRADO DE APALANCAMIENTO FINANCIERO		
$GAF = \frac{\% \text{ Variación en Utilidad Neta}}{\% \text{ Variación en Utilidad Operativa}}$		
	CÁLCULO	RESULTADO
GAF	566,09	1,0153 puntos
	557,55	
<p>El ratio de apalancamiento financiero obtenido por la compañía es positivo (1,0153 puntos), lo que significa que la compañía es rentable aunque no en una magnitud relevante, situación que se debe a la magnitud de la deuda que tiene, que si bien le hace rentable a la compañía, le quita recursos que podría ser orientado a otro tipo de inversiones que generen mayor rentabilidad como gasolinera, lavadora y lubricadora, entre otros. Esto también quiere decir que si existe apalancamiento financiero.</p>		

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Tabla N° 71
Apalancamiento total

GRADO DE APALANCAMIENTO TOTAL		
$GAT = \frac{\% \text{ Variación en Utilidad Neta}}{\% \text{ Variación Ventas Netas}}$		
	CÁLCULO	RESULTADO
GAT	566,09	1,2946 puntos
	437,27	
<p>El apalancamiento total que obtuvo la compañía es de 1,2946 puntos, por lo que si suben o bajan las ventas, el valor de la acciones subirá o bajara en 1,2946 puntos, aunque este resultado no es en una magnitud relevante porque es un valor positivo bajo, situación que se debe a los gastos que mantiene la compañía.</p>		

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

4.8. Análisis financiero de los socios de la compañía

El análisis financiero de los socios está elaborado de acuerdo a la información obtenida de las encuestas aplicadas.

4.8.1. Estados financieros

Por medio de los datos obtenidos en la investigación de campo, se levantó información para la elaboración de los siguientes estados financieros de los socios de la Compañía Ejecuttrans S.A.

4.8.1.1. Estado de resultados en dólares de los socios de la compañía

Tabla N° 72
Estado de resultados socios

ESTADO DE RESULTADOS SEGÚN EL NIVEL DE INGRESOS PROMEDIO			
Número de socios	1	31	36
Rango de Ingresos	De 2000 a 2500	De 2500 a 3000	Más de 3000
Ingresos promedios	2250,00	2750,00	3250,00
Costos promedios			
Mant. Vehículo	200,00	282,58	340,28
Combustible	500,00	553,23	761,67
Total costos promedios	700,00	835,81	1101,95
Utilidad Bruta Ventas	1550,00	1914,19	2148,05
Gastos promedios			
Remuneraciones	1100,00	1400,00	1290,00
Otros gastos	0,00	33,33	165,00
Total gastos promedios	1100,00	1433,33	1455,00
Utilidad Neta Promedio Mensual	450,00	480,86	693,05
Utilidad Neta Promedio Anual	5400,00	5770,32	8316,63

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- En todos los niveles de ingresos la utilidad es mayor a un salario básico del 2014 (\$ 340,00); En el primer nivel de ingresos de 2000 a 2500 se obtuvo una utilidad promedio a 450 dólares esta utilidad es generada solo por el 1,47 % de los socios encuestados que pertenecen a este nivel, en el segundo nivel de ingresos de 2500 a 3000, el 45,59% de

los socios encuestados obtuvieron una utilidad promedio de 480,86 dólares, y en el último nivel de ingresos de más de 3000, el 52,94% de los socios que pertenecen a este nivel obtuvieron una rentabilidad promedio de 693.05 dólares, por lo que es satisfactorio para la economía del país. (Los porcentajes ubicados en este análisis son resultados de la pregunta 22).

4.8.1.2. Estado de resultados porcentual de los socios de la compañía

Tabla N° 73
Estado de resultados en porcentajes socios

ESTADO DE RESULTADOS SEGÚN EL NIVEL DE INGRESOS PROMEDIO			
Número de socios	1	31	36
Rango de Ingresos	De 2000 a 2500	De 2500 a 3000	Más de 3000
Ingresos promedios	100,00%	100,00%	100,00%
Costos promedios			
Mant. Vehículo	8,89%	10,28%	10,47%
Combustible	22,22%	20,12%	23,44%
Total costos promedios	31,11%	30,39%	33,91%
Utilidad Bruta Ventas	68,89%	69,61%	66,09%
Gastos promedios			
Remuneraciones	48,89%	50,91%	39,69%
Otros gastos		1,21%	5,08%
Total gastos promedios	48,89%	52,12%	44,77%
Utilidad Neta Promedio Mensual	20,00%	17,49%	21,32%

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- En el grupo de 2000 a 2500 de los socios, denota el costo de combustible del 22,22% con respecto a los ingresos, siendo este el costo más elevado de todos los grupos de ingresos; en este grupo los gastos son el 48,89% con respecto a las ventas, siendo el principal gasto el de remuneraciones con un porcentaje de 48,89% con respecto a las ventas; en este nivel de ingresos no hay otros gastos.

En todos los grupos de ingresos el gasto más representativo es el de las remuneraciones a trabajadores, siendo el más alto en el nivel de ingresos de 2500 a 3000 con un porcentaje de 50,91% con respecto a las ventas, esto se debe a que el gobierno exige cumplir con la ley

de seguridad social, podemos notar que en todos los niveles de ingresos las remuneraciones tienen porcentajes similares.

El grupo de ingresos con mejor manejo de costos y gastos acorde a sus ventas es el grupo de “más de 3000” ya que es el que mejor genera porcentualmente utilidad bruta en ventas con 21,32% acorde a sus costos; con respecto a los gastos de los socios de este grupo no superan el 44,77% con respecto a las ventas, siendo el gasto principal las remuneraciones con un 39,69%.

4.8.1.3. Estado de Situación Financiera en dólares de los socios de la compañía según el nivel de ingresos.

Tabla N° 74
Balance general socios

BALANCE GENERAL PROMEDIO SEGÚN EL NIVEL DE INGRESOS			
Número de socios	1	31	36
Nivel de Ingresos	De 2000 a 2500	De 2500 a 3000	Más de 3000
Activo	<u>42000,00</u>	<u>112138,71</u>	<u>180825,00</u>
Activo Corriente	1000,00	1016,13	1136,11
Caja / Bancos	1000,00	1016,13	1136,11
Activo Fijo	40000,00	109622,58	179388,89
Vivienda	20000,00	37258,06	82527,78
Vehículos	20000,00	72364,52	96861,11
Otros Activos	1000,00	1500,00	300,00
Otros Activos	1000,00	1500,00	300,00
Pasivo	<u>2860,00</u>	<u>10801,80</u>	<u>16717,15</u>
Pasivo Corriente	500,00	857,26	818,61
Proveedores	500	432,26	618,61
Ctas. Y Dctos. Por pagar	0	425,00	200,00
Pasivo a Largo Plazo	2360,00	9263,11	15692,54
Préstamos Bancarios	2000	6577,39	12828,13
Interés	360	1322,86	2452,41
Otros Pasivos	0,00	681,43	206,00
Otros Pasivos	0,00	681,43	206,00
Patrimonio	39140,00	101336,91	164107,85
Patrimonio neto	39140,00	101336,91	164107,85
Pasivo + Patrimonio	<u>42000,00</u>	<u>112138,71</u>	<u>180825,00</u>

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- La tabla indica cómo están distribuidos los activos, pasivos y patrimonio de los socios de la compañía, sirve para establecer la interpretación que corresponde al análisis de las razones financieras de los socios que se encuentran más adelante en este mismo capítulo.

4.8.1.4. Estado de Situación Financiera en porcentaje de los socios de la compañía según el nivel de ingresos.

Tabla N° 75
Balance general porcentual socios

BALANCE GENERAL PROMEDIO SEGÚN EL NIVEL DE INGRESOS			
Número de socios	1	31	36
Nivel de Ingresos	De 2000 a 2500	De 2500 a 3000	Más de 3000
Activo	<u>100,00%</u>	<u>100,00%</u>	<u>100,00%</u>
Activo Corriente	2,38%	0,91%	0,63%
Caja / Bancos	2,38%	0,91%	0,63%
Activo Fijo	95,24%	97,76%	99,21%
Vivienda	47,62%	33,22%	45,64%
Vehículos	47,62%	64,53%	53,57%
Otros Activos	2,38%	1,34%	0,17%
Otros Activos	2,38%	1,34%	0,17%
Pasivo	6,81%	9,63%	9,24%
Pasivo Corriente	1,19%	0,76%	0,45%
Proveedores	1,19%	0,39%	0,34%
Ctas. Y Dctos. Por pagar	0,00%	0,38%	0,11%
Pasivo a Largo Plazo	5,62%	8,26%	8,68%
Préstamos Bancarios	4,76%	5,87%	7,09%
Interés	0,86%	1,18%	1,36%
Otros Pasivos	0,00%	0,61%	0,11%
Otros Pasivos	0,00%	0,61%	0,11%
Patrimonio	93,19%	90,37%	90,76%
Patrimonio neto	93,19%	90,37%	90,76%

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- En el nivel de ingresos más bajo “2000 a 2500” el activo fijo es el rubro más alto con un porcentaje de 47,62%, en comparación de otros activos con un 2,38% y activo corriente con un 2,38%, lo que significa que el socio depende casi en su totalidad del activo fijo, en este caso del vehículo el cual les genera ingresos en su actividad económica. El pasivo que representa con un porcentaje de 6,81% del activo en el nivel de ingresos de 2000 a 2500, tiene como principal rubro al pasivo largo plazo con un 5,62%, esto nos quiere decir que los socios de este nivel de ingresos no se encuentran con un porcentaje alto de endeudamiento.

En el nivel de 2500 a 3000, tenemos como principal característica el porcentaje elevado de vehículos con un 64,53% con respecto al activo total, y como segunda característica con un porcentaje del 33,22% en vivienda, por lo que esto nos indica que en este nivel de ingresos los socios cuentan con su vehículo para desarrollar la actividad económica y su vivienda propia, además sus pasivos solo alcanzan 9,63%, es decir que en este nivel de ingresos los socios han manejado su financiamiento de manera cautelosa.

En el nivel de ingresos más alto “Más de 3000” existe una similitud con el nivel anteriormente analizado de “2500 a 3000” en el análisis porcentual del Balance General; en el nivel de ingresos más bajo que es el de “2000 a 2500” es el nivel menos endeudado de todos los niveles, ya que el pasivo alcanza tan solo el 6,81% con respecto a los activos, generando así el patrimonio más alto con un 93,19% estando en muy buenas condiciones para las exigencias del mercado.

4.8.1.5. Razones financieras de los socios de la compañía Ejecuttrans S.A. según su nivel de ingresos.

Las razones financieras son fundamentales en el análisis financiero de un ente económico, en el caso de los socios de la compañía se determinó y se analizó las siguientes razones.

Tabla N° 76
Índices de liquidez - liquidez

LIQUIDEZ			
$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$			
	Niveles de Ingresos en dólares		
	De 2000 a 2500	De 2500 a 3000	Más de 3000
Activos corrientes	1000,00	1016,13	1136,11
Pasivos corrientes	500,00	857,26	818,61
Resultado en USD	2,00	1,19	1,39
<p>Los socios de la Compañía Ejecuttrans S.A. cuentan con liquidez mayor a 1, esto significa que los socios no tienen el pasivo corriente elevado y que por cada dólar que deben, tienen 2 dólares en el nivel de ingresos de “2000 a 2500”, 1.19 dólares en el nivel de ingresos de “2500 a 3000”, y 1.39 dólares en el nivel de ingresos “más de 3000”, para pagar o respaldar esa deuda.</p>			

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Tabla N° 77
Índices de liquidez – capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO						
$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$						
	Niveles de Ingresos en dólares					
	De 2000 a 2500		De 2500 a 3000		Más de 3000	
CÁLCULO	1000,00	500,00	1016,13	857,26	1136,11	818,61
RESULTADO EN USD	500,00		158,87		317,50	
<p>En los tres niveles de ingresos los socios alcanzan a cubrir sus obligaciones corrientes, como resultado obtuvieron valores positivos que corresponde al activo corriente, y es muy bueno para la actividad económica de los socios, porque así podrán cubrir otros gastos que surgen en el desarrollo normal de la actividad.</p>						

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Tabla N° 78
Índices de actividad – capital de trabajo

ROTACION DEL CAPITAL DE TRABAJO						
$R. \text{ Capital de trabajo} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}}$						
Niveles de Ingresos en dólares						
CÁLCULO						
De 2000 a 2500		De 2500 a 3000		Más de 3000		
1550,00		1914,19		2148,05		
1000,00	500,00	1016,13	857,26	1136,11	818,61	
RESULTADO EN VECES						
3,10		12,05		6,77		

En el segundo nivel de ingresos (2500 a 3000), los socios obtuvieron el resultado más alto con 12,05 veces, en el último nivel de ingresos (más de 3000) los socios obtuvieron un resultado de 6,77 veces y en el primer nivel de ingresos (2000 a 2500) se obtuvo un resultado de 3,10 veces por lo que es bajo en relación a los demás niveles. Esto nos quiere decir que en todos los niveles los socios obtuvieron una rotación adecuada de su capital de trabajo frente a sus ingresos.

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Tabla N° 79
Razón de endeudamiento – índice de endeudamiento

INDICE DE ENDEUDAMIENTO						
$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivos}}{\text{Total activos}}$						
Niveles de Ingresos en dólares						
De 2000 a 2500		De 2500 a 3000		Más de 3000		
Total pasivos	2860,00	10801,80	16717,15			
Total activos	42000,00	112138,71	180825,00			
RESULTADO						
6,81%		9,63%		9,24%		

Los socios en los tres niveles de ingresos cuentan con porcentajes bajos de endeudamiento en relación a sus activos. En el primer nivel de ingresos (2000 a 2500) tiene como resultado el porcentaje más bajo en relación a los otros niveles de ingresos con un 6,81%. En el segundo nivel de ingreso (2500 a 3000) tiene como resultado 9,63%, es el más alto en relación a los otros resultados. En el último nivel de ingreso se obtuvo como resultado 9,24% de endeudamiento. Esto nos quiere decir que los socios tienen un nivel bajo de endeudamiento y es saludable para su actividad económica.

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Tabla N° 80
Índice de rentabilidad – rentabilidad neta

RENTABILIDAD NETA			
$\text{Rentabilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$			
	Niveles de Ingresos en dólares		
	De 2000 a 2500	De 2500 a 3000	Más de 3000
Utilidad neta	450,00	480,86	693,05
Ventas netas	2250,00	2750,00	3250,00
RESULTADO	20,00%	17,49%	21,32%
<p>La rentabilidad neta de los socios en el primer nivel de ingresos (2000 a 2500) fue de un 20,00%, para el segundo nivel de ingresos (2500 a 3000) con un 17,49% y para el ultimo nivel de ingresos (Mas de 3000), con un 21,32%. Por lo que podemos observar que en todos los niveles de ingresos los socios obtuvieron rentabilidad neta, por lo que es saludable para la sostenibilidad de la actividad económica de los socios de la compañía, El nivel de ingreso con mayor rentabilidad fue el (Más de 3000) con un 21,32%.</p>			

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

4.9. Matriz FODA

La matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización.

Es común sugerir que las compañías deberían identificar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del ambiente externo, pero lo que con frecuencia se ignora es que combinar estos factores puede requerir distintas elecciones estratégicas. Para sistematizar estas elecciones, se ha propuesto la matriz FODA, donde F representa fortalezas; O, oportunidades; D, debilidades y A, amenazas. El modelo FODA se inicia con la evaluación de amenazas porque en muchas situaciones una compañía emprende la planeación estratégica como resultado de una crisis, problema o amenaza percibidos.

Las estrategias se basan en el análisis del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y el ambiente interno (debilidades y fortalezas):

- La estrategia DA busca minimizar debilidades y amenazas y se le llama la estrategia mini-mini (por “minimizar-minimizar”). Puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una inversión conjunta, se atrinchere, o hasta se liquide.
- La estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollar esas mismas áreas dentro de la empresa, o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) del exterior para permitirle aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
- La estrategia FA utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar las primeras, minimizando las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su

competidor.

- La estrategia FO, que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable. En verdad, es la meta de las empresas moverse de otras posiciones en la matriz a ésta. Si tienen debilidades, buscarán superarlas. Convirtiéndolas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, harán frente a ellas para poder enfocarse en oportunidades. (KOONTZ, 2008, págs. 138 - 139)

Gráfico N° 48
Matriz FODA para la formulación de estrategias

	Factores internos	Fortalezas internas (F) Como fortalezas en administración, operaciones, finanzas, marketing, investigación y desarrollo, ingeniería	Debilidades internas (D) Como debilidades en áreas mostradas en el recuadro de "fortalezas"
Factores externos			
Oportunidades externas (O) (Considere también los riesgos) como condiciones económicas actuales y futuras; cambios políticos y sociales; nuevos productos, servicios y tecnología		Estrategia FO: maxi-maxi Potencialmente la estrategia más exitosa, utilizando las fortalezas de la organización para aprovechar oportunidades	Estrategia DO: mini-maxi Como estrategia de desarrollo para superar debilidades para aprovechar oportunidades
Amenazas externas (A) Como falla de energía, competencia y áreas similares a las mostradas en el recuadro de "oportunidades" antes citado		Estrategia FA: maxi-mini Uso de fortalezas para hacer frente o evitar amenazas	Estrategia DA: mini-mini Como atrincheramiento, liquidación, o inversión conjunta para minimizar debilidades y amenazas

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Fuente: Libro de Administración, Una perspectiva global y empresarial de Harold Koontz (2008)

Las siguientes matrices de factores internos y externos claves fueron elaboradas y valoradas bajo el criterio de la investigadora tomando en cuenta el modelo presentado por el autor Harold Koontz. La valoración y clasificación se estableció de acuerdo a la importancia de cada una de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la compañía. El valor ponderado es el resultado de la multiplicación del valor con la clasificación.

4.9.1. Matriz EFI

Tabla N° 81
Factores internos

Tabla 1/2

FACTORES INTERNOS CLAVES				
	<i>FORTALEZAS</i>	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN			
1.-	Información actualizada y efectiva para los socios	0,03	3	0,09
2.-	Capacitaciones a los socios, trabajadores y choferes	0,03	3	0,09
3.-	Importancia a la opinión y sugerencias de los socios	0,02	3	0,06
	DIRECCIÓN			
4.-	Capacidad de liderazgo	0,03	3	0,09
5.-	Número de socios considerable	0,02	2	0,04
6.-	Instalaciones amplias	0,03	4	0,12
7.-	Conocimiento de las políticas y estatutos	0,03	3	0,09
	CONTROL			
8.-	Información a los socios de las actividades que realizan los directivos	0,02	3	0,06
9.-	Buena comunicación entre socios, directivos y trabajadores	0,02	2	0,04
10.-	Rastreo satelital en las unidades	0,02	4	0,08
	SATISFACCIÓN CLIENTES			
11.-	Unidades de transporte nuevos en su mayoría	0,05	4	0,20
12.-	Puntualidad en los horarios	0,03	4	0,12
	DEBILIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN FEC	VALOR PONDERADO
	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN			
1.-	Incumplimiento de actividades de acuerdo a lo planificado	0,04	3	0,12
2.-	Falta de un manual de procedimientos, funciones y estratégico	0,05	2	0,10
3.-	Reglamento y estatutos de la compañía caducados	0,05	2	0,10
	DIRECCIÓN			
4.-	Inexistencia de liquidez	0,10	1	0,10
5.-	Falta de motivación y trabajo en equipo	0,02	2	0,04
6.-	Existencia de sobreendeudamiento	0,08	1	0,08
7.-	Gastos administrativos elevados	0,07	2	0,14
8.-	Reelección seguida de algunos directivos	0,04	2	0,08
	CONTROL			
9.-	Ineficiente control interno	0,04	2	0,08
10.-	Desaseo y desorden en las instalaciones de la sede	0,04	1	0,04
11.-	Falta de análisis financiero	0,04	2	0,08
12.-	Inadecuada administración y control de los recursos financieros	0,04	2	0,08
	SATISFACCION CLIENTES			
13.-	Unidades desaseadas	0,03	3	0,09
14.-	Mala atención	0,03	2	0,06
15.-	Unidades en mal estado	0,05	3	0,15
	TOTAL	1		2,42

Tabla 2/2

Valor	
0	Sin importancia
1,0	Muy importante
Clasificación del factor interno clave	
4	Excelente
3	Arriba del promedio
2	Nivel promedio
1	Deficiente
Valor Ponderado	
4	Más alto posible
3	La empresa mantiene una posición sólida.
2	Promedio
1	Más bajo posible
	Caracteriza a las empresas que son débiles internamente

El valor asignado ha determinado el factor que indica la importancia del factor para que sea exitoso en el servicio de la compañía. La sumatoria de los valores debe ser siempre igual a 1.

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- La compañía en algunos factores internos se encuentra con una calificación arriba del promedio y excelente, porque estos factores ya son cumplidos de manera adecuada en la compañía y hasta ahora le han ayudado a mantenerse en el lugar que está actualmente la compañía.

4.9.2. Matriz EFE

Tabla N° 82
Factores externos

Tabla 1/2

FACTORES EXTERNOS CLAVES				
OPORTUNIDADES		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Falta de unidades nuevas en la competencia	0,07	3	0,21
2.-	Alza de precios en el pasaje	0,06	3	0,18
3.-	Crecimiento de la demanda	0,04	3	0,12
4.-	Capacitaciones a los integrantes de la organización por parte de entidades Gubernamentales	0,05	3	0,15
5.-	Necesidad del servicio en la ciudadanía	0,04	4	0,16
6.-	Instalación de nuevos negocios (gasolinera)	0,04	3	0,12
7.-	Reconocimiento como líderes en el transporte urbano	0,03	4	0,12
8.-	Preferencias de viajar en autobús	0,03	3	0,09
9.-	Preferencia al ser contratados por entidades gubernamentales	0,04	4	0,16
10.-	Exigencias gubernamentales en el mantenimiento de las unidades	0,04	3	0,12

Tabla 2/2

AMENAZAS		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.-	Clima, en lluvia los usuarios la mayoría de veces eligen transportarse en taxi o no salen de sus viviendas.	0,02	2	0,04
2.-	Leyes y políticas gubernamentales (exigencia en el mantenimiento de las unidades, cambio de leyes de tránsito)	0,08	3	0,24
3.-	Incremento en los precios de insumos	0,17	2	0,34
4.-	Competencia desleal	0,07	3	0,21
5.-	Destrucción de las unidades por los usuarios	0,07	2	0,14
6.-	Bajo precio en el pasaje	0,03	2	0,06
7.-	Accidentes de tránsito durante la ruta	0,04	3	0,12
8.-	Inseguridad en la ciudad	0,02	2	0,04
9.-	Calles en mal estado	0,03	2	0,06
10.-	Reducción de puntos en la licencia de conducir	0,03	3	0,09
TOTAL		1,00		3,18
Valor				
0,0	Sin importancia	El valor asignado ha determinado el factor que indica la importancia del factor para que sea exitoso en el servicio de la compañía. La sumatoria de los valores debe ser siempre igual a 1.		
1,0	Muy importante			
Clasificación del factor externo clave				
4	Excelente			
3	Arriba del promedio			
2	Nivel promedio			
1	Deficiente			
Valor Ponderado				
4	Más alto posible			
La empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en el sector				
Las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reduce al mínimo los factores potenciales de las amenazas externas.				
3	Promedio			
1	Más bajo posible			
La estrategia de la empresa no aprovecha las oportunidades ni evita las amenazas.				

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- La compañía tiene una calificación considerable en las oportunidades porque es la única que cuenta con la mayoría de unidades nuevas y por esto las entidades públicas la prefieren; La compañía ha aprovechado cada una de las oportunidades que se le han presentado. En las amenazas algunas de ellas no puede controlarlas la compañía como el clima, cambio de leyes gubernamentales, inseguridad en la ciudad, el incremento de precios en los insumos y otros, por lo que estas amenazas perjudican a la actividad económica de la compañía y los socios.

4.9.3. Matriz FODA

Tabla N° 83
Matriz FODA

Tabla 1/3

MATRIZ F.O.D.A		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN
	Información actualizada y efectiva para los socios	Incumplimiento de actividades de acuerdo a lo planificado
	Capacitaciones a los socios, trabajadores y choferes	Falta de un manual de procedimientos, funciones y estratégico
	Importancia a la opinión y sugerencias de los socios	Reglamento y estatutos de la compañía caducados
	DIRECCIÓN	DIRECCIÓN
	Capacidad de liderazgo	Inexistencia de liquidez
	Número de socios considerable	Falta de motivación y trabajo en equipo
	Instalaciones amplias	Existencia de sobreendeudamiento
	Conocimiento de las políticas y estatutos	Gastos administrativos elevados
	CONTROL	Reelección seguida de algunos directivos
	Información a los socios de las actividades que realizan los directivos	CONTROL
	Buena comunicación entre socios, directivos y trabajadores	Ineficiente control interno
	Rastreo satelital en las unidades	Desaseo y desorden en las instalaciones de la sede
	SATISFACCIÓN CLIENTES	Falta de análisis financiero
	Unidades de transporte nuevos en su mayoría	Inadecuada administración y control de los recursos financieros
	Puntualidad en los horarios	SATISFACCION CLIENTES
		Unidades desaseadas
		Mala atención
OPORTUNIDADES	Estrategias F.O.	Estrategias D.O.
Falta de unidades nuevas en la competencia	Realizar mantenimientos continuos de las unidades con la finalidad de mantenerlas en buen estado.	Diseñar un manual de procesos para la compañía con la finalidad de cumplir con las actividades planificadas
Alza de precios en el pasaje		Realizar programas de capacitación de atención al cliente para los choferes, oficiales y socios, con la finalidad de mejorar el servicio hacia los usuarios y de esta manera crear concientización en usuarios y autoridades sobre el precio del pasaje.
Crecimiento de la demanda		

Tabla 2/3

Capacitaciones a los integrantes de la organización por parte de entidades Gubernamentales	Crear programas de capacitaciones sobre relaciones humanas, atención al cliente, liderazgo y puntualidad para los socios, trabajadores y choferes con la finalidad de mejorar la calidad del servicio y seguir siendo la preferencia de nuestros clientes.	
Necesidad del servicio en la ciudadanía		Crear un manual de funciones tanto para administrativos como para trabajadores con la finalidad de cumplir las actividades que corresponde a su puesto de trabajo y así lograr orden en las instalaciones de la sede
Instalación de nuevos negocios (gasolinera)		Crear un sistema financiero con la finalidad de estudiar los estados financieros para minimizar gastos administrativos, para evitar el sobreendeudamiento, aumentar la liquidez y así poder invertir en nuevos negocios, para mejorar la rentabilidad de los socios.
Reconocimiento como líderes en el transporte urbano		
Preferencias de viajar en autobús		
Preferencia al ser contratados por entidades gubernamentales		
Exigencias gubernamentales en el mantenimiento de las unidades		
AMENAZAS	Estrategias F.A.	Estrategias D.A.
Clima, en lluvia los usuarios la mayoría de veces eligen transportarse en taxi o no salen de sus viviendas.		
Leyes y políticas gubernamentales (exigencia en el mantenimiento de las unidades, cambio de leyes de tránsito)	Realizar capacitaciones sobre nuevas disposiciones gubernamentales, a través de mensajes o llamadas telefónicas dar a conocer a los socios de las nuevas disposiciones de los directivos y gubernamentales con la finalidad de que los socios estén actualizados y prevenidos.	
Incremento en los precios de repuestos automotrices	Crear convenios con empresas que brinden servicios de lubricadora y lavadora, vendan repuestos, alineación, balanceo, venta de neumáticos y así lograr precios cómodos en el mantenimiento de las unidades.	
Competencia desleal		

Tabla 3/3

Dstrucción de las unidades por los usuarios	Crear programas de concientización en instituciones educativas para los usuarios sobre la importancia en el cuidado de las unidades y que beneficios obtienen ellos al hacerlo, esto se realizara con la finalidad de mantener las unidades nuevas en buen estado.	Realizar afiches adhesivos sobre "Deposite la basura en su lugar", "demuestre su educación", "no destruya los asientos", con la finalidad de crear conciencia en los usuarios sobre el cuidado de las unidades, para así lograr mantenerlas en buen estado.
Bajo precio en el pasaje		
Accidentes de tránsito durante la ruta		
Inseguridad en la ciudad		
Calles en mal estado		
Reducción de puntos en la licencia de conducir	Programas de capacitación a los choferes sobre la ley de tránsito con la finalidad de tener choferes con conocimiento sobre esta ley y así evitar sanciones.	

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- A través de la investigación de campo se pudo determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la compañía, por lo que esto ayudó a establecer estrategias para tratar de solucionar lo más importante de lo anteriormente mencionado.

Explicación Tabla N° 84

La siguiente tabla se la elaboró bajo el criterio de la autora, y es para determinar la relevancia y no relevancia de cada uno de los factores. La valoración esperada se la calculo a través de la valoración estipulada en las tablas 81 y 82.

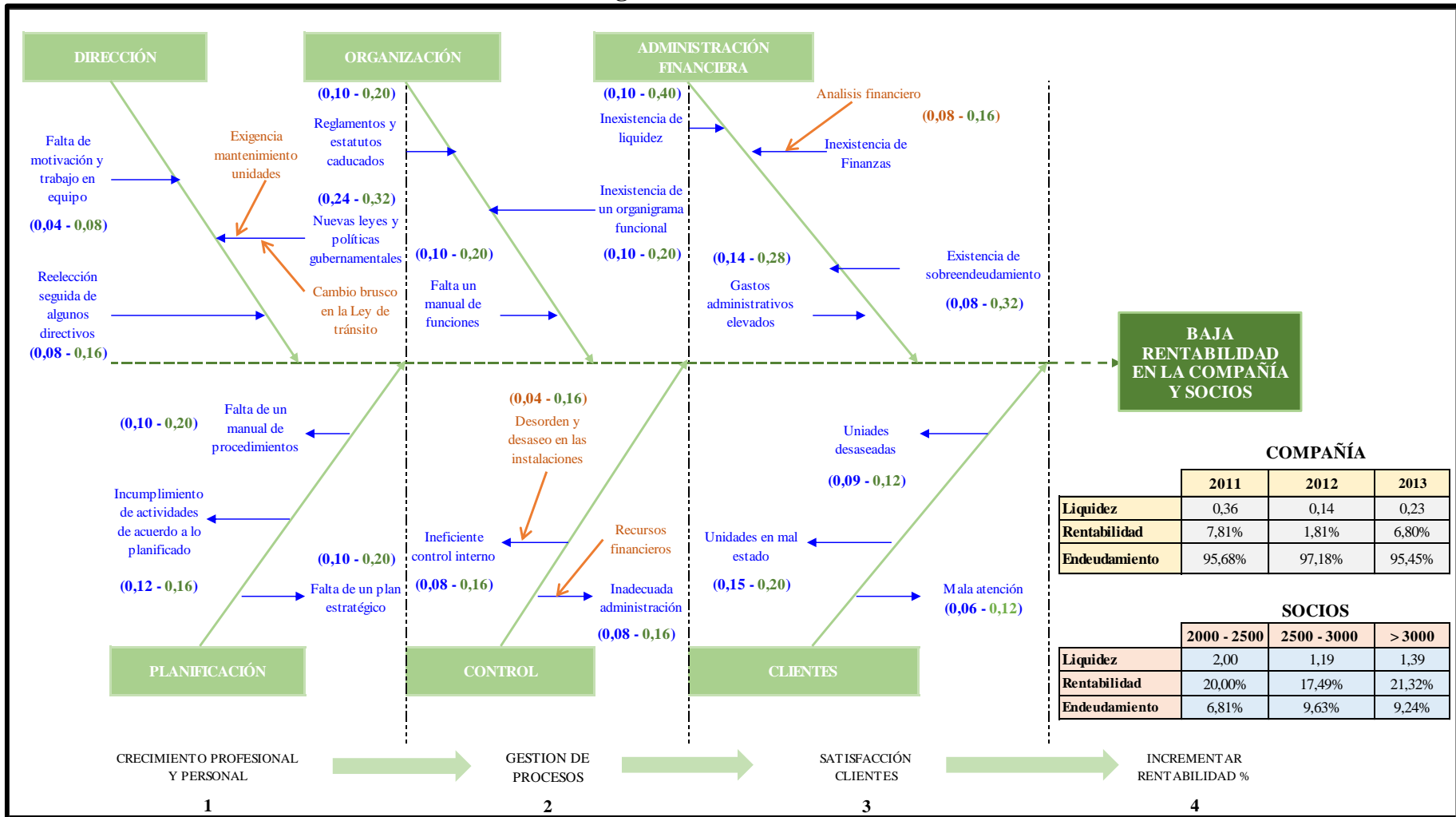
Tabla N° 84
Ponderación para el Diagrama Causa - Efecto

	Relevante	Valoración	Valoración esperada	No relevante	Valoración	Valoración esperada
Dirección	Nuevas leyes y políticas gubernamentales	0,24	0,32			
				Reelección seguida de algunos directivos	0,08	0,16
				Falta de motivación y trabajo en equipo	0,04	0,08
Organización				Reglamento y estatutos caducados	0,10	0,20
	Inexistencia de un organigrama funcional	0,10	0,20			
	Falta un manual de funciones	0,10	0,20			
Administración Financiera	Gastos administrativos elevados	0,14	0,28			
	Inexistencia de liquidez	0,10	0,40			
	Existencia de sobreendeudamiento	0,08	0,32			
	Inexistencia de finanzas (análisis financiero)	0,08	0,16			
Planificación	Incumplimiento de actividades de acuerdo a lo planificado	0,12	0,16			
	Falta de un manual de procedimientos	0,10	0,20			
	Falta de un plan estratégico	0,10	0,20			
Control	Inadecuada administración	0,08	0,16			
				Desorden y desaseo en las instalaciones	0,04	0,16
Clientes				Unidades en mal estado	0,15	0,20
				Unidades desaseadas	0,09	0,12
				Mala atención	0,06	0,12

Fuente: Información de campo

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Gráfico N° 49
Diagrama de Causa – Efecto



Fuente: Información de campo
Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Factores que inciden en la rentabilidad de la compañía

Incumplimiento de las actividades de acuerdo a lo planificado con un valor ponderado de 0.12, encontrándose arriba del promedio, este factor se lo puede mejorar cumpliendo con las actividades de acuerdo a lo planificado y de esta manera se obtendría un valor ponderado de 0.16.

El segundo factor son los reglamentos y estatutos caducados con un valor ponderado de 0.10, y al tener estos documentos actualizados y vigentes se podría llegar a tener una valoración de 0.20 logrando así mejorar la gestión administrativa de la compañía y ubicándose en un nivel adecuado.

El tercer factor son los gastos administrativos elevados con un valor ponderado de 0.14 por lo que significa que la compañía se encuentra en un nivel promedio pero con la situación actual de la empresa no le conviene estar en este nivel. Reduciendo al máximo los gastos administrativos se obtendría un valor ponderado de 0.28 que nos quiere decir que la compañía está optimizando recursos y que de esta manera podría incrementar su rentabilidad al igual que la de los socios.

En el cuarto grupo de factores se encuentran los siguientes: Inexistencia de liquidez, existencia de sobreendeudamiento, inexistencia de finanzas, inadecuado control interno, inadecuada administración de los recursos financieros, todos con un valor ponderado de 0.08, que significa que la empresa se encuentra entre un nivel deficiente y promedio por lo que no es saludable para la organización, mejorando estos factores se obtendría una ponderación de 0.16 a 0.32, que haría que la empresa se ubique en un nivel promedio adecuado.

Factores que inciden en la rentabilidad de los socios

Nuevas leyes y reglamentos gubernamentales, con cambios inesperados y exigencias en el mantenimiento de las unidades con un valor ponderado de 0.24 y manejando adecuadamente este factor se podría alcanzar una valoración de 0.32, lo que significa que la compañía y

los socios se encuentran preparados para cualquier tipo de cambios gubernamentales.

Otro de los factores que afectan a los socios es la existencia de sobreendeudamiento en la compañía porque no al existir este factor ellos no recibirán beneficios como socios de la compañía, este factor se encuentra con un valor 0.08, mejorando este factor puede valorarse en 0.32, que significa que la compañía se preocupa por el bienestar de los socios.

Interpretación general.- Los factores que inciden en la rentabilidad de la compañía y de los socios, anteriormente mencionados, se los determinó a través de la aplicación de encuestas, observación directa, entrevistas, análisis de documentos y análisis FODA, lo que permitió identificarlos fácilmente.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. Propuesta

Elaboración e implementación de estrategias como, la estructura organizacional, manual de funciones, flujogramas de procesos, plan operativo anual y un plan anual de capacitaciones de la compañía.

5.2. Objetivos de la propuesta

- Lograr un nivel de liquidez adecuado para la compañía Ejecuttrans S.A hasta diciembre 2016.
- Alcanzar un nivel de rentabilidad del 28.17 % hasta diciembre 2016, en otros tipos de inversiones.
- Reducir el índice de endeudamiento de la compañía Ejecuttrans S.A hasta diciembre 2016.
- Incrementar capacitaciones para los socios, trabajadores y choferes de la compañía Ejecuttrans S.A hasta diciembre 2016.
- Elaborar una estructura organizacional de la compañía Ejecuttrans S.A, que permita fortalecer la estructura administrativa con procesos claros hasta diciembre 2016.

5.3. Misión

Ser una compañía de excelencia en el servicio de transporte urbano de pasajeros, brindando un servicio de calidad a nuestros clientes, mediante una labor basada en la puntualidad, honestidad y siendo promotores del cambio continuo en el transporte.

5.4. Visión

Consolidarnos como empresa líder del transporte urbano de pasajeros, brindando cada día un mejor servicio de manera eficiente a nuestros clientes. Buscando un servicio cada vez más integral que nos permita alcanzar un prestigio a nivel provincial y nacional, conservando la compañía Ejecuttrans S.A como una empresa plenamente humana y productiva.

5.5. Valores

Respeto.- Reconocemos la igualdad de derechos, aceptando y comprendiendo las diferentes formas de pensar y actuar de cada uno, siempre y cuando no contravenga ninguna norma.

Puntualidad.- Cumplimos nuestros compromisos y obligaciones en el tiempo acordado.

Honestidad.- Nuestro comportamiento es honesto con socios y usuarios, actuamos con respeto y sinceridad, con actitudes correctas, claras y transparentes.

Responsabilidad.- Somos responsables por nuestra compañía y nuestro futuro.

Lealtad a nuestros clientes.- Respeto por nuestra clientela, en cuanto a la presentación del servicio, garantizando el cumplimiento de nuestros horarios con eficiencia y calidad, además de mantener la flota en un estado óptimo de limpieza y presentación física.

5.6. Estrategias

- Diseñar un manual de procesos para la compañía con la finalidad de cumplir con las actividades planificadas.

- Realizar programas de capacitación sobre atención al cliente, liderazgo, puntualidad y relaciones humanas para choferes, oficiales y socios de la compañía.
- Elaborar manual de funciones para administrativos y trabajadores de la compañía.
- Implementar un sistema financiero con la finalidad de estudiar los estados financieros.
- Gestionar y elaborar capacitaciones de cambios en leyes gubernamentales con la finalidad de tener choferes y socios capacitados.
- Elaborar y contar con un Plan Operativo Anual (POA).
- Gestionar convenios con empresas dedicadas al mantenimiento y venta de artículos para vehículos, y así lograr precios cómodos para los socios.
- Elaborar programas de capacitaciones para nuestros clientes y así darles a conocer la importancia de cuidar y mantener limpias las unidades de transporte.

5.7. Políticas

- Se difundirá el manual de procesos a trabajadores y socios de la compañía.
- Se elaboraran compromisos de responsabilidad y confidencialidad.
- Elaborar un cronograma de mantenimiento para los vehículos y equipos de cómputo.
- Supervisar continuamente los programas de capacitaciones.

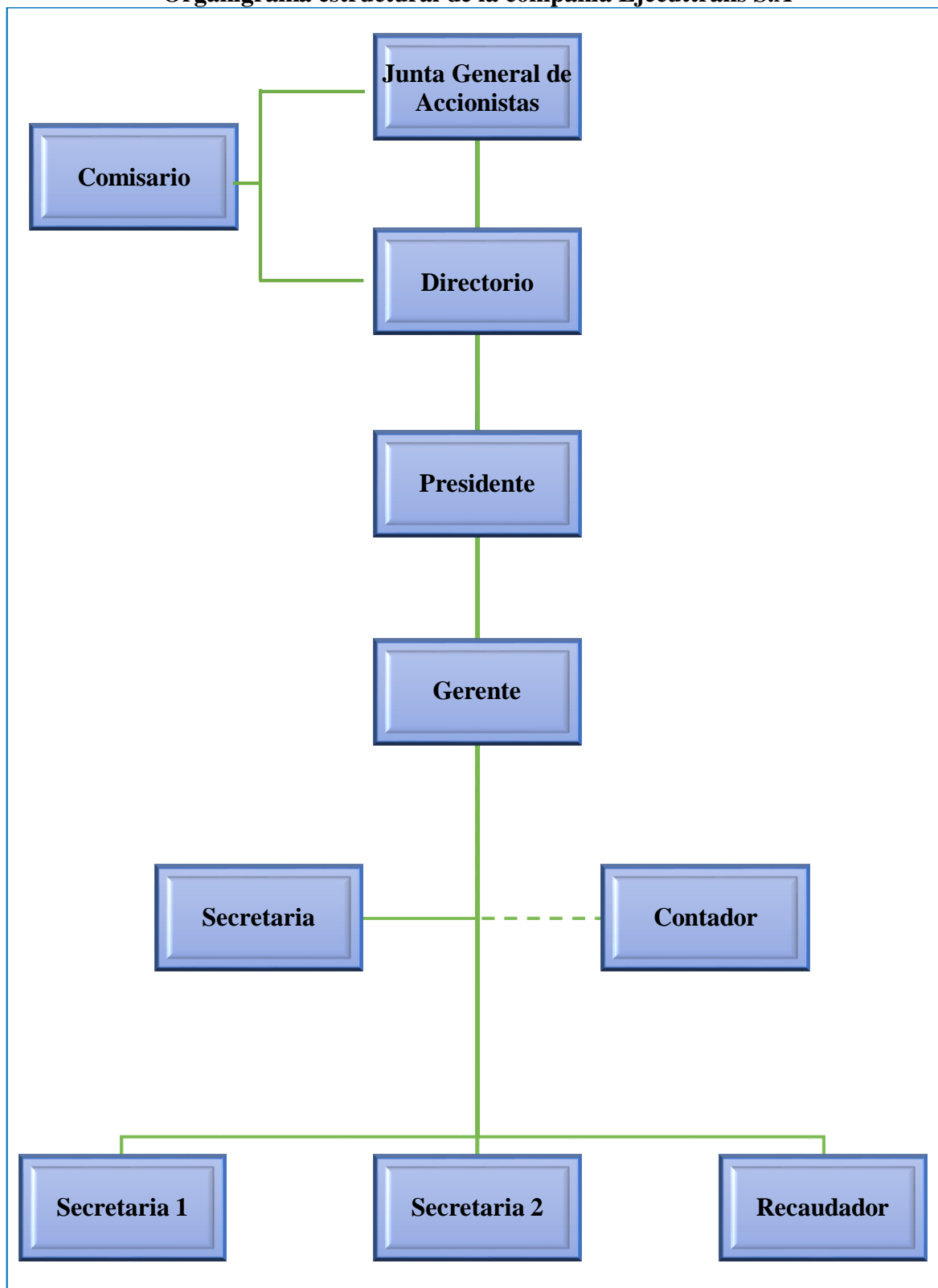
- Elaborar periódicamente evaluaciones de desempeño a trabajadores.
- Los miembros de la compañía deberán asistir obligatoriamente según el tema a las capacitaciones programadas por la compañía y estipulados en el plan de capacitación.

5.8. Estructura organizacional

5.8.1. Organigrama estructural

Este organigrama estructural suministra información de los niveles jerárquicos de la compañía Ejecuttrans S.A.

Gráfico N° 50
Organigrama estructural de la compañía Ejecuttrans S.A

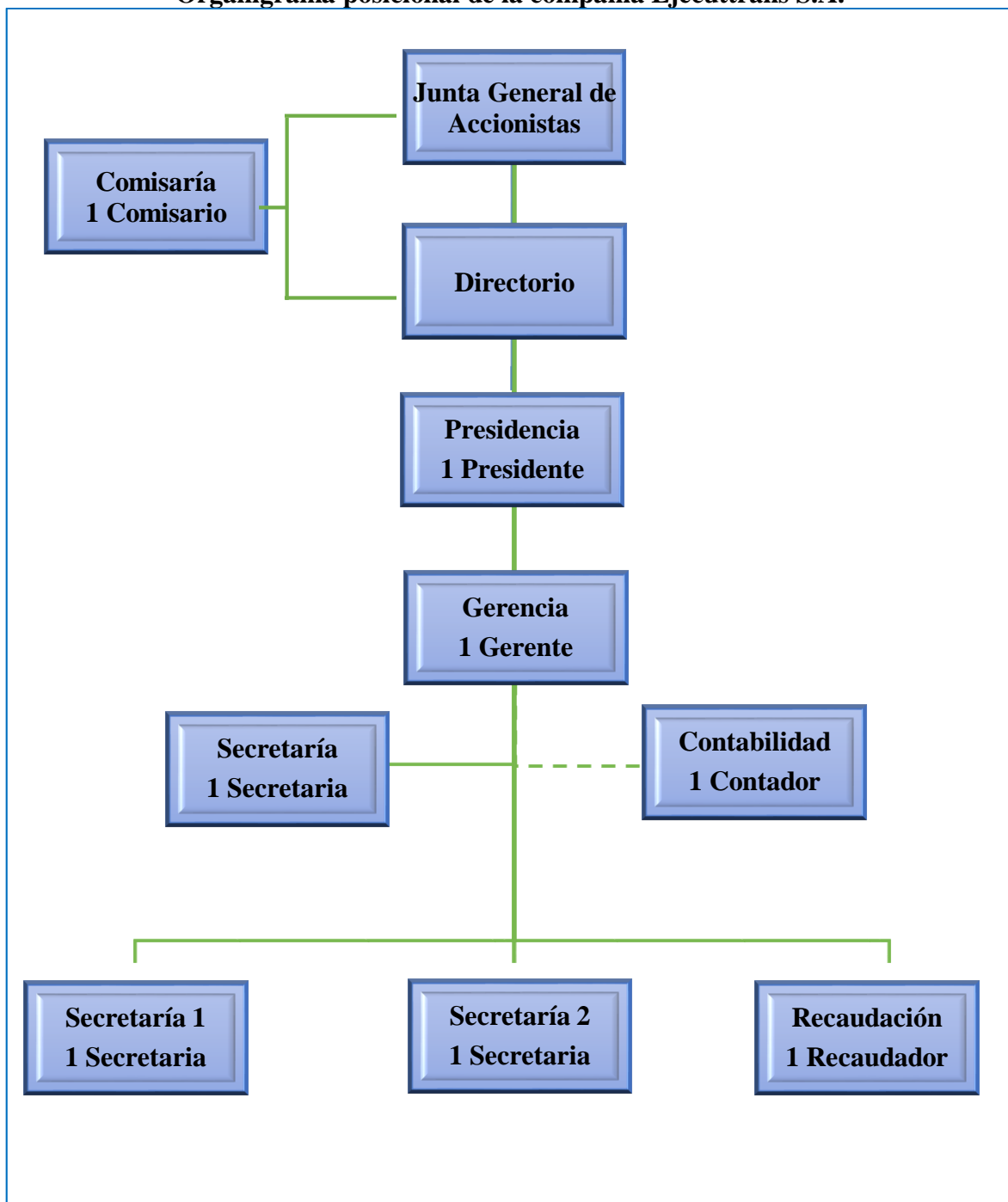


Elaborado por: Evelyn Rodríguez

5.8.2. Organigrama posicional

De acuerdo al organigrama estructural propuesto para la compañía Ejecuttrans S.A, a continuación se plasma el organigrama posicional propuesto:

Gráfico N° 51
Organigrama posicional de la compañía Ejecuttrans S.A.

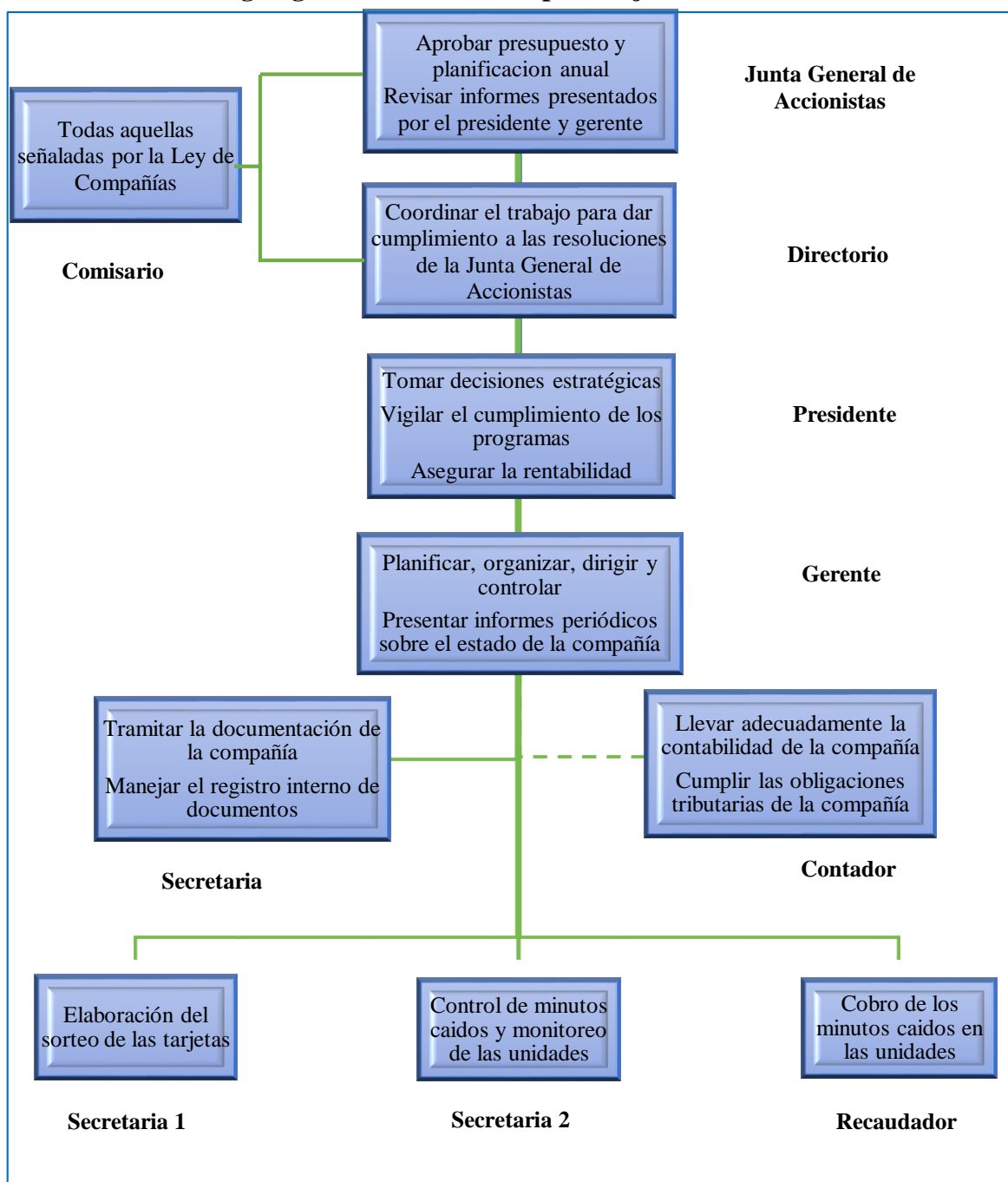


Elaborado por: Evelyn Rodríguez

5.8.3. Organigrama funcional

En la actualidad la empresa posee con una plantilla laboral de 5 trabajadores que constan en los roles de pagos, entre colaboradores administrativos y operativos, a continuación se plantea el organigrama funcional propuesto:

Gráfico N° 52
Organigrama funcional compañía Ejecuttrans S.A.




Elaborado por: Evelyn Rodríguez

5.9. Manual de funciones


El manual de funciones permite definir, de una manera más detallada, las actividades que corresponden a cada puesto de trabajo al interior de una empresa. De esta forma se busca organizar de una mejor manera el talento humano.

En el caso de la compañía Ejecuttrans S.A., el organigrama funcional, brinda una idea general de las actividades y funciones que se desempeñan en cada puesto de trabajo, pero al realizar el manual de funciones se logra eliminar la duplicidad de funciones.


Lo que se busca es especializar a los trabajadores y desarrollar estrategias descentralizadoras, comunicación horizontal y un liderazgo participativo en la empresa.

	Cía. Ejecutrans S.A ¡Pioneros en la modernización del transporte!	MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO	N° 01
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Denominación del puesto:	Junta General de Accionistas		
Departamento:	Directivo		
Cargo del Jefe Directo:	Ninguno		
NATURALEZA DEL PUESTO			
“Aprobar, Nombrar, revisar, modificar, resolver y autorizar en las actividades administrativas, financieras y operativas de la compañía”.			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
1	Revisar y aprobar los estados financieros de la empresa que por cada ejercicio fiscal presenten los administrativos, y acordar la aplicación y distribución de los beneficios sociales resultantes.		
2	Revisar y aprobar los informes elaborados y presentados por el presidente y gerente de la compañía.		
3	Aprobar el presupuesto para el periodo y conocer y aprobar los resultados presupuestarios del periodo anterior.		
4	Nombrar y remover a los administrativos de la compañía, comisario o cualquier otro funcionario.		
5	Modificar, ampliar o reformar los estatutos sociales.		
6	Resolver la fusión, disolución o liquidación de compañía en último caso, nombrará el liquidador de acuerdo a lo que establece la Ley y los estatutos sociales.		
7	Resolver acerca de las amortizaciones de las acciones.		
8	Acordar los aumentos de capital social.		
9	Autorizar la venta o gravamen de los bienes de la empresa para lo cual se necesitara la aprobación de por lo menos del 75 % del capital social pagado.		
10	Autorizar el pago por gastos o compras de bienes cuyo valor sobrepase los cincuenta salarios básicos.		
REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO			
Formación académica:	Ninguno		
Experiencia:	Ninguno		
Conocimientos específicos:	Ninguno		
Formación permanente:	Capacitaciones que sean afines a las funciones a desempeñar.		
Competencia:	Ninguno		
HERRAMIENTAS			
Materiales y herramientas:	Ninguno		
Equipos:	Ninguno		
Supervisa a:	Supervisado por:		
Presidente Gerente Directorio	Comisario		

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

	Cía. Ejecutrans S.A ¡Pioneros en la modernización del transporte!	MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO	N° 02
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Denominación del puesto:	Directorio		
Departamento:	Directivo		
Cargo del Jefe Directo:	Ninguno		
NATURALEZA DEL PUESTO			
Coordinar el trabajo para dar cumplimiento a las resoluciones de la Junta General de Accionistas controlara la buena marcha de la empresa tanto en la parte administrativa como económica, y protegerá el buen nombre y prestigio de la empresa.			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
1	Dar los normativos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa, establecer políticas y planes de trabajo que deberán ser cumplidos por el Gerente.		
2	Elegir a su Presidente, Gerente y Comisario.		
3	Conocer mensualmente los informes de trabajo, económico presentado por el gerente.		
4	Reglamentar su propio funcionamiento.		
5	Reglamentar, fiscalizar e inspeccionar las operaciones de la compañía.		
6	Nombrar y remover al gerente de la compañía.		
7	Conocer los estados financieros y sus anexos previos a la presentación a la junta general de accionistas y aprobarlos.		
8	Mantenerse informados sobre el desarrollo de la compañía.		
9	Sesionara mensualmente, en la primera semana del mes, en las oficinas de la sede de la compañía.		
10	Todas las demás funciones que le competan por disposición del estado.		
REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO			
Formación académica:	Bachillerato		
Experiencia:	Ninguno		
Conocimientos específicos:	Ninguno		
Formación permanente:	Capacitaciones sobre toma de decisiones Capacitaciones afines a las funciones a desempeñar.		
Competencia:	Ninguno		
HERRAMIENTAS			
Materiales y herramientas:	Útiles de oficina, internet y otros materiales para su puesto de trabajo.		
Equipos:	Computadora, teléfono, impresora, copiadora, escáner		
Supervisa a:	Supervisado por:		
Trabajadores Contador	Junta General de Accionistas		


Elaborado por: Evelyn Rodríguez

	Cía. Ejecutrans S.A ¡Pioneros en la modernización del transporte!	MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO	N° 03
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Denominación del puesto:	Presidente		
Departamento:	Directivo		
Cargo del Jefe Directo:	Ninguno		
NATURALEZA DEL PUESTO			
El presidente de la compañía será socio de la empresa, durara en sus funciones el tiempo señalado en los estatutos y será nombrado por la Junta General de Accionistas.			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
1	Presidir y convocar a las sesiones de Junta General de Accionistas y del directorio de la compañía de acuerdo a lo que establece el reglamento de la compañía y los estatutos sociales.		
2	Controlar el cumplimiento de las resoluciones de la Junta General de Accionistas.		
3	Legalizar con su firma los ingresos y egresos de valores comprobando el requerimiento del mismo, su necesidad y correcta realización en los comprobantes respectivos.		
4	Reemplaza al Gerente en caso de ausencia temporal o definitiva hasta que la Junta General de Accionistas nombre al titular.		
5	Permanecer en la oficina por lo menos tres horas diarias dentro de las horas y días laborales, ejerciendo las funciones que los estatutos y el reglamento de la compañía le han establecido.		
6	Conjuntamente con el gerente suscribir los títulos de las acciones.		
7	Todas las demás atribuciones.		
REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO			
Formación académica:	Ninguno		
Experiencia:	Ninguno		
Conocimientos específicos:	Ninguno		
Formación permanente:	Capacitaciones afines a las funciones a desempeñar.		
Competencia:	Toma de decisiones estratégicas		
HERRAMIENTAS			
Materiales y herramientas:	Útiles de oficina, internet y otros materiales para su puesto de trabajo.		
Equipos:	Computadora, teléfono, impresora, copiadora, escáner		
Supervisa a:	Supervisado por:		
Trabajadores Contador Gerente	Junta General de Accionistas		


Elaborado por: Evelyn Rodríguez

	Cía. Ejecuttrans S.A ¡Pioneros en la modernización del transporte!	MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO	N° 04
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Denominación del puesto:	Gerente		
Departamento:	Directivo		
Cargo del Jefe Directo:	Ninguno		
NATURALEZA DEL PUESTO			
Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades administrativas, financieras, operativas de la empresa.			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
1	Ejercer la representación legal, jurídica y extrajudicial de la compañía.		
2	Todas las señaladas en la Ley de Compañías, en los estatutos tanto en el campo administrativo.		
3	Concurrir en calidad de secretario de las comisiones permanentes establecida en el reglamento.		
4	Realizar gastos e informar al Directorio por un cupo de hasta 50 salarios básicos.		
5	Legalizar con su firma las acciones, certificados de las acciones y el libro de accionistas.		
6	Tomar las decisiones adecuadas para la mejor administración de la empresa, tomando en cuenta las decisiones de los organismos administrativos de la empresa.		
7	Administrar la compañía con las atribuciones y responsabilidades que le confiere la ley.		
8	Ejercer derechos, contraer obligaciones, celebrar toda clases de actos y contratos		
REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO			
Formación académica:	Titulo tercer nivel en las carreras de Administración de Empresas, Economía, Finanzas o afines.		
Experiencia:	Mínima 2 años		
Conocimientos específicos:	Manejo de personal Planificación Organización Relaciones interpersonales		
Formación permanente:	Capacitaciones de liderazgos Capacitaciones afines a las funciones a desempeñar.		
Competencia:	Liderazgo Trabajo en equipo Toma de decisiones Responsabilidad		
HERRAMIENTAS			
Materiales y herramientas:	Útiles de oficina, internet y otros materiales para su puesto de trabajo.		
Equipos:	Computadora, teléfono, impresora, copiadora, escáner		
Supervisa a:	Supervisado por:		
Trabajadores Contador	Junta General de Accionistas Directorio		


Elaborado por: Evelyn Rodríguez

	Cía. Ejecuttrans S.A ¡Pioneros en la modernización del transporte!	MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO	N° 05
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Denominación del puesto:	Comisario		
Departamento:	Directivo		
Cargo del Jefe Directo:	Ninguno		
NATURALEZA DEL PUESTO			
Analizar, fiscalizar, controlar y súper vigilar el cumplimiento de lo establecido en la ley, en los estatutos y en el reglamento vigente de la compañía.			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
1	Todas aquellas señaladas por la ley de compañías		
2	Presentar informes anuales		
3	Vigilar y controlar todo lo que ocurre dentro de la compañía		
REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO			
Formación académica:	Titulo abogado		
Experiencia:	Mínima 2 años en puestos afines		
Conocimientos específicos:	Leyes de tránsito Redacción de informes		
Formación permanente:	Capacitaciones afines a las funciones a desempeñar.		
Competencia:	Liderazgo Trabajo en equipo		
HERRAMIENTAS			
Materiales y herramientas:	Útiles de oficina, internet y otros materiales para su puesto de trabajo.		
Equipos:	Computadora, teléfono, impresora, copiadora, escáner		
Supervisa a:	Supervisado por:		
Contador Junta General de Accionistas Directorio Presidente Gerente	Junta General de Accionistas		


Elaborado por: Evelyn Rodríguez

	Cía. Ejecuttrans S.A ¡Pioneros en la modernización del transporte!	MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO	Nº 06
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Denominación del puesto:	Contador		
Departamento:	Asesor Contable		
Cargo del Jefe Directo:	Ninguno		
NATURALEZA DEL PUESTO			
Controlar, supervisar y revisar las actividades contables y financieras de la empresa con el fin de emitir informes confiables y que garanticen al directorio y Junta General de accionistas la toma de decisiones.			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
1	Realizar reuniones periódicas con los directivos de la compañía		
2	Diseñar un sistema o proceso para la actividad contable y su aplicación en la compañía		
3	Supervisar las tareas del área contable y financiera		
4	Programar auditorías internas y externas en la compañía		
5	Diseñar y comprar un software contable de acuerdo a las necesidades de la compañía		
6	Elaborar, revisar y firmar los Estados Financieros		
7	Desarrollar estrategias de control interno en la empresa.		
REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO			
Formación académica:	Título de tercer nivel de carreras de contabilidad y Auditoría o carreras afines.		
Experiencia:	Mínima 2 años en puestos afines		
Conocimientos específicos:	Manejo de sistemas contables – financieros Tributación Auditorías Relaciones interpersonales		
Formación permanente:	Capacitaciones de NIIF Capacitaciones afines a las funciones a desempeñar.		
Competencia:	Responsabilidad Toma de decisiones		
HERRAMIENTAS			
Materiales y herramientas:	Útiles de oficina, internet y otros materiales para su puesto de trabajo, manual de funciones o procedimientos.		
Equipos:	Computadora, teléfono, impresora, copiadora, escáner		
Supervisa a:	Supervisado por:		
Secretaria	Gerente		


Elaborado por: Evelyn Rodríguez

	Cía. Ejecuttrans S.A ¡Pioneros en la modernización del transporte!	MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO	N° 07
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Denominación del puesto:	Secretaria		
Departamento:	Administrativa		
Cargo del Jefe Directo:	Gerente		
NATURALEZA DEL PUESTO			
Brindar un servicio oportuno a los integrantes de la compañía y colaborando permanentemente con la gerencia.			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
1	Entrega y recepción de documentos entre el personal operativo y la gerencia.		
2	Elaborar comunicaciones internas y externas.		
3	Coordinar plan de inducción y capacitación.		
4	Recibe diariamente las recaudaciones por venta de tarjetas, multas y sanciones.		
5	Prepara depósitos diarios de los valores recaudados.		
6	Mantener bajo custodia valores y documentos.		
7	Atender el teléfono.		
REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO			
Formación académica:	Estudios universitarios en carreras de Administración de Empresas.		
Experiencia:	Mínima 2 años en puestos afines		
Conocimientos específicos:	Excelente manejo de Microsoft Office Conocimientos en contabilidad Relaciones interpersonales		
Formación permanente:	Capacitaciones de atención al cliente. Capacitaciones afines a las funciones a desempeñar.		
Competencia:	Responsabilidad Trabajo en equipo Trabajo bajo presión		
HERRAMIENTAS			
Materiales y herramientas:	Útiles de oficina, internet y otros materiales para su puesto de trabajo, manual de funciones o procedimientos.		
Equipos:	Computadora, teléfono, impresora, copiadora, escáner		
Supervisa a:	Supervisado por:		
Ninguno	Contador, Gerente		


Elaborado por: Evelyn Rodríguez

	Cía. Ejecuttrans S.A ¡Pioneros en la modernización del transporte!	MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO	N° 08
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Denominación del puesto:	Secretaria 1		
Departamento:	Administrativa		
Cargo del Jefe Directo:	Gerente		
NATURALEZA DEL PUESTO			
Brindar un servicio oportuno a los integrantes de la compañía y colaborando permanentemente con la gerencia.			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
1	Asistir a las reuniones de Junta de Directorios y actuar como secretaria.		
2	Llevar adecuadamente el libro de actas.		
3	Registrar adecuadamente la correspondencia recibida.		
4	Elaboración del sorteo de las tarjetas		
5	Reemplazar ocasionalmente a la secretaria		
6	Controlar y mantener en agenda trabajos a realizar.		
7	Atender a los accionistas y clientes con información solicitada.		
REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO			
Formación académica:	Estudios universitarios en carreras de Administración de Empresas.		
Experiencia:	Mínima 2 años en puestos afines		
Conocimientos específicos:	Excelente manejo de Microsoft Office Relaciones interpersonales		
Formación permanente:	Capacitaciones de atención al cliente. Capacitaciones afines a las funciones a desempeñar.		
Competencia:	Responsabilidad Trabajo en equipo Trabajo bajo presión		
HERRAMIENTAS			
Materiales y herramientas:	Útiles de oficina, internet y otros materiales para su puesto de trabajo, manual de funciones o procedimientos.		
Equipos:	Computadora, teléfono, impresora, copiadora, escáner		
Supervisa a:	Supervisado por:		
Ninguno	Gerente		

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

	Cía. Ejecuttrans S.A ¡Pioneros en la modernización del transporte!	MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO	N° 09
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Denominación del puesto:	Secretaria 2		
Departamento:	Operativo		
Cargo del Jefe Directo:	Gerente		
NATURALEZA DEL PUESTO			
Brindar un servicio oportuno a los integrantes de la compañía y colaborando permanentemente con la gerencia.			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
1	Controlar y vigilar el sistema satelital de las unidades de los socios.		
2	Monitorear si las unidades han salido de la ruta.		
3	Realizar informes de alguna novedad y de los minutos caídos en las unidades.		
4	Controlar el tiempo de las unidades en cada vuelta.		
5	Atender llamadas por radio transmisor de los choferes reportando alguna novedad.		
REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO			
Formación académica:	Estudios universitarios en carreras de Administración de Empresas o afines.		
Experiencia:	Mínima 2 años en puestos afines		
Conocimientos específicos:	Excelente manejo de Microsoft Office Conocimiento en sistemas satelitales Relaciones interpersonales		
Formación permanente:	Capacitaciones de atención al cliente. Capacitaciones afines a las funciones a desempeñar.		
Competencia:	Responsabilidad Trabajo en equipo Trabajo bajo presión		
HERRAMIENTAS			
Materiales y herramientas:	Útiles de oficina, internet y otros materiales para su puesto de trabajo, manual de funciones o procedimientos.		
Equipos:	Computadora, teléfono, impresora, copiadora, escáner		
Supervisa a:	Supervisado por:		
Ninguno	Gerente		

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

	Cía. Ejecuttrans S.A ¡Pioneros en la modernización del transporte!	MANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO	N° 10
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Denominación del puesto:	Recaudador		
Departamento:	Operador		
Cargo del Jefe Directo:	Gerente		
NATURALEZA DEL PUESTO			
Brindar un servicio oportuno a los integrantes de la compañía y colaborando permanentemente con la gerencia.			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
1	Cobro de minutos caídos en las unidades		
2	Presentar una cartera de socios		
3	Cobro de la cuota diaria en las líneas autorizadas		
REQUISITOS MÍNIMOS PARA EL PUESTO			
Formación académica:	Bachillerato		
Experiencia:	No requerida		
Conocimientos específicos:	Relaciones interpersonales		
Formación permanente:	Capacitaciones afines a las funciones a desempeñar.		
Competencia:	Responsabilidad Honestidad Trabajo bajo presión		
HERRAMIENTAS			
Materiales y herramientas:	Útiles de oficina y otros materiales para su puesto de trabajo, manual de funciones o procedimientos.		
Equipos:	Celular		
Supervisa a:	Supervisado por:		
Ninguno	Gerente Secretaria Secretaria 2		

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

5.10. Plan Operativo Anual (POA)

Tabla N° 85
Plan Operativo Anual – Planificación

Indicador	Descripción del indicador	Objetivo	Estrategia	Valor actual		Tareas	Fecha de ejecución		Responsable (Cargo)	Presupuesto	Medio de verificación
				Mar-15	Dic-16		Inicio	Fin			
PLANIFICACIÓN	Conocimiento si la compañía planificó adecuadamente	Contar con el 100% de una planificación adecuada	Diseñar un manual de procedimientos y plan estratégico	2	4	1.-Realizar reuniones para determinar el contenido del manual de procedimientos y del plan estratégico	01/12/2015	10/12/2015	Directorio Gerente	100.00	Acta de reuniones
						2.-Redactar el contenido del manual de procedimientos y del plan estratégico	12/12/2015	28/12/2015	Directorio Gerente	150.00	Informe documentado
						3.-Aprobación del manual de procedimientos y del plan estratégico	29/12/2015	02/01/2016	Directorio Junta General de Accionistas Comisario	50.00	Informe documentado
						4.- Implementación del manual de procedimientos y del plan estratégico	03/01/2016	31/12/2016	Gerente	100.00	Informe documentado
						5.-Análisis del manual de procedimientos y del plan estratégico	02/01/2017	31/01/2017	Gerente Directorio	50.00	Informe documentado de resultados obtenidos

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Tabla N° 86
Plan Operativo Anual –Organización

Indicador	Descripción del indicador	Objetivo	Estrategia	Valor actual		Tareas	Fecha de ejecución		Responsable (Cargo)	Presupuesto	Medio de verificación
				Mar-15	Dic-16		Inicio	Fin			
ORGANIZACIÓN	Establece el nivel de organización de la compañía	Evaluar la organización de la compañía	Diseñar un manual de funciones para cada uno de los puestos	2	4	1.-Realizar reuniones para determinar las funciones de cada puesto de trabajo	01/12/2015	05/12/2015	Comisario Directorio Gerente	100.00	Acta de reuniones
						2.-Redactar el manual de funciones para cada puesto de trabajo	20/12/2015	28/12/2015	Directorio Gerente	150.00	Informe documentado
						3.-Aprobación del manual de funciones	29/12/2015	02/01/2016	Junta General de Accionistas Directorio Comisario	100.00	Informe documentado
						4.-Socialización del manual de funciones	04/01/2016	08/01/2016	Gerente	50.00	Informe documentado
						5.-Implementación del manual de funciones	11/01/2016	31/12/2016	Gerente	50.00	Control de las funciones a desempeñar
						6.-Análisis de los resultados obtenidos del manual de funciones	15/12/2016	31/12/2016	Gerente Directivos	100.00	Informe documentado de resultados obtenidos

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Tabla N° 87
Plan Operativo Anual – Dirección

Tabla 1/2

Indicador	Descripción del indicador	Objetivo	Estrategia	Valor actual		Tareas	Fecha de ejecución		Responsable (Cargo)	Presupuesto	Medio de verificación
				Mar-15	Dic-16		Inicio	Fin			
DIRECCIÓN	Evalúa el grado de conocimiento y habilidad como directivos de la compañía	Incrementar el grado de conocimiento y habilidades de los directivos	Diseñar programas de capacitaciones para directivos, socios, trabajadores, choferes sobre atención al cliente, nuevas disposiciones gubernamentales, relaciones humanas	2	4	1.-Establecer las unidades de trabajo con responsables y funciones que ejecuta	02/09/2015	02/11/2015	Directorio Gerente	1500.00	Manual de procesos
						2.-Levantar información de las necesidades de capacitaciones por área	02/09/2015	02/11/2015	Directorio Gerente		Informe de las necesidades de capacitaciones
						3.-Realizar un cronograma de capacitación anual	03/11/2015	30/11/2015	Gerente Presidente Comisario	700.00	Cronograma de capacitación, informe documentado
						4.-Aprobación del cronograma de capacitaciones anual	01/12/2015	15/12/2015	Directorio Gerente Presidente		Copia del cronograma aprobado.
						5.-Socialización del cronograma	16/12/2015	31/12/2015	Gerente	100.00	Informe documentado
						6.-Implementación del cronograma	02/01/2016	31/12/2016	Gerente Directorio	50.00	Informe documentado
						7.-Análisis de los resultados obtenidos	01/12/2016	31/12/2016	Gerente Directorio	75.00	Informe documentado de los resultados obtenidos

Tabla 2/2

DIRECCIÓN			Crear convenios con empresas que tengan actividades económicas relacionadas con la compañía	2	4	1.-Gestionar convenios con empresas	05/11/2015	31/12/2015	Directorio	500.00	Informe documentado
						2.-Llegar a un acuerdo entre la empresa, Directivos y socios	05/01/2016	05/02/2016	Junta General de Accionistas Gerente Presidente Comisario	200.00	Informe documentado
						3.-Aprobacion del convenio	02/02/2016	08/02/2016	Junta General de Accionistas Gerente Presidente Comisario	300.00	Convenios debidamente legalizados
						4.-Ejecución del convenio	15/02/2016	31/12/2016	Gerente Directorio	100.00	Documentos
						5.-Evaluación del convenio firmado	15/12/2016	31/12/2016	Gerente Directorio	50.00	Encuestas a socios
			Diseñar nuevas metodologías de comunicación	3	4	1.-Preguntar a los socios como les gustaría que les comuniquen alguna novedad	20/12/2015	31/12/2015	Directorio		Informe documentado
						2.-Llegar a un acuerdo entre socios y directivos	03/01/2016	10/01/2016	Directorio Junta General de Accionistas	50.00	Actas firmadas
						3.-Aprobacion de las nuevas metodologías de comunicación	15/01/2016	31/01/2016	Gerente Presidente Junta General de Accionistas		Actas firmadas
						4.-Ejecución de las nuevas metodologías de comunicación aprobadas	01/02/2016	31/12/2016	Gerente Secretaria	150.00	Constatar con los socios de la compañía
						5.-Evaluación de las metodologías de comunicación implementadas	20/12/2016	31/12/2016	Gerente Directorio	50.00	Informe documentado

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Tabla N° 88
Plan Operativo Anual – Control



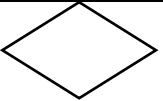


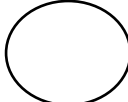
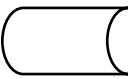
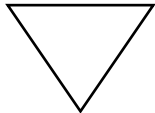
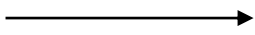
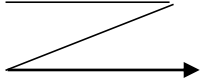
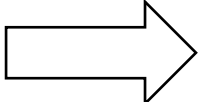
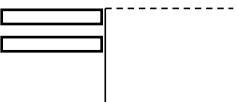
Indicador	Descripción del indicador	Objetivo	Estrategia	Valor actual		Tareas	Fecha de ejecución		Responsable (Cargo)	Presupuesto	Medio de verificación
				Mar-15	Dic-16		Inicio	Fin			
CONTROL	Evalúa el nivel del control interno de la compañía	Conocer el nivel de control interno que tiene la empresa, para mejorarlo	Realizar técnicas de control y seguimiento de las tareas y necesidades del personal	1	4	1.-Realizar reuniones cada 2 semanas con los trabajadores para dar a conocer necesidades y cumplimiento de tareas	02/01/2016	12/31/2016	Gerente Presidente Directorio	100.00	Acta de reuniones
						2.-Delegar funciones según el puesto de trabajo	02/01/2016	03/02/2016	Gerente Presidente Directorio		Informe documentado
						3.-Aprobar las funciones de cada puesto de trabajo	04/02/2016	20/02/2016	Directorio Junta General de Accionistas	150.00	Acta firmada
						4.-Implementar las funciones a cada puesto de trabajo	01/03/2016	31/12/2016	Gerente	50.00	Informe documentado
						5.-Evaluar el cumplimiento de cada una de las funciones aprobadas	10/12/2016	31/12/2016	Gerente		Informe documentado
						6.-Delegar por turnos el aseo de las instalaciones de la sede	05/01/2016	31/12/2016	Gerente		Cronograma de actividades de aseo
			Crear un sistema financiero con la finalidad de estudiar los estados financieros, y de mejorar el control financiero	2	4	1.-Realizar análisis de los estados financieros para determinar la situación de la empresa	15/03/2016	15/04/2016	Gerente Directorio Comisario Contador	150.00	Presentación de indicadores financieros
						2.-Cada fin de mes revisar ingresos y gastos de la compañía y que estén debidamente respaldados	28/01/2016	15/02/2016	Gerente	75.00	Informe documentado
						3.-Controlar los recursos financieros a través de comprobantes de ingresos y egresos.	05/01/2016	Indefinido	Gerente	50.00	Informe documentado y respaldado

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

5.11. Flujograma de procesos

Los símbolos tienen significados específicos y se conectan por medio de flechas que indican el flujo entre los distintos pasos o etapas, los más comunes son:

Tabla N° 89
Flujograma de procesos

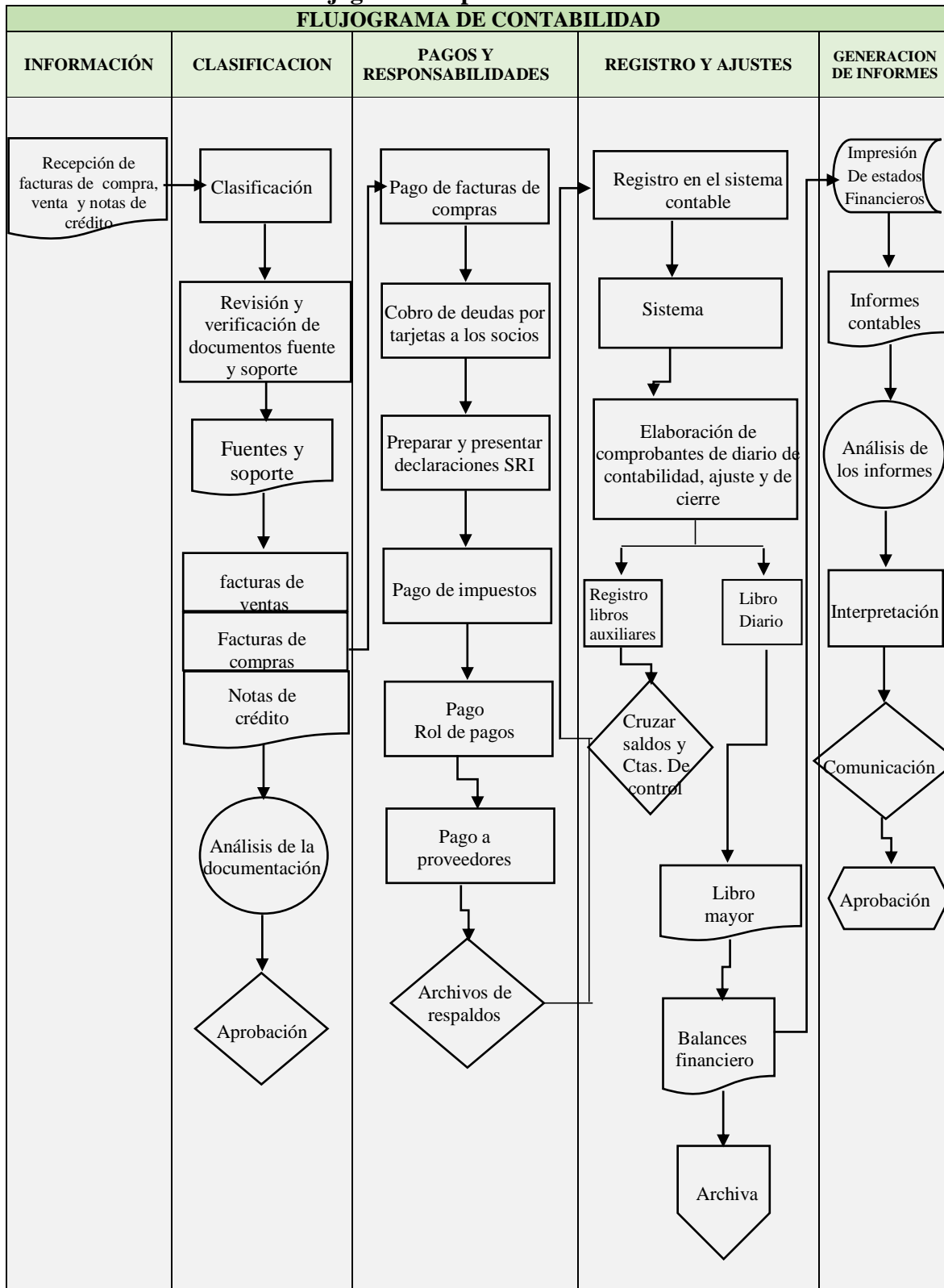
Símbolo	Descripción
	Límites de procesos (Inicio y Fin)
	Proceso - Actividad
	Bloque de decisión
	Documentación
	Conexión o continuación de diagrama
	Inspección
	Espera
	Almacenamiento controlado
	Dirección / sentido de las operaciones
	Transmisión automática de datos
	Transporte / movimiento de lugar
	Notación / aclaración

Fuente: <http://www.slideshare.net>

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

5.11.1. Flujograma de procesos contables

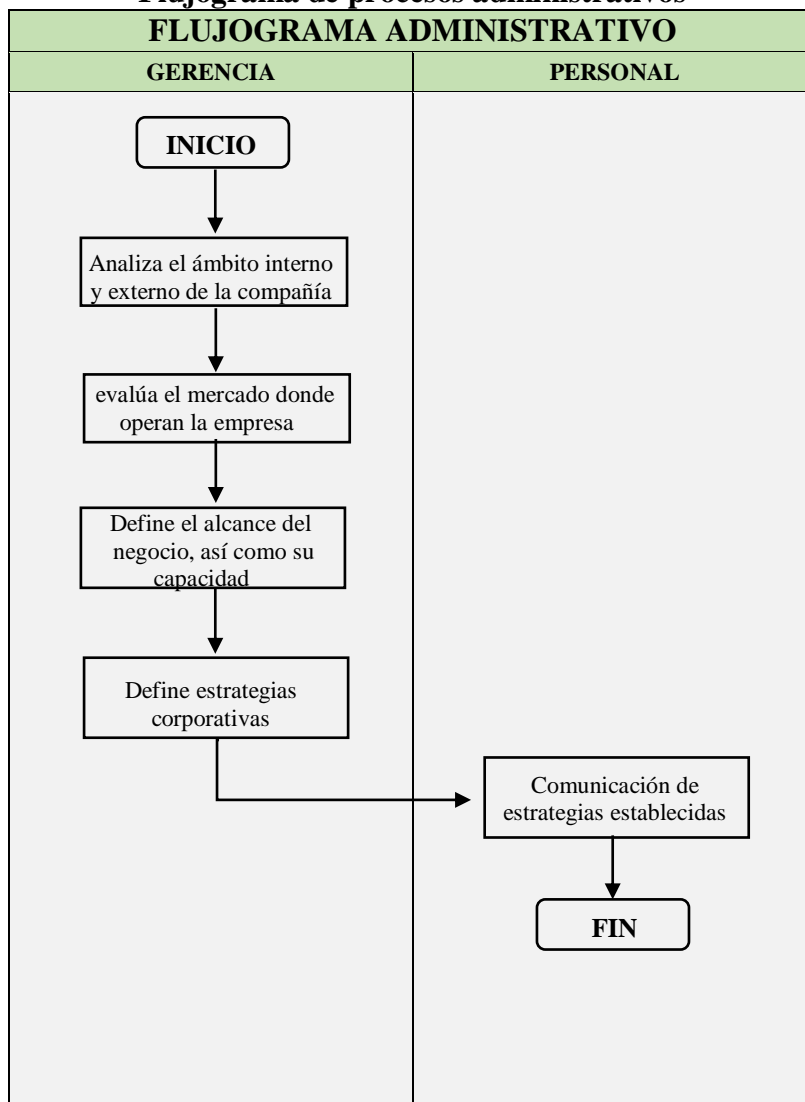
Tabla N° 90
Flujograma de procesos contables



Elaborado por: Evelyn Rodríguez

5.11.2. Flujograma de procesos administrativos

Tabla N° 91
Flujograma de procesos administrativos



Elaborado por: Evelyn Rodríguez

5.13. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son una expresión cuantitativa del comportamiento de la compañía cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomara precaución de acuerdo al caso.

Tabla N° 93
Indicadores de gestión

INDICADOR	ÁREA	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO	FRECUENCIA	RESPONSABLE
PLANIFICACIÓN	Administrativa	Se dividirá el número de estrategias aplicadas para el número de estrategias propuestas	$\frac{\text{N° de Estrategias aplicadas}}{\text{N° de Estrategias Propuestas}}$	Determina la efectividad de las estrategias propuestas	Anual	Gerente Directorio Presidente
ORGANIZACIÓN	Administrativa y operacional	Se dividirá el número de estrategias aplicadas para el número de estrategias propuestas	$\frac{\text{N° de Estrategias aplicadas}}{\text{N° de Estrategias Propuestas}}$	Determina la efectividad de las estrategias propuestas	Anual	Gerente Secretarias
DIRECCIÓN	Administrativa	Se dividirá el número de capacitaciones dictadas para el número de capacitaciones planificadas	$\frac{\text{N° de Capacitaciones Dictadas}}{\text{N° de Capacitaciones Planificadas}}$	Determina el porcentaje de capacitaciones	Bimensual	Directorio Junta General de Accionistas Gerente
CONTROL	Financiera	Se dividirá el número de técnicas de control aplicadas para el número de técnicas propuestas	$\frac{\text{N° de Técnicas aplicadas}}{\text{N° de Técnicas Propuestas}}$	Determina el porcentaje de técnicas	Mensual	Gerente Contador Comisario
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Servicio al cliente	Se dividirá el número de usuarios satisfechos para el número total de usuarios encuestados	$\frac{\text{N° de Usuarios Satisfechos}}{\text{N° de Usuarios encuestados}}$	Establecer el grado de satisfacción de los usuarios	Semestral	Gerente Directorio

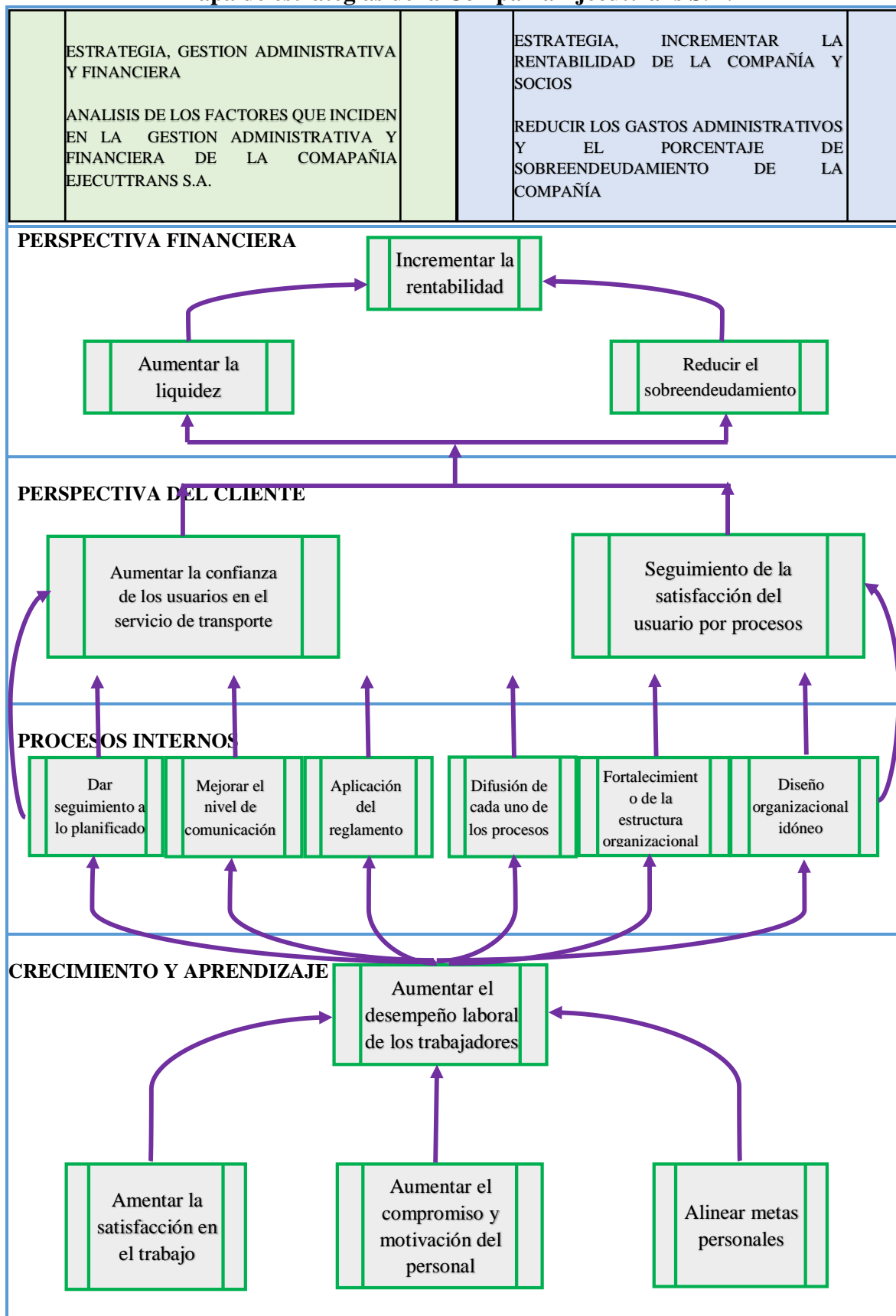
Elaborado por: Evelyn Rodríguez

5.14. Balanced Scorecard

Es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara.

El objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento.

Gráfico N° 53
Mapa de estrategias de la Compañía Ejecuttrans S.A.



Elaborado por: Evelyn Rodríguez

5.15. Estado de resultados proyectado

Tabla N° 94
Estado de resultados proyectado

Tabla 1/2

COMPAÑÍA EJECUTRANS S.A										
CUENTAS	2013		2014		2015		2016		2017	
INGRESOS		184176,30		206277,46		231030,75		258754,44		289804,97
Arriendos	6916,00		7745,92		8675,43		9716,48		10882,46	
Cuota administrativa	73150,00		81928,00		91759,36		102770,48		115102,94	
Traspaso acciones	10500,00		11760,00		13171,20		14751,74		16521,95	
Multas	2539,00		2843,68		3184,92		3567,11		3995,17	
Aportes gto. Inversión	91071,30		101999,86		114239,84		127948,62		143302,45	
GASTOS OPERACIONALES		165501,82		178741,97		193041,32		208484,63		225163,40
Gasto sueldo	27920,76		30154,42		32566,77		35172,12		37985,89	
Fondos de reserva	2285,29		2468,11		2665,56		2878,81		3109,11	
Aportes	6720,41		7258,04		7838,69		8465,78		9143,04	
Decimotercer sueldo	2678,89		2893,20		3124,66		3374,63		3644,60	
Decimocuarto sueldo	1590,00		1717,20		1854,58		2002,94		2163,18	
Ayuda por mortuoria	2000,00		2160,00		2332,80		2519,42		2720,98	
Serv. Ocasionales	686,00		740,88		800,15		864,16		933,30	
Gastos varios	1900,37		2052,40		2216,59		2393,92		2585,43	
Imp. Y contribuciones	7099,97		7667,97		8281,41		8943,92		9659,43	
Vacaciones	1245,20		1344,82		1452,40		1568,59		1694,08	
Gastos salud	40,00		43,20		46,66		50,39		54,42	
Servicios básicos	2619,60		2829,17		3055,50		3299,94		3563,94	
Anuncio y publicidad	786,75		849,69		917,67		991,08		1070,36	

Tabla 2/2

Dieta	11508,82		12429,53		13423,89		14497,80		15657,62	
Honorarios	15326,00		16552,08		17876,25		19306,35		20850,85	
Gastos de viaje	2039,04		2202,16		2378,34		2568,60		2774,09	
Suministros materiales	5022,14		5423,91		5857,82		6326,45		6832,57	
Mant. Reparación	3186,48		3441,40		3716,71		4014,05		4335,17	
Transporte	3634,23		3924,97		4238,97		4578,08		4944,33	
Créditos e intereses	14040,83		15164,10		16377,22		17687,40		19102,39	
Multas y otros	474,14		512,07		553,04		597,28		645,06	
Gastos bancarios	169,06		182,58		197,19		212,97		230,00	
Combustible	192,33		207,72		224,33		242,28		261,66	
Gtos. Compra sede	45000,00		48600,00		52488,00		56687,04		61222,00	
Alimentación	6550,28		7074,30		7640,25		8251,47		8911,58	
Gastos notariales	255,13		275,54		297,58		321,39		347,10	
Seguros y reaseguros	214,55		231,71		250,25		270,27		291,89	
Repuestos y materiales	315,55		340,79		368,06		397,50		429,30	
UTILIDAD OPERACIONAL		18674,48		27535,49		37989,43		50269,81		64641,57
Otros ingresos		209,80		419,75		839,65		1679,45		3359,05
UTILIDAD NETA		18884,28		27955,24		38829,08		51949,26		68000,62
15% trabajadores		2832,64		4193,29		5824,36		7792,39		10200,09
UTILIDAD ANTES DE IMP.		16051,64		32148,53		44653,44		59741,65		78200,72
Imp. A la renta		3531,36		7072,68		9823,76		13143,16		17204,16
UTILIDAD DE EJERCICIO		12520,28		39221,20		54477,20		72884,81		95404,88

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Interpretación.- La base de proyección del estado de resultados es a través de los datos históricos de los estados de resultados de periodos anteriores, para el incremento en las ventas se está tomando en cuenta el 12% y para los gastos administrativos el 8 %, porque son porcentajes considerables y que puede alcanzar la compañía.

5.16. Indicadores financieros proyectados

Tabla N° 95
Índices de rentabilidad – Rentabilidad neta

RENTABILIDAD NETA		
$Rentabilidad\ neta = \frac{Utilidad\ neta}{Ventas\ netas}$		
AÑO	CÁLCULO	RESULTADO
2013	12520,28	6,80%
	184176,30	
2014	39221,20	19,01%
	206277,46	
2015	54477,20	23,58%
	231030,75	
2016	72884,81	28,17%
	258754,44	
2017	95404,88	32,92%
	289804,97	
<p>La rentabilidad neta de la compañía durante el año 2014 será de un 19,01%, para el año 2015 con un 23,58%, para el año 2016 con un 28,17% y para el año 2017 con un 32,92%. Por lo que podemos observar que en el año 2017 la compañía obtendrá un porcentaje de 32,92% mayor rentabilidad neta en relación a los anteriores años. La compañía, durante los años 2014 al 2017 tendrá un crecimiento promedio en la rentabilidad del 6,53%, pero a pesar de estos resultados la compañía cuenta con poca rentabilidad en relación a sus ventas.</p>		

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

Tabla N° 96
Índices de rentabilidad – Gastos de administración y ventas a ventas

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS A VENTAS

$$Gastos\ de\ adm.\ y\ ventas\ a\ ventas = \frac{Gastos\ de\ administración\ y\ ventas}{ventas\ netas}$$

AÑO	CÁLCULO	RESULTADO
2013	165501,82	876,40%
	18884,28	
2014	178741,97	639,39%
	27955,24	
2015	193041,32	497,16%
	38829,08	
2016	208484,63	401,32%
	51949,26	
2017	225163,40	331,12%
	68000,62	

Como podemos observar la compañía tiene y seguirá teniendo excesivos gastos administrativos sobre sus ventas netas por lo que esto afecta a la utilidad de la compañía y no es saludable para la empresa. En el año 2013 y 2014 son los gastos administrativos más altos que tiene la compañía.

Elaborado por: Evelyn Rodríguez

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- Una vez concluido el trabajo de investigación se establece que los fundamentos teóricos del autor Robbins Stephen, permitió sustentar los procesos de análisis del área administrativa a través de la planificación, organización, dirección y control de la Cía. Ejecuttrans S.A., Los fundamentos teóricos del autor Gitman Lawrence, permitieron sustentar los procesos de análisis del área financiera mediante el análisis de los estados e indicadores financieros.
- Se determinó que la situación administrativa de la compañía no se encuentra en óptimas condiciones debido a que no cuentan con estatutos vigentes, ya que los actuales estatutos corresponden al año en que se constituyó la compañía, además no poseen una estructura organizacional.
- Se concluye que la situación financiera de la compañía en los últimos tres años de gestión de la actual directiva, existe un inadecuado manejo de los recursos financieros ya que en los tres años (2011, 2012, 2013) la empresa no cuenta con liquidez, ya que existe un porcentaje alto en el índice de endeudamiento, en el año 2011 con un 95,68%, el en 2012 con un 97,18 % y en el 2013 con un 95,45%, por lo que significa que la compañía en estos tres años ha financiado más de la mitad de sus activos con deuda.
- Los principales factores que inciden en la inadecuada gestión administrativa se contemplan en cambios de leyes gubernamentales, incumplimiento de las actividades de acuerdo a lo planificado, reelección seguida de algunos directivos, reglamentos, estatutos caducados, inexistencia de un organigrama estructural, funcional, ineficiente control Interno y por último una inadecuada administración de los recursos financieros de la compañía.

- En lo que respecta a los factores que inciden en la inadecuada gestión financiera de la compañía se encuentran estipulados, inexistencia de liquidez, gastos administrativos elevados, inexistencia de finanzas y por ultimo existencia de sobreendeudamiento de la compañía.

6.2. Recomendaciones

- Se pone a consideración de los Directivos de la Compañía de transporte urbano de pasajeros Ejecuttrans S.A el presente modelo de gestión administrativa y financiera, para que las actividades de la institución se desarrollen de mejor manera y logren incrementar su rentabilidad.
- Se recomienda diseñar un plan estratégico, un manual procedimientos y de funciones para la gestión interna de la compañía, realizar capacitaciones para los trabajadores, directivos y socios. Dar seguimiento a los procesos que se desarrollan en la organización para verificar el cumplimiento de los objetivos.
- Se recomienda optimizar los gastos como refrigerios, gastos de viajes, sueldos y salarios, alimentación, en la compañía para lograr aumentar la liquidez y así reducir el porcentaje de endeudamiento, a través de análisis de estados e indicadores financieros.
- Se recomienda tomar en cuenta los factores como nuevas leyes gubernamentales, gastos administrativos, manual de funciones, manual de procedimientos, plan estratégico e inadecuada administración, que inciden en la gestión administrativa, y mejorar a través de la propuesta estratégica de esta investigación, creando una estructura organizacional adecuada de la compañía, realizando seguimiento y control a los procesos internos de la compañía.
- Se recomienda evaluar la situación financiera de la compañía a través de análisis de los estados e indicadores financieros, para poder tomar decisiones adecuadas, además realizar optimización en los gastos y aumento en los ingresos creando proyectos de inversión.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

1. BELTRAN, J. (s.f.). *Indicadores de gestion*. Segunda edición.
2. BERNAL, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Tercera Edición.
3. BESLEY, S. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Decimocuarta Edición.
4. CHIAVENATO, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Octava Edición.
5. DAFT, R. L. (2004). *Administración*. México: Sexta Edición.
6. GITMAN, L. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Mexico: Decimosegunda edición.
7. GITMAN, L. J. (1996). *Administración Financiera Básica*. México: Tercera Edición.
8. GITMAN, L. J. (2007). *Principios de Administración Financiera*. Mexico: Decimoprimer edición.
9. HORNE, J. C. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Decimotercera Edición.
10. KOONTZ, H. (2008). *ADMINISTRACION Una perspectiva global y empresarial*. Mexico: Decimotercera edición.
11. MÜNCH, L. (2010). *ADMINISTRACION Gestion organizacional, enfoques y procesos administrativos* . Mexico: Primera edición .
12. ROBBINS, S. P. (2010). *Administración* . México: Décima Edición
13. SANTILLÁN, M. d. (2010). *Introduccion a las Finanzas*. Mexico: Cuarta edición.

PÁGINAS WEB:

14. Alvarez, M. (s.f.). *Balanced Scorecard (BSC)*. Retrieved from Itson:
http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf
15. ANT. (2014, 05 15). *Agencia Nacional de Transito*. Retrieved from Ley Orgánica de Transporte Terrestre: <http://www.ant.gob.ec/index.php/servicios/reteve/file/2254-ley-organica-de-transporte-terrestre-transito-y-seguridad-vial>
16. Congreso Nacional. (2014, 05 20). *Ley de Compañías*. Retrieved from Bolsa de valores de Quito: http://www.bolsadequito.info/uploads/normativa/normativa-relacionada/ley-de-companias/141027193407-b61798b4923c4f24dff12632e81c7ef5_leycompanias.pdf
17. *ECO FINANZAS*. (s.f.). Retrieved from Diccionario Finanzas: http://www.eco-finanzas.com/diccionario/R/RENTABILIDAD_SOCIAL.htm
18. *Estados Financieros Consolidados y Separados NIC 27*. (s.f.). Retrieved from Normas Internacionales de Contabilidad:
<http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC27.pdf>
19. *Estudio de la Rentabilidad Económica y Rentabilidad Financiera*. (2012, 04 09). Retrieved from MERCALEBLOG: <http://www.contabilidad-empresa.com/2012/04/estudio-de-la-rentabilidad-economica-y.html>
20. Fernandez, J. (s.f.). *Diccionario Económico*. Retrieved from EXPANSION:
<http://www.expansion.com/diccionario-economico/rentabilidad.html>
21. *Gestión y Administración*. (s.f.). Retrieved from Gestión Administrativa Contable:
<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-administrativa.html>
22. *MASS*. (2012, 05 08). Retrieved from Rentabilidad Social de la Empresa Privada:
<http://mass.pe/noticias/2012/05/la-rentabilidad-social-de-la-empresa-privada-primeras-reflexiones>
23. Mena, M. (2012, 11 20). *Flujogramas*. Retrieved from Slideshare:
<http://www.slideshare.net/menamigue/flujogramas-15261247?related=2>
24. Muñoz, G. (2013, 05 23). *Conceptos Financieros Al Día*. Retrieved from Blogspot:
<http://conceptosfinancierosaldia.blogspot.com/p/proyecciones-financieras.html>
25. NIETO, P. (2008, 10 24). *ABC*. Retrieved from

- <http://www.abc.com.py/articulos/funciones-de-la-gestion-administrativa-1113406.html>
26. PINAR, C. (2007, 06 17). *MONOGRAFIAS*. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera.shtml>
27. *Portal de información*. (s.f.). Retrieved from Superintendencia de Compañías: <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/consulta/index.php>
28. Rojas, P. (s.f.). *Análisis financiero*. Retrieved from Monografias: <http://www.monografias.com/trabajos84/el-analisis-financiero/el-analisis-financiero.shtml>
29. Torres, C. (2014, 03 30). *EBSCO*. Retrieved from Diseño de un modelo de calidad para empresas de transporte urbano: <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=75e751cf-a463-4469-a286-f2167bc82f3b%40sessionmgr112&hid=126>
30. Vaca, K. (2005, 04 11). *NEC I*. Retrieved from Kva: <http://www.kva.com.ec/imagesFTP/7979.NEC1.pdf>

ANEXOS

Anexo N° 01

Entrevista realizada a los miembros del directorio de la compañía



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sede Santo Domingo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA

Entrevista a los directivos de la Compañía Ejecuttrans S.A. de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Objetivo: Analizar y evaluar los factores que inciden en la inadecuada gestión administrativa y financiera de la Compañía Ejecuttrans S.A., que inciden en la rentabilidad.

Por favor conteste las siguientes preguntas

1. ¿Cómo planifica el directorio las actividades de la compañía Ejecuttrans S.A.?

2. ¿Existe un plan estratégico de la compañía?

SI_____ NO_____

¿Por qué?_____

3. ¿La compañía cuenta con un manual de procedimientos?

SI_____ NO_____

¿Por qué?_____

4. **¿Existe un listado de choferes donde los socios puedan acudir cuando necesite de sus servicios profesionales?**

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

5. **¿Se realizan capacitaciones para los socios, trabajadores y choferes de la compañía sobre nuevas resoluciones emitidas por el gobierno?**

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

6. **¿Los choferes para formar parte de la compañía rinden algún tipo de evaluación?**

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

7. **¿Cree usted que se está alcanzando los objetivos y metas establecidas en la compañía?**

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

8. **¿La compañía cuenta con algún tipo de control tanto en la parte administrativa como en la financiera?**

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

9. **¿Cómo se mide y cada qué periodo se mide la gestión financiera de la compañía?**

10. **¿La compañía cuenta con algún tipo de control para las actividades que realizan los trabajadores?**

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

11. ¿Qué abarca la cuenta dieta dentro del Estado de resultados?

12. ¿Qué abarca la cuenta alimentación dentro del Estado de resultados?

13. ¿Qué significa la cuenta refrigerio dentro del Estado de resultados?

14. ¿Qué rubros se toma en cuenta dentro de la cuenta otros gastos en el Estado de resultados?

15. ¿Qué significa la cuenta, cuentas por recuperar dentro del Estado de situación financiera?

16. ¿Qué significa la cuenta aporte gasto e inversión en el pasivo corriente de la compañía?

17. ¿Qué aportaciones realizan los socios a la compañía?

18. ¿Se entrega oportunamente las utilidades de la compañía a los socios?

Gracias por su colaboración.

Anexo N° 02
Encuesta aplicada a los trabajadores de la compañía



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sede Santo Domingo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA

Encuesta a los trabajadores de la Compañía Ejecuttrans S.A. de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Objetivo: Analizar y evaluar la gestión administrativa de la Compañía Ejecuttrans S.A.

Por favor contestar las siguientes preguntas

Tabla de valoración	Nunca	1	Rara vez	2	A veces	3	Casi siempre	4	Siempre	5
Planeación y Organización						1	2	3	4	5
1	¿Se cumplen las actividades de la compañía de acuerdo a lo planificado?									
2	¿Existen manuales de procedimientos, para los procesos administrativos y operativos de la compañía?									
3	¿En la compañía Ejecuttrans S.A. se toma en cuenta las sugerencias y opiniones de los empleados?									
Tabla de valoración	Nunca	1	Rara vez	2	A veces	3	Casi siempre	4	Siempre	5

Dirección		1	2	3	4	5
4	¿Considera usted que los directivos de la Compañía son líderes?					
5	¿Tiene conocimiento usted sobre los estatutos y políticas de la Compañía?					
6	¿Considera usted que existe equidad por parte de la Compañía Ejecuttrans S.A., hacia los socios y trabajadores?					
7	¿Existe motivación y trabajo en equipo dentro de la compañía?					
8	¿Considera usted que los trabajadores de la compañía Ejecuttrans tienen estabilidad laboral?					

Tabla de valoración		Nunca	1	Rara vez	2	A veces	3	Casi siempre	4	Siempre	5
Control		1	2	3	4	5					
9	¿La compañía cuenta con algún tipo de control para las actividades que realizan los trabajadores?										
10	¿Goza usted de todos los beneficios de la ley establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales y Seguridad Social?										
Califique los siguientes aspectos		Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente					
11	¿Cómo califica usted la organización que tiene la compañía Ejecuttrans S.A.?										
12	¿Cómo califica usted las capacitaciones realizadas por la compañía?										
13	¿Cómo califica la relación de comunicación entre los socios, directivos y trabajadores de la compañía Ejecuttrans S.A.?										
14	¿Cómo califica el ambiente laboral en la Compañía Ejecuttrans S.A.?										

Gracias por su colaboración

Anexo N° 03
Encuesta aplicada a los socios de la compañía



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Sede Santo Domingo

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA

Encuesta a los socios de la Compañía Ejecuttrans S.A. de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Objetivo: Analizar y evaluar la gestión administrativa de la Compañía Ejecuttrans S.A.

Edad: _____

Sexo: _____

Por favor contestar las siguientes preguntas marcando con una X

Tabla de valoración	Nunca	1	Rara vez	2	A veces	3	Casi siempre	4	Siempre	5
Planeación y Organización						1	2	3	4	5
1	¿Se toma en cuenta la opinión de los socios para la planificación de actividades?									
2	¿Los directivos de la compañía Ejecuttrans S.A. escuchan sugerencias y opiniones de los socios?									
3	¿Se cumplen las actividades de la compañía de acuerdo a lo planificado?									
4	¿La compañía Ejecuttrans está siempre actualizada con información relevante para los socios?									
5	¿Considera usted que la compañía cuenta con procesos claros para el desarrollo de sus actividades?									
6	¿Existen manuales de procedimientos, para los procesos administrativos y operativos de la compañía?									

25. ¿Cuál fue el monto de crédito y a que tasa de interés?

Monto: _____

Tasa: _____

Desconozco la tasa de interés:

26. ¿Cuál fue el destino del crédito?

Dentro de la actividad económica:

Adquisición de chasis:

Adquisición de carrocería:

Mantenimiento vehículo:

Pago deudas:

Otra: _____

Fuera de la actividad económica:

27. ¿Cuáles son sus gastos?

Pago personal (*chofer y oficial*): \$ _____

Mantenimiento vehículo: \$ _____

Combustible: \$ _____

Otros gastos: \$ _____

28. ¿Cuáles son sus activos?

Efectivo: \$ _____

Vehículos: \$ _____

Casa: \$ _____

Otros: \$ _____

29. ¿Cuáles son sus pasivos?

Deudas a proveedores: \$ _____

Préstamos bancarios: \$ _____

Documentos por pagar: \$ _____

Cuentas por pagar: \$ _____

Interés: \$ _____

Otros pasivos: \$ _____

30. ¿Qué aportaciones realiza hacia la compañía?Compra de tarjetas Cuota mensual

Otras: _____

Gracias por su colaboración

Anexo N° 04**Encuesta aplicada a los usuarios del servicio de buses****UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL****Sede Santo Domingo****FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS****CARRERA DE FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA**

Encuesta dirigida a los usuarios del servicio de buses en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Objetivo: Conocer el grado de satisfacción de los usuarios del servicio de buses en Santo Domingo de los Tsáchilas.

Por favor contestar las siguientes preguntas marcando con una X

1. ¿Cómo califica usted el servicio de transporte urbano de buses en Santo Domingo de los Tsáchilas?

Excelente ____ Muy Bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

2. ¿Ha tenido algún tipo de inconveniente al utilizar el servicio de buses?

Mala atención ____ Falta de aseo en unidades ____ Otros ____

3. ¿Cree usted que el servicio de buses de Santo Domingo debe mejorar?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

4. ¿En qué aspectos cree usted que debería cambiar el servicio de buses?

En el servicio prestado ____ Vehículos en buenas condiciones ____

Respeto en las paradas de buses ____ Choferes profesionales capacitados ____

5. ¿Por qué aspectos cree usted que se dan los accidentes de tránsito en el servicio de buses?

Exceso de velocidad ____ violación a la ley de tránsito ____

Inexperiencia del chofer ____ imprudencia de los peatones ____

6. ¿Está de acuerdo con el alza del precio en el pasaje?

SI _____ NO _____

¿Por qué? _____

Gracias por su colaboración

Anexo N° 05
Ruc de la compañía Ejecuttrans S.A

1/2

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1791167015001
RAZON SOCIAL: COMPANIA EJECUTTRANS S A
NOMBRE COMERCIAL:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
REPRESENTANTE LEGAL: CRUZ ANDRADE MIGUEL ROMEO
CONTADOR: ANDRADE ESPIN MARCELO EDUARDO

FEC. INICIO ACTIVIDADES:	28/04/1995	FEC. CONSTITUCION:	28/04/1995
FEC. INSCRIPCION:	18/05/1995	FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	08/10/2013

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

SERVICIOS REGULARES DE TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS.

DOMICILIO TRIBUTARIO:


Provincia: SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS Cantón: SANTO DOMINGO Parroquia: BOMBOLI Calle: AV. SANTA ROSA Número: S/N Intersección: PASAJE GARCES BARRIGA Oficina: 104 Referencia ubicación: FRENTE AL AUTOBANCO DEL BANCO PICHINCHA Telefono Trabajo: 022762293 Fax: 022762293 Email: ejecuttrans@latinmail.com
DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA_SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	\ REGIONAL NORTE\ SANTO DOMINGO DE LOS	CERRADOS:	0




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: JMCJ220306

Lugar de emisión: SANTO DOMINGO/AV. QUITO Fecha y hora: 08/10/2013 13:30:20

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1791167015001
RAZON SOCIAL: COMPANIA EJECUTTRANS S A

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **ESTADO:** ABIERTO **MATRIZ:** **FEC. INICIO ACT.:** 28/04/1995

NOMBRE COMERCIAL:

FEC. CIERRE:

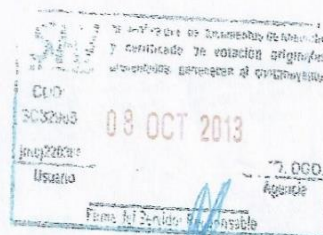
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:


FEC. REINICIO:


SERVICIOS REGULARES DE TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS Cantón: SANTO DOMINGO Parroquia: BOMBOLI Calle: AV. SANTA ROSA
Número: S/N Intersección: PASAJE GARCES BARRIGA Referencia: FRENTE AL AUTOBANCO DEL BANCO PICHINCHA Oficina:
104 Telefono Trabajo: 022762293 Fax: 022762293 Email: ejecuttrans@latinmail.com




FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

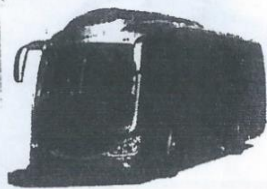

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

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: JMCJ220306

Lugar de emisión: SANTO DOMINGO/AV. QUITO Fecha y hora: 08/10/2013 13:30:20

Anexo N° 06
Portada del reglamento interno de la compañía



EJECUTTRANS S. A.

TRANSPORTE EJECUTIVO URBANO

Resolución Superintendencia de Cías. N° 95.1.1.1.01383
Dirección: Av. Esmeraldas y Santa Rosa - Telefax: 2762 293
Santo Domingo de los Colorados - Ecuador

00690

6. REFORMAS AL REGLAMENTO INTERNO

REGLAMENTO INTERNO DE LA COMPAÑÍA
EJECUTTRANS S.A.

La Junta General de Accionistas en uso de las atribuciones expide el presente Reglamento de Acuerdo a lo que determine la Ley.

ART. 1.- La Cía. para sus operaciones o negocios sociales se denominará "EJECUTTRANS S.A.". Su nacionalidad Ecuatoriana y su domicilio estará ubicado en la ciudad de Santo Domingo de los Colorados, cantón del mismo nombre, provincia de Pichincha.

ART. 2.- El objeto social de la Cía. es el determinado en los estatutos en su Art. 2. Como es la prestación de servicios de transporte público urbano de pasajeros en las siguientes modalidades: ejecutivo, especial, diferenciado y popular. Por consiguiente podrá realizar todo negocio lícito de compra de bienes que tengan relación con la rama automotriz, prestar servicios que apoyen y mejoren el objetivo principal de la Cía.

ART. 3.- DE LOS SOCIOS.- Son aquellos que han pagado el capital social y sus acciones han sido debidamente inscritas en el libro de acciones y accionistas y sus derechos son los siguientes:

a.- Participar en los beneficios sociales, debiendo observarse igualdad de tratamiento, para los accionistas de la misma clase y de acuerdo al capital pagado.

b.- Participar en la distribución del acervo social en caso de liquidación de la Cía. aclarando que se procederá de igual manera que en el literal anterior de acuerdo en forma igual de tratamiento y tomando en cuenta su capital pagado.

c.- Intervenir en las Juntas Generales de Accionistas con voz y voto y ejercer todos los derechos que la ley confiere, estableciéndose para cada punto el orden del día una sola intervención con una duración de 5 minutos máximo por

Anexo N° 07
Portada de los estatutos de la compañía Ejecuttrans S.A



NOTARIA DECIMO OCTAVA

Dr. ENRIQUE DIAZ BALLESTEROS

A su cargo los Protocolos de los Notarios:

Dr. Manuel José Aguirre

Dr. Remigio Aguilar Aguilar

PRIMERA.
COPIA

De la Escritura de _____ CONSTITUCION DE LA COMPAÑIA "EJECUTTRANS S.A."

E

Otorgada por _____ JULIO INTRIAGO MACIAS Y OTROS.

D

A favor _____

Parroquia _____

Cuantía S/. 5'000.000.00 Avalúo _____

Quito, a 03 de MARZO de 19 95

Av. 6 de Diciembre 140 y Pazmiño, (Edificio Atenas), Of. 2, Planta Baja
(A una cuadra del Palacio de Justicia)

Teléfonos: 523-994 - 223-362 - 223-363 - 554-636 - Telefax: 507-581
Teléfono Domicilio: 520-549

B

Anexo N° 08
Cuadros semestrales de ingresos del 2011

COMPAÑÍA EJECUTTRANS S.A
CUADRO SEMESTRAL DE INGRESOS
DE ENERO A JUNIO DEL 2011

CUENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
12% IVA	114,15	65,57	80,14	71,57		95,57	427,00
APORTE GASTO E INVERSION	4.794,50	2.981,50	4.714,00	6.380,30	6.274,50	6.441,25	31.586,05
ARRIENDOS GANADOS	951,25	546,43	667,86	596,43		796,43	3.558,40
CUENTAS POR COBRAR	244,44	50,00		50,00			344,44
ANT. SUELDOS	14,70						14,70
CUENTAS POR COBRAR ACCIONISTAS	1.931,60	1.960,20	3.297,84	3.266,66	3.369,72	1.819,24	15.645,26
AYUDA REEMBOLSABLE						25,00	25,00
CUOTA ADMINISTRATIVA	4.878,00	5.112,00	5.580,00	6.642,00	7.200,00	6.048,00	35.460,00
CUOTA CONECEL		64,88	48,00		122,64		235,52
FENATU POR PAGAR	100,00	68,00	122,00	144,00	206,00	118,00	758,00
GARANTIA POR PAGAR		200,00					200,00
INTERESES GANADOS		900,00					900,00
INVERSION		20.000,00					20.000,00
MULTA	152,00	195,00	170,00	110,00	222,00	123,00	972,00
OTROS INGRESOS	649,14	470,14	460,14	349,14	75,00	309,14	2.312,70
TRASPASO DE ACCIONES	1.000,00				500,00	500,00	2.000,00
SUMAN	14.829,78	32.613,72	15.139,98	17.610,10	17.969,86	16.275,63	114.439,07


Sr. Miguel Cruz Andrade
GERENTE


Sr. Luis Rey LLanes
PRESIDENTE



Dr. CPA. Marcelo Andrade Espin
CONTADOR
Reg. Nac. 3632



Ab. Javier Bosquez Remache
COMISARIO

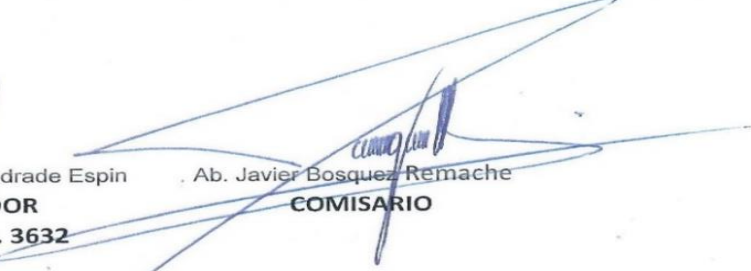
COMPAÑÍA EJECUTTRANS S.A
CUADRO SEMESTRAL DE INGRESOS
DE JULIO A DICIEMBRE DEL 2011

CUENTAS	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
12% IVA			172,28	101,57	117,00	105,43	496,28
APORTE GASTO E INVERSION	5.682,00	6.342,25	5.971,75	5.448,75	4920,75	6.667,50	35.033,00
ARRIENDO GANADOS			1.435,72	846,43	975,00	878,57	4.135,72
AYUDA REEMBOLSABLE				675,00		675,00	1.350,00
CTA POR COBRAR ACCIONISTAS	3.076,60	2.819,85	2.436,00	3.123,96	1899,60	3.616,31	16.972,32
CUENTAS POR COBRAR	5,58	200,00		200,00	200,00	400,00	1.005,58
CUOTA ADMINISTRATIVA	6.228,00	5.760,00	7.002,00	6.696,00	6372,00	7.416,00	39.474,00
CUOTA CONECEL			242,64			96,00	338,64
FENATU POR PAGAR	260,00	146,00	148,00	132,00	114,00	274,00	1.074,00
GARANTIA POR PAGAR		200,00					200,00
GASTO JUDICIAL POR COBRAR		4.050,00					4.050,00
MULTA	698,00	311,00	148,00	214,00	251,00	793,00	2.415,00
OTROS INGRESOS	678,28	115,00		587,50		586,00	1.966,78
TRASPASO DE ACCIONES	1.000,00	3.000,00	2.000,00	1.000,00	1000,00		8.000,00
SUMAN	17.628,46	22.944,10	19.556,39	19.025,21	15.849,35	21.507,81	116.511,32


 Sr. Miguel Cruz Andrade
GERENTE


 Sr. Luis Rey LLanes
PRESIDENTE


 Dr. CPA. Marcelo Andrade Espin
CONTADOR
 Reg. Nac. 3632


 Ab. Javier Bosquez Remache
COMISARIO

Anexo N° 09
Cuadro general de egresos del 2011

COMPANÍA EJECUTTRANS S.A
CUADRO GENERAL DE EGRESOS
DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

CUENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
GASTA DE GESTION			195,00	228,32	962,91	230,87	80,33	157,20	613,05	37,50	65,50		2.570,68
RENTA ANTICIPADA							1.061,11		1.061,11				2.122,22
GASTO DE VIAJE									233,75		346,58	295,38	875,71
OTRAS CUENTAS POR COBRAR								0,66			2,59		3,25
CUOTA CONECEL	218,40	218,40	218,40	80,08	218,40	218,40	218,40	218,40	218,40		436,80	218,40	2.482,48
MUEBLES Y ENSERES			339,12	129,96		1.870,10	1.096,08		123,20				3.558,46
INTERES Y MULTA					16,61			26,96	11,10			4,17	58,84
SEGURO VG-26		71,02					114,63			43,61	71,02		300,28
EQUIPO DE OFICINA									49,99				49,99
MANTENIMIENTO Y REPARACION	197,53	208,00				35,00	654,10		150,00		28,80	30,00	1.303,43
GARANTIAS POR PAGAR	200,00	100,00										200,00	500,00
OTROS GASTOS	78,94	133,70	93,00					40,00	97,70	86,00	263,21	404,29	1.198,84
CUENTA POR PAGAR										33,00	66,00		99,00
CONTRUCCION EN PROCESO	3.034,70	3.019,67						2.893,34		11.596,59	9.191,49	10.106,16	39.841,95
INVERSION										10.000,00			10.000,00
CUENTA POR COBRAR ACCIONISTA	769,52	1.584,80	6.818,40	4.850,24	8.912,64	1.831,20	2.739,04	2.431,04	3.109,28	4.420,32	11.002,63	1.948,80	50.417,91
GASTO EXTRA JUDICIAL							6.000,00	2.500,00	3.660,00				12.160,00
IMP.Y CONTRIBUCION	360,00					234,27		37,26		844,80			1.476,33
SUMAN	11.574,51	12.709,97	15.640,39	16.635,08	18.550,87	13.585,97	19.598,59	20.487,43	16.214,80	39.625,16	30.470,73	33.232,39	248.325,89
RETENCION FUENTE	77,63	236,17	199,61	578,56	136,24	185,04	272,27	190,88	201,53	423,89	270,36	331,28	3.103,46
RETENCION IVA	76,39	371,47	127,05	649,66	154,61	346,01	393,36	399,12	225,42	845,71	567,19	414,60	4.570,59
APORTE AL IEES	221,29	221,29	221,29	221,29	231,75	227,98	228,94	243,92	198,09	247,37	303,00	247,53	2.813,74
PREST. QUIROG. IEES	349,89	203,18	354,45	343,03	460,35	343,29	204,68	383,35	366,42	366,42	366,71	366,70	4.108,47
PREST. HIPOTEC. IEES						117,16	117,16	117,20	117,20	117,15	117,20	117,69	820,76
CXC PROVEEDOR				1.800,00									1.800,00
CUENTAS POR PAGAR							99,00		11,10			6,20	116,30
ANT. SUELDO	435,30	450,00	400,00	400,00	400,00	400,00	390,00	190,00	194,26	194,26	194,26	194,26	3.842,34
LIQUIDO PAGADO	10.414,01	11.227,86	14.337,99	12.642,54	17.167,92	11.966,49	17.893,18	18.962,96	14.900,78	37.430,36	28.652,01	31.554,13	227.150,23
SUMAN IGUAL	11.574,51	12.709,97	15.640,39	16.635,08	18.550,87	13.585,97	19.598,59	20.487,43	16.214,80	39.625,16	30.470,73	33.232,39	248.325,89

Sr. Miguel Cruz Andrade
GERENTE

Sr. Luis Rey Llanes
PRESIDENTE

Dr. CPA. Marcelo Andrade Espin
CONTADOR
Reg. Nac. 3632


Ab. Javier Bosquez Remache
COMISARIO

Fuente: Compañía Ejecuttrans S.A.


Anexo N° 10
Cuadro general de ingresos del 2011

COMPAÑÍA EJECUTTRANS S.A
CUADRO SEMESTRAL DE INGRESOS
DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2011

CUENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
12% IVA	114,15	65,57	80,14	71,57		95,57			172,28	101,57	117,00	105,43	923,28
APORTE GASTO E INVERSION	4.794,50	2.981,50	4.714,00	6.380,30	6.274,50	6.441,25	5.682,00	6.342,25	5.971,75	5.448,75	4920,75	6.667,50	66.619,05
ARRIENDOS GANADOS	951,25	546,43	667,86	596,43		796,43			1.435,72	846,43	975,00	878,57	7.694,12
AYUDA REEMBOLSABLE						25,00				675,00		675,00	1.375,00
ANT. SUELDOS	14,70												14,70
CUENTAS POR COBRAR	244,44	50,00		50,00			5,58	200,00		200,00	200,00	400,00	1.350,02
CUENTAS POR COBRAR ACCIONISTAS	1.931,60	1.960,20	3.297,84	3.266,66	3.369,72	1.819,24	3.076,60	2.819,85	2.436,00	3.123,96	1899,60	3.616,31	32.617,58
CUOTA ADMINISTRATIVA	4.878,00	5.112,00	5.580,00	6.642,00	7.200,00	6.048,00	6.228,00	5.760,00	7.002,00	6.696,00	6372,00	7.416,00	74.934,00
CUOTA CONECEL		64,88	48,00		122,64				242,64			96,00	574,16
FENATU POR PAGAR	100,00	68,00	122,00	144,00	206,00	118,00	260,00	146,00	148,00	132,00	114,00	274,00	1.832,00
GARANTIA POR PAGAR		200,00						200,00					400,00
GASTO JUDICIAL POR COBRAR								4.050,00					4.050,00
INTERESES GANADOS		900,00											900,00
INVERSION		20.000,00											20.000,00
MULTA	152,00	195,00	170,00	110,00	222,00	123,00	698,00	311,00	148,00	214,00	251,00	793,00	3.387,00
OTROS INGRESOS	649,14	470,14	460,14	349,14	75,00	309,14	678,28	115,00		587,50		586,00	4.279,48
TRASPASO DE ACCIONES	1.000,00				500,00	500,00	1.000,00	3.000,00	2.000,00	1.000,00	1000,00		10.000,00
SUMAN	14.829,78	32.613,72	15.139,98	17.610,10	17.969,86	16.275,63	17.628,46	22.944,10	19.556,39	19.025,21	15.849,35	21.507,81	230.950,39


Sr. Miguel Cruz Andrade
GERENTE


Sr. Luis Rey LLanes
PRESIDENTE


Dr. CPA. Marcelo Andrade Espin
CONTADOR
Reg. Nac. 3632



Ab. Javier Bosquez Remache
COMISARIO


Fuente: Compañía Ejecuttrans S.A.


Anexo N° 11
Estado de Resultados del 2011


COMPANÍA EJECUTTRANS S.A
ESTADO DE RESULTADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

INGRESOS		
<u>INGRESOS OPERACIONALES</u>		92627,19
OTROS INGRESOS	4306,19	
TRASPASO DE ACCIONES	10000,00	
MULTAS	3387,00	
CUOTA ADMINISTRATIVA	74934,00	
 <u>INGRESOS NO OPERACIONALES</u>		 9.699,13
ARRIENDOS GANADOS	7694,12	
INTERES GANADO	2005,01	
TOTAL DE INGRESOS		102326,32
 <u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u>		 88185,75
OTROS GASTOS	1420,42	
VACACIONES	441,50	
ANUNCIO Y PUBLICIDAD	844,57	
SUELDOS Y SALARIOS	28398,72	
GASTO DE GESTION	2570,68	
ARRIENDOS	3449,60	
VIATICOS	365,41	
MANTENIMIENTO Y REPARACION	709,83	
SERVICIOS BASICOS	1618,12	
SUMINISTROS Y MATERIALES	4600,40	
DIETA	14844,40	
CUOTA CONECEL	1908,32	
HONORARIOS	6800,83	
INTERESES Y MULTAS	58,84	
GASTO DE REPRESENTACION	298,00	
* COLABORACION	1154,86	
SEGUROS VG-26	300,28	
DECIMO TERCER SUELDO	2466,38	
IMP. Y CONTRIBUCION	1476,33	
APORTE AL IEES	3533,09	
FONDOS DE RESERVA	2470,42	
* TRANSPORTE	1775,25	
H. EXTRAS	1693,62	
GASTO DE VIAJE	875,71	
DECIMO CUARTO SUELDO	1320,00	
* BAJA DE INVENTARIO	332,00	
DEP. EQUIPO Y MAQUINARIA	686,54	
DEP. EQUIPO DE OFICINA	118,89	
DEP. MUEBLES Y ENSERES	829,59	
DEP. EQUIPO DE COMPUTO	823,15	
 <u>GASTOS FINANCIEROS</u>		 557,26
GASTOS BANCARIOS	557,26	
 UTILIDAD ANTES DE REPARTO A TRABAJADORES		13583,31
15% TRABAJADORES		2037,50
UTILIDAD DESPUES DE REPARTO A TRABAJADORES		11545,81
GASTOS NO DEDUCIBLES		3262,11
UTILIDAD GRABABLE		14807,92
IMP. A LA RENTA POR PAGAR		3553,90
UTILIDAD DEL EJERCICIO		7991,91

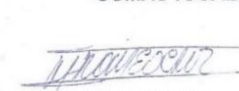


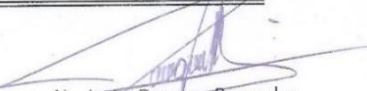

Sr. Miguel Cruz Andrade
GERENTE


Sr. Luis Rey LLanes
PRESIDENTE


Dr. CPA. Marcelo Andrade Espin
CONTADOR
Reg. Nac. 3632


Ab. Javier Bosquez Remache
COMISARIO

Anexo N° 12
Estado de Situación Financiera del 2011

COMPañA EJECUTTRANS S.A		
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011		
ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES		81.625,55
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	63.278,29	
VALORES EN GARANTIA	20,00	
AYUDA REEMBOLSABLE	3.287,50	
CUENTAS POR COBRAR	19,76	
INVERSION C.C	15.020,00	
ACTIVOS NO CORRIENTES		231.932,28
PROPIEDAD PLANTAS Y EQUIPOS		
MUEBLES Y ENSERES	9.434,11	
EQUIPO Y MAQUINARIA	6.354,84	
EQUIPO DE COMPUTO Y SOFTWARE	2.624,60	
TERRENO	68.617,87	
CONSTRUCCION EN PROCESOS	143.763,15	
EQUIPO DE OFICINA	1.137,71	
ACTIVOS DIFERIDOS		12.160,00
PERMISO DE OPERACION	12.160,00	
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES		34.414,85
CTA. POR COBRAR ACCIONISTA	21.232,35	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	30,28	
RENTA ANTICIPADA	2.122,22	
G. JUDICIAL POR RECUPERAR	11.030,00	
PASIVOS		
PASIVOS CORRIENTES		229.378,00
RETENCION EN LA FUENTE	353,50	
RETENCION IVA	447,28	
APORTE GASTO E INVERSION	218.785,84	
12% IVA	84,00	
15% TRABAJADORES	2.037,50	
IMP. A LA RENTA POR PAGAR	3.553,90	
APORTE FENATU POR PAGAR	2.856,00	
APORTES IESS POR PAGAR	569,18	
PRESTAMOS HIPOTEC. IESS POR PAGAR	117,69	
PRESTAMOS QUIROG. IESS POR PAGAR	366,70	
FONDOS DE RESERVA POR PAGAR	206,41	
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES		115.194,36
CUENTA ADM. POR RECUPE	21.232,35	
GARANTIA POR PAGAR	800,00	
CUENTAS POR PAGAR	93.162,01	
PATRIMONIO NETO		15.560,32
CAPITAL SOCIAL	832,00	
RESERVAS:		
RESERVA LEGAL	1.577,51	
RESULTADOS ACUMULADOS:		
UTILIDAD ACUMULADA	5.158,90	
RESULTADOS DEL EJERCICIO:		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	7.991,91	
SUMAS IGUALES		360.132,68 360.132,68
 Sr. Miguel Cruz Andrade GERENTE	 Sr. Luis Rey LLanes PRESIDENTE	 Dr. CPA Marcelo Andrade Espin CONTADOR Reg. Nac. 3632
		 Ab. Javier Bosquez Remache COMISARIO


Fuente: Compañía Ejecutrans S.A.


Anexo N° 13
Cuadro semestral de ingresos del 2012


**CUADRO SEMESTRAL DE INGRESOS
DE ENERO A DICIEMBRE DEL 2012**


TE CUANADRO ESTA TOMADO EN CUENTA EL IVA SEGÚN INGRESOS

CUENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
12% IVA		108,42	92,14	140,14		94,28	74,14	21,43	119,57	32,14	98,14	50,14	830
APORTE GASTO E INVERSION	5135,25	4281,25	5355,75	6.161,40	6.281,50	6.416,25	6.844,78	7.650,50	6.769,50	7053,00	4516,00	7.102,50	73.567
ARRIENDO GANADOS		903,58	767,86	1167,86		785,72	617,86	178,57	996,43	267,86	817,86	417,86	6.921
AYUDA REEMBOLSABLE		1700,00		162,50	1.100,00	25,00		300,00			4000,00		7.287
CTA POR COBRAR ACCIONISTAS	2068,80	1842,00	2817,28	13.293,08	2.637,70	2.324,10	1845,20	2415,44	1915,20	2021,60	5433,60	12.406,20	51.020
CUENTAS POR COBRAR		300,00	600,00	620,85	100,00			300,00					1.920
SUBCIDIO AL TRANSPORTE					105.000,00			116.550,00					221.550
CUOTA ADMINISTRATIVA	6650,00	6578,00	8124,00	7444,00	7056,00	8180,00	6600,00	8740,00	6680,00	6244,00	5440,00	6640,00	84.376
CUOTA CONECEL	122,64	81,76				163,52	168,00	24,00				65,28	625
FENATU POR PAGAR	154,00	164,00	186,00	186,00	178,00	158,00	144,00	208,00	150,00	174,00	124,00	190,00	2.016
GARANTIA POR PAGAR			212,00	200,00					150,00				562
INTERESES GANADOS	120,28		304,62			26,17							451
MULTA	204,00	355,00	103,00	184,00	387,00	171,00	442,00	71,00	138,00	74,00	242,00	678,00	3.049
OTROS INGRESOS			48,82				56,18		50,93				155
TRASPASO DE ACCIONES		2000,00	1000,00	1000,00			500,00	1000,00		500,00		1000,00	7.000
EQUIPO DE OFICINA								179,20	162,40	28,00		39,20	408
TRANSFERENCIAS DE FONDOS									69344,37		1000,00		70.344
SUMAN	14.464,97	18.314,01	19.306,85	30.864,45	122.740,20	18.344,04	17.292,16	137.638,14	86.476,40	16.394,60	21.671,60	28.689,18	532.086, 532.377,


 Sr. Miguel Cruz Andrade
GERENTE

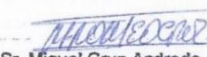




 Sr. George Garcia
PRESIDENTE


 Dr. CPA. Marcelo Andrade Espin
CONTADOR
 Reg. Nac. 3632


 Ab. Javier Bosquez Remache
COMISARIO

Fuente: Compañía Ejecuttrans S.A.

Anexo N° 14
Estado de Resultados del 2012

COMPAÑIA EJECUTTRANS S.A		
ESTADO DE RESULTADO		
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012		
INGRESOS		
<u>INGRESOS OPERACIONALES</u>		
TRASPASO DE ACCIONES	7.000,00	94.425,00
MULTAS	3.049,00	
CUOTA ADMINISTRATIVA	84.376,00	
<u>INGRESOS NO OPERACIONALES</u>		
ARRIENDOS GANADOS	6.921,45	9.206,63
INTERES GANADO	2.285,18	
TOTAL DE INGRESOS		103.631,63
<u>GASTOS</u>		
<u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u>		
ARIENDOS	1.456,00	100.116,74
SUELDOS Y SALARIOS	30.910,36	
HORAS EXTRAS	569,92	
APORTES AL IESS	3.860,32	
FONDOS DE RESERVA	2.646,05	
DECIMO TERCER SUELDO	2.615,06	
DECIMO CUARTO SUELDO	1.460,00	
RESPONSABILIDAD PATRONAL	1.139,70	
INDENNIZACION	750,00	
DIETA	8.910,00	
HONORARIOS	6.547,20	
MANTENIMIENTO Y REPARACION	6.867,23	
ANUNCIO Y PUBLICIDAD	942,62	
SUMINISTROS Y MATERIALES	4.486,90	
TRANSPORTE	3.930,00	
CUOTA CONECEL	1.388,59	
SEGURO VG-26	114,63	
SERVICIO BASICO	2.328,45	
GASTO DE VIAJE	3.680,01	
IMPUESTO Y CONTRIBUCION	669,80	
REFRIGERIO	3.138,63	
GASTO NOTARIA	16,80	
GASTOS JUDICIALES	100,00	
GASTOS EXTRAS JUDICIALES	40,00	
AGAZAJO NAVIDEÑO	2.217,84	
INTERES Y MULTA	91,53	
OTROS GASTOS	7806,17	
DEP. EQUIPO Y MAQUINARIA	52,96	
DEP. EQUIPO DE OFICINA	9,48	
DEP. MUEBLES Y ENSERES	78,62	
DEP. EQUIPO DE COMPUTO	85,87	
GASTO AMORTIZACION	1.216,00	
<u>GASTOS FINANCIEROS</u>		
GASTOS BANCARIOS	642,99	642,99
UTILIDAD ANTES DE REPARTO A TRABAJADORES		2.871,90
15% TRABAJADORES		430,79
UTILIDAD DESPUES DE REPARTO A TRABAJADORES		2.441,12
IMP. A LA RENTA POR PAGAR		561,46
UTILIDAD DEL EJERCICIO		1.879,66
 Sr. Miguel Cruz Andrade GERENTE	 Sr. George Garcia Gómez PRESIDENTE	 Dr. CPA. Marcelo Andrade Espin CONTADOR Reg. Nac. 3632
		 Ab. Javier Bosquez Remache COMISARIO

Fuente: Compañía Ejecuttrans S.A.

Anexo N° 15
Estado de Situación Financiera del 2012

COMPAÑIA EJECUTTRANS S.A		
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012		
ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES 43.531,38		
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	22.915,94	
VALORES EN GARANTIA	20,00	
CUENTAS POR COBRAR	519,76	
CUENTAS POR RECUPERAR	3.473,18	
INVERSION C.C	16.602,50	
ACTIVOS NO CORRIENTES 511.850,32		
PROPIEDAD PLANTAS Y EQUIPOS		
MUEBLES Y ENSERES	9.635,49	
EQUIPO Y MAQUINARIA	6.301,88	
EQUIPO DE COMPUTO Y SOFTWARE	2.831,73	
EQUIPO DE OFICINA	2.899,43	
PROPIEDAD DE BIENES INMUEBLES		
TERRENO	68.617,87	
CONTRUCCION EN PROCESOS	171.563,92	
INVERSION BIEN INMUEBLE	250.000,00	
ACTIVOS DIFERIDOS 10.944,00		
PERMISO DE OPERACIÓN	10.944,00	
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES 51.112,75		
CTA. POR COBRAR ACCIONISTA	37.953,85	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	46,34	
G.JUDICIAL POR RECUPERAR	11.030,00	
RENTA ANTICIPADA	2.082,56	
PASIVOS		
PASIVOS CORRIENTES 310.871,54		
RETENCION EN LA FUENTE	207,80	
RETENCION IVA	236,55	
APORTE GASTO E INVERSION	304.273,22	
12% IVA	44,98	
15% TRABAJADORES	430,79	
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	561,46	
APORTE FENATU POR PAGAR	2.377,20	
APORTES IEES POR PAGAR	573,73	
FONDOS DE RESERVA POR PAGAR	184,93	
PRESTAMOS HIPOTEC. IEES POR PAGAR	235,38	
PRESTAMOS QUIROG. IEES POR PAGAR	341,94	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	1.403,57	
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES		
CUENTA ADM. POR RECUPE	37.662,65	132.297,49
GARANTIA POR PAGAR	950,00	
CUENTAS POR PAGAR	93.684,84	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR		
PASIVOS NO CORRIENTES 156.829,44		
CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO	100.600,00	
OBLIGACIONES BANCARIAS	56.229,44	
PATRIMONIO NETO 17.439,98		
CAPITAL SOCIAL	832,00	
RESERVAS:		
RESERVA LEGAL	1.577,51	
RESULTADOS ACUMULADOS:		
UTILIDAD ACUMULADA	13.150,81	
RESULTADOS DEL EJERCICIO:		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	1.879,66	
SUMAS IGUALES		617.438,45 617.438,45
Sr. Miguel Cruz Andrade GERENTE	Sr. George Garcia Gómez PRESIDENTE	Dr. CPA. Marcelo Andrade Espin CONTADOR Reg. Nac. 3632
		Ab. Javier Bosquez Retmahe COMISARIO

Fuente: Compañía Ejecuttrans S.A.

Anexo N° 16
Estado de Resultados del 2013

1/2

COMPANÍA EJECUTTRANS S.A.
ESTADO DE RESULTADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013

INGRESOS**184.176,30**

ARRIENDOS	6.916,00
CUOTA ADMINISTRATIVA	73.150,00
TRASPASO ACCIONES	10.500,00
MULTAS	2.539,00
APORTES GTO INVERSION	91.071,30

GASTOS OPERACIONALES**185.501,82**

GTO SUELDO	27.920,76
FONDOS DE RESERVA	2.285,29
APORTES	6.720,41
XIII	2.678,89
XIV	1.590,00
AYUDA POR MORTUORIA	2.000,00
SERV. OCASIONALES	686,00
GASTOS VARIOS	1.900,37
IMP. Y CONTRIBUCIONES	7.099,97
VACACIONES	1.245,20
GASTOS SALUD	40,00
SERVICIOS BASICOS	2.619,60
ANUNCIO Y PUBLICIDAD	786,75
DIETAS	11.508,82
HONORARIOS	15.326,00
GASTOS DE VIAJE	2.039,04
SUMINISTROS MATERIALES	5.022,14
MANT. REPARACION	3.186,48
TRANSPORTE	3.634,23
CREDITOS E INTERESES	14.040,83
MULTAS Y OTROS	474,14
GASTOS BANCARIO	169,06
COMBUSTIBLE	192,33
GTO COMPRA SEDE	45.000,00
ALIMENTACION	6.550,28
GASTOS NOTARIALES	255,13
SEGUROS Y REASEGUROS	214,55
REPUESTOS Y MATERIALES	315,55

UTILIDAD OPERACIONAL**18.674,48**

<u>OTROS INGRESOS</u>	209,80
<u>UTILIDAD NETA</u>	<u>18.884,28</u>

<u>15% TRABAJADORES</u>	2.832,64
<u>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</u>	<u>16.051,64</u>

IMPUESTO A LA RENTA	3.531,36
---------------------	----------

<u>UTILIDAD DEL EJERCICIO</u>	<u>12.520,28</u>
-------------------------------	------------------



Sr. Miguel Cruz
GERENTE



Sr. Gerge Garcia
PRESIDENTE



Dr. CPA. Marcelo Andrade
CONTADOR
Reg. Nec. 3632



Ab. Javier Bosquez
COMISARIO

Anexo N° 17
Estado de Situación Financiera del 2013

1/2

COMPañA EJECUTTRANS S.A.
ESTADO SITUACION FINANCIERA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013

ACTIVOS**A. CORRIENTES****105.331,70**

CAJA BANCOS	43.915,39
VALORES EN GARANTIA	20,00
CUENTAS POR COBRAR	519,76
CUENTAS POR RECUPERAR	3.473,18
RENTA ANTICIPADA	1.521,10
INVERSION C.C.	16.602,50
CTA x COB ACCIONISTAS	18.611,53
AYUDA REEMBOLSABLE	300,00
OTRAS CTAS x COB	46,34
G. JUDICIALES POR RECUPERAR	11.030,00
12% IVA	6.870,18
ANT. RENTA	2.421,72

A. NO CORRIENTES**541.850,32**

MUEBLES y ENSERES	9.635,49
MAQUINARIA y EQUIPOS	6.301,88
EQUIPO de COMPUTACION	2.831,73
EQUIPO DE OFICINA	2.899,43
TERRENO	68.617,87
CONSTRUCCION EN PROCESO	171.563,92
INTERES COMPRA EDIFICIO	30.000,00
EDIFICIO	250.000,00

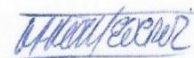
ACTIVOS DIFERIDO**10.944,00**

OTROS ACTIVOS DIFERIDOS	10.944,00
-------------------------	-----------

PASIVO**P CORRIENTE.****463.175,46**

RETENCION EN LA FUENTE	130,84
RET. IVA	143,50
APORTES GTO E INVERSION	317.923,21
APORTE FENATU POR PAGAR	2.616,80
APORTES IESS POR PAGAR	543,48
FONDOS DE RESERVA POR PAGAR	190,26
PRESTAMOS HIPOTECARIOS IESS X PAGAR	117,69
PRESTAMOS QUIROGRAFARIOS IESS X PAGAR	296,15
OTRAS CTAS X PAGAR	1.403,57
15% TRABAJADORES	2.832,64
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	3.531,36
CTA ADM POR RECUPERAR	37.662,65
GARANTIA POR PAGAR	950,00
CUENTAS POR PAGAR	93.684,84

OTRAS GARANTIAS	350,00	
GARANTÍA LOCAL	400,00	
CTAS X PAGAR TECCIAL	398,47	
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>		<u>164.990,30</u>
CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO	77.760,86	
OBLIGACIONES BANCARIAS	57.229,44	
INTERES POR PAGAR	30.000,00	
<u>PATRIMONIO</u>		<u>29.960,26</u>
CAPITAL	832,00	
RESERVA LEGAL	1.577,51	
RESULTADOS ACUMULADOS	15.030,47	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	12.520,28	
<u>SUMAN IGUAL</u>	<u>658.126,02</u>	<u>658.126,02</u>



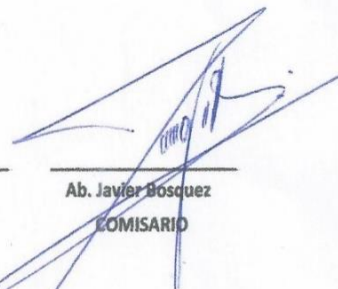
Sr. Miguel Cruz
GERENTE



Sr. Gerge Garcia
PRESIDENTE



Dr. CPA. Marcelo Andrade
CONTADOR
Reg. Nac. 3632



Ab. Javier Bosquez
COMISARIO

Anexo N° 18
Entrevista al Presidente de la compañía



Fuente: Investigación de campo

Anexo N° 19
Entrevista al Gerente de la compañía

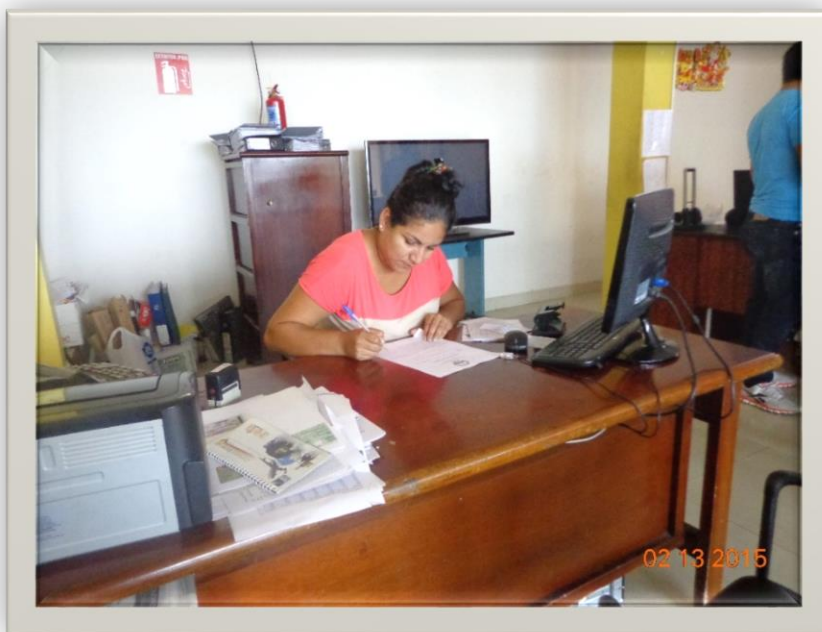


Fuente: Investigación de campo

Anexo N° 20
Encuestas realizadas a los socios de la compañía



Fuente: Investigación de campo



Fuente: Investigación de campo



Fuente: Investigación de campo



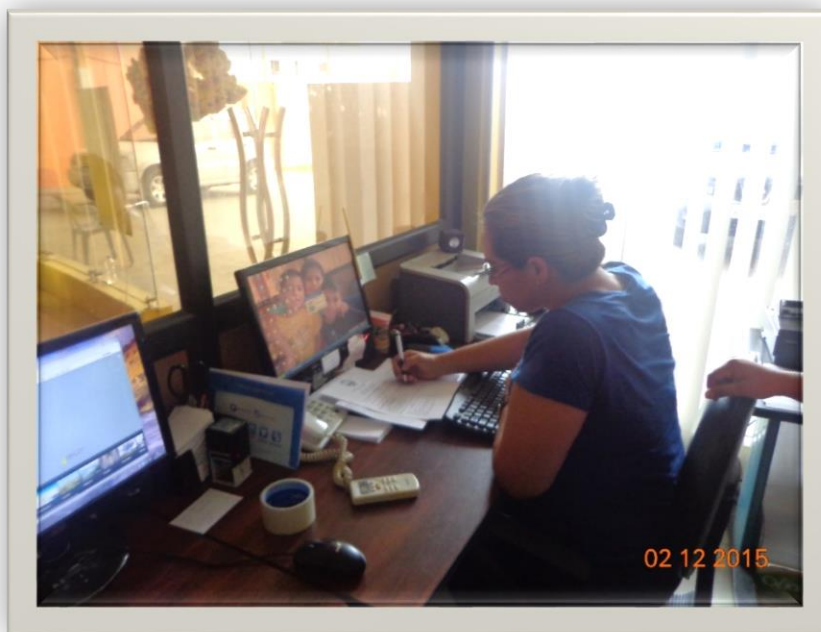
Fuente: Investigación de campo



Fuente: Investigación de campo

Anexo N° 21

Encuestas realizadas a los trabajadores de la compañía



Fuente: Investigación de campo