

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TEMA:**

Proyecto de reestructuración para el mejoramiento de la gestión administrativa – financiera enfocado a una PYMES familiar, aplicada al servicio de transporte

**AUTORES:**

Jibaja Cornejo, Francisco Javier  
Rivera Guijarro, Denisse Beatriz

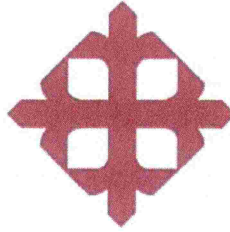
**IDENTIFICACIÓN DEL TÍTULO:**

**INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TUTOR:**

Econ. Walter Efrén, Guerra Bustamante

**Guayaquil, Ecuador  
2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Francisco Javier, Jibaja Cornejo** como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional.

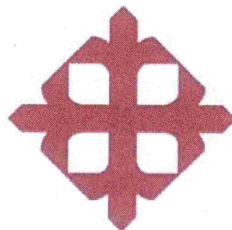
**TUTOR**

**Ec. Walter Efrén, Guerra Bustamante**

**DIRECTORA (e) DE LA CARRERA**

**Lic. Isabel Pérez Jiménez M. Ed.**

**Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Denisse Beatriz, Rivera Guijarro** como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional.

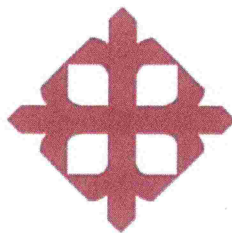
TUTOR

Ec. Walter Efrén, Guerra Bustamante

DIRECTORA (e) DE LA CARRERA

Lic. Isabel Pérez Jiménez M. Ed.

Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Francisco Javier, Jibaja Cornejo**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Proyecto de reestructuración para el mejoramiento de la gestión administrativa – financiera enfocado a una PYMES familiar, aplicada al servicio de transporte**, previa a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

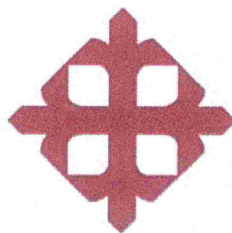
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015**

**EL AUTOR**

---

**Francisco Javier, Jibaja Cornejo**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Denisse Beatriz, Rivera Guijarro**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Proyecto de reestructuración para el mejoramiento de la gestión administrativa – financiera enfocado a una PYMES familiar, aplicada al servicio de transporte**, previa a la obtención del Título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

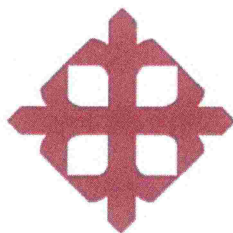
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015**

**LA AUTORA**

---

**Denisse Beatriz, Rivera Guijarro**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

**AUTORIZACIÓN**

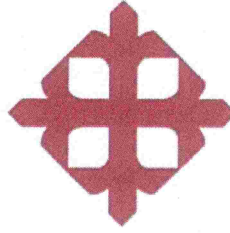
Yo, **Francisco Javier, Jibaja Cornejo**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **Proyecto de reestructuración para el mejoramiento de la gestión administrativa – financiera enfocado a una PYMES familiar, aplicada al servicio de transporte**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015**

**EL AUTOR**

**Francisco Javier, Jibaja Cornejo**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Denisse Beatriz, Rivera Guijarro**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **Proyecto de reestructuración para el mejoramiento de la gestión administrativa – financiera enfocado a una PYMES familiar, aplicada al servicio de transporte**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2015**

**LA AUTORA**

---

**Denisse Beatriz, Rivera Guijarro**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco principalmente a Dios, por guiar mi camino llenándolo de bendiciones. A mi familia, por siempre haber apoyado mis decisiones en la busca de mi crecimiento como persona, priorizando siempre su tiempo y esfuerzo para ser mi soporte incondicional. A mi amiga y compañera de trabajo de titulación, Denisse Beatriz Rivera Guijarro, por haberme acompañado y complementado durante este proceso académico. Y para finalizar, a todos mis compañeros, profesores, secretarias de la carrera y todo integrante de la comunidad universitaria UCSG.

**Francisco Javier Jibaja Cornejo**



## **AGRADECIMIENTO**

Con todo mi corazón, agradezco en primer lugar a Dios, por todas sus bendiciones a lo largo de este camino. A mi familia, por ser un pilar fundamental en mi vida, llenándome de motivación para alcanzar mis metas. A mi amigo y compañero de trabajo de titulación, Francisco Javier Jibaja Cornejo, quien aportó con sus conocimientos, empeño y soporte en cada una de estas páginas. A nuestro guía y tutor, Ec. Walter Guerra Bustamante, por enseñarnos a dar lo mejor de sí en la realización de este trabajo. Y finalmente, a todas las personas que brindaron su apoyo incondicional a lo largo de esta etapa.

**Denisse Beatriz Rivera Guijarro**

## **DEDICATORIA**

En primer lugar les dedico este trabajo de titulación a mis familiares más cercanos: mis padres, Galo Jibaja Saltos y Alexandra Cornejo Martínez, a mis hermanas Denisse y Jeannette; al igual que mis tíos, sobrinos y mi primo Pablo que es como mi hermano, al igual que al resto de mi familia por su apoyo incondicional hasta el día de hoy. Para concluir, a todos los miembros de la agrupación estudiantil Independientes por los principios de servicio, estudio y responsabilidad, como a los años de trabajo continuo del que me siento orgulloso y participe por todo el estudiantado.

**Francisco Javier Jibaja Cornejo**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación es dedicado a mi familia: a mi padre, Walter Orlindo Rivera Cedeño; a mi madre, Fátima Beatriz Guijarro Fernández y a mis hermanos, Luis Alberto y Walter Alejandro, quienes son el motor que me impulsa a seguir mis metas y ser mejor cada día. Por transmitirme sus conocimientos y experiencias para que sea una persona de bien, perseverante y con ambiciones en mi crecimiento personal y profesional. Al resto de mi familia, que ha sido partícipe de las dificultades que tuve para llegar al final de este objetivo.

**Denisse Beatriz Rivera Guijarro**

# ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN</b> .....	<b>I</b>
<b>Palabras claves:</b> .....	<b>II</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>III</b>
<b>Keywords:</b> .....	<b>IV</b>
<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>V</b>
<b>Mots-clés:</b> .....	<b>VI</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>VII</b>
<b>ASPECTOS GENERALES</b> .....	<b>IX</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>IX</b>
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	<b>X</b>
<b>JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>X</b>
CONTRIBUCIÓN POTENCIAL DEL ESTUDIO .....	<b>XI</b>
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>XI</b>
OBJETIVO GENERAL .....	<b>XI</b>
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	<b>XI</b>
<b>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>XII</b>
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	<b>XII</b>
<b>BENEFICIARIOS DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>XII</b>
BENEFICIOS TANGIBLES .....	<b>XIII</b>
BENEFICIOS INTANGIBLES .....	<b>XIII</b>
<b>CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y LEGAL</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>1</b>
1.1.1. ENFOQUE TEÓRICO .....	<b>1</b>
1.1.2. LA REESTRUCTURACIÓN COMO CONCEPTO .....	<b>1</b>
<b>1.2. MARCO LEGAL</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2.1. SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (SRI)</b> .....	<b>4</b>
1.2.1.2. REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES (RUC) .....	<b>5</b>
1.2.1.3. LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO (LORTI) .....	<b>5</b>
<b>1.2.2. MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES (MRL)</b> .....	<b>7</b>
1.2.2.1. CÓDIGO DE TRABAJO .....	<b>8</b>
<b>1.2.3. INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL (IESS)</b> .....	<b>9</b>
1.2.3.1. OBLIGACIONES .....	<b>9</b>
<b>1.2.4. AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO (ANT)</b> .....	<b>10</b>
1.2.4.1. LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL (LOTTTSV) .....	<b>10</b>
<b>1.2.5. NATURALEZA DE LA TRANSPORTACIÓN PESADA</b> .....	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO</b> .....	<b>15</b>

2.1.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	15
2.1.2. SITUACIÓN ACTUAL.....	15
2.1.3. ÁMBITO LEGAL.....	16
<b>2.2. RECURSOS ACTUALES.....</b>	<b>21</b>
2.2.1. HUMANOS.....	21
2.2.2. BIENES DE CAPITAL Y ACTIVOS.....	26
2.2.3. FINANCIEROS.....	34
2.2.4. MARKETING.....	40
<b>2.3. MATRIZ FODA.....</b>	<b>41</b>
<b>CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN</b>	
<b>ADMINISTRATIVA.....</b>	<b>44</b>
<b>3.1. MISIÓN Y VISIÓN.....</b>	<b>44</b>
<b>3.2. VALORES CORPORATIVOS.....</b>	<b>45</b>
<b>3.3. OBJETIVOS EMPRESARIALES.....</b>	<b>46</b>
<b>3.4. PROPUESTA DE NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>46</b>
3.4.1. ORGANIGRAMA.....	46
3.4.2. DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	47
<b>3.5. ESTRUCTURA POR PROCESOS.....</b>	<b>48</b>
3.5.1. PROPUESTA DE CONTROLES Y REGISTROS.....	48
<b>3.6. MEJORAMIENTO CONTINUO.....</b>	<b>50</b>
<b>CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA ...</b>	<b>53</b>
<b>4.1. GESTIÓN CONTABLE.....</b>	<b>53</b>
4.1.1. CONTRATACIÓN DE UN PROFESIONAL CONTABLE.....	54
4.1.2. SOFTWARE DE CONTABILIDAD.....	54
<b>4.2. ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAPITAL (PORTACONTENEDORES).....</b>	<b>54</b>
<b>4.3. HISTÓRICO Y PROYECCIÓN DE VENTAS.....</b>	<b>55</b>
<b>4.4. PROYECCIONES FINANCIERAS.....</b>	<b>57</b>
4.4.1. BALANCE GENERAL.....	57
4.4.2. ESTADO DE RESULTADO.....	65
<b>4.5. INDICADORES DE GESTIÓN.....</b>	<b>69</b>
4.5.1. INDICADOR DE LIQUIDEZ.....	69
4.5.2. INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO.....	71
4.5.3. INDICADOR DE RENTABILIDAD.....	72
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>75</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>77</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>81</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1. DESCRIPCIÓN DE BIENES DE CAPITAL .....</b>	<b>X</b>
<b>TABLA 2. IMPUESTO A LA RENTA 2014 .....</b>	<b>7</b>
<b>TABLA 3. TIPO DE LICENCIAS.....</b>	<b>19</b>
<b>TABLA 4. NÓMINA DEL ÁREA OPERATIVA.....</b>	<b>23</b>
<b>TABLA 5. DESCRIPCIÓN DE CAMIONES .....</b>	<b>26</b>
<b>TABLA 6. BALANCE GENERAL (SITUACIÓN ACTUAL).....</b>	<b>36</b>
<b>TABLA 7. ESTADO DE RESULTADO (SITUACIÓN ACTUAL) .....</b>	<b>39</b>
<b>TABLA 8. MATRIZ FODA .....</b>	<b>43</b>
<b>TABLA 9. HISTÓRICO Y PROYECCIÓN DE VENTAS.....</b>	<b>55</b>
<b>TABLA 10. BALANCE GENERAL PROYECTADO .....</b>	<b>57</b>
<b>TABLA 11. ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL.....</b>	<b>60</b>
<b>TABLA 12. ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL .....</b>	<b>63</b>
<b>TABLA 13. ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO.....</b>	<b>65</b>
<b>TABLA 14. ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADO .....</b>	<b>68</b>
<b>TABLA 15. INDICADOR DE LIQUIDEZ .....</b>	<b>70</b>
<b>TABLA 16. INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO.....</b>	<b>71</b>
<b>TABLA 17. INDICADOR DE RENTABILIDAD .....</b>	<b>73</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>ILUSTRACIÓN 1. PIB DEL SECTOR DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA Y PIB NACIONAL .....</b>	<b>14</b>
<b>ILUSTRACIÓN 2. ORGANIGRAMA DEL ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>22</b>
<b>ILUSTRACIÓN 3. DEPRECIACIÓN DEL TANQUE DEL CAMIÓN KENWORTH .....</b>	<b>28</b>
<b>ILUSTRACIÓN 4. DEPRECIACIÓN DEL TANQUE DEL CAMIÓN MACK...28</b>	
<b>ILUSTRACIÓN 5. DEPRECIACIÓN DEL TANQUE DEL CAMIÓN FREIGHTLINER .....</b>	<b>29</b>
<b>ILUSTRACIÓN 6. DEPRECIACIÓN DEL TANQUE DEL CAMIÓN HINO ....</b>	<b>30</b>
<b>ILUSTRACIÓN 7. DEPRECIACIÓN DEL CAMIÓN KENWORTH.....</b>	<b>31</b>
<b>ILUSTRACIÓN 8. DEPRECIACIÓN DEL CAMIÓN MACK .....</b>	<b>32</b>
<b>ILUSTRACIÓN 9. DEPRECIACIÓN DEL CAMIÓN FREIGHTLINER .....</b>	<b>33</b>
<b>ILUSTRACIÓN 10. DEPRECIACIÓN DEL CAMIÓN HINO.....</b>	<b>34</b>
<b>ILUSTRACIÓN 11. PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>46</b>
<b>ILUSTRACIÓN 12. PROCESO DEL MEJORAMIENTO CONTINUO .....</b>	<b>51</b>
<b>ILUSTRACIÓN 13. INDICADOR DE LIQUIDEZ .....</b>	<b>70</b>
<b>ILUSTRACIÓN 14. INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO.....</b>	<b>71</b>
<b>ILUSTRACIÓN 15. INDICADOR DE RENTABILIDAD .....</b>	<b>73</b>

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación consiste en un proyecto de reestructuración administrativa - financiera de una PYMES familiar dedicada a la prestación de servicios de transporte de carga pesada en la ciudad de Guayaquil. El objetivo principal es aportar al desempeño organizativo de la empresa para poder obtener una mayor rentabilidad y liquidez, a partir de que ésta implemente la presente propuesta.

Con la presente propuesta, se pretende orientar las decisiones que el propietario de la empresa debe tomar en el proceso administrativo - financiero, para poder llevar a cabo en un corto, mediano o largo plazo para poder cumplir con los objetivos.

Es importante señalar que los datos primarios fueron recogidos directamente en la empresa, a través de una serie de entrevistas con los propietarios, la contadora, y funcionarios de la compañía.

El trabajo de titulación consta de cuatro capítulos en los que se analizaron distintos tópicos según la importancia que demanda el estudio.

En la introducción, se describió los aspectos generales de la investigación, tales como el planteamiento y justificación del problema, objetivos de la investigación, diseño de la investigación y beneficiarios del estudio.

En el primer capítulo, se relató la naturaleza del negocio de la transportación pesada, describiendo evolución en el tiempo en nuestro país. Asimismo, se describe un marco teórico, refiriendo diferentes citas de autores, y finalmente, se explican las diferentes leyes y lineamientos dispuestos por las instituciones reguladoras del Estado.

En el segundo capítulo, se realizó un diagnóstico de la situación actual del negocio con referencia a sus aspectos generales y recursos actuales como humanos, bienes de capital, activos y recursos financieros para identificar las oportunidades de mejoramiento en dichos ámbitos.



En los últimos dos capítulos se plantea la propuesta de reestructuración administrativa y financiera las cual dará una posible solución a la problemática planteada en el capítulo anterior.

**Palabras claves:**

Reestructuración, administrativa, financiera, transporte pesado, PYMES.

## **ABSTRACT**

The present work consists of an administrative - financial restructuring project of a family SMEs dedicated to offer heavy cargo in the city of Guayaquil. The main objective of this work is to contribute to the organizational performance of the company in order to achieve greater profitability and liquidity.

With this proposal, it is expected to guide the decisions that the business owner should take in the administrative - financial process, to achieve the objectives in a short, medium or long term.

It is important to emphasize that the primary data were collected directly in the company through a series of interviews with the owners, the accountant, and the company workers.

The graduation work consists of four chapters, in which different topics were analyzed according to the importance of the demand of the study.

In the introduction, it is described the general aspects of research, such as the approach and justification of the problem, research objectives, research design and beneficiaries of the study described.

In the first chapter, it was reported the nature of the heavy transportation business, describing its evolution in time in our country. Therefore, it describes a theoretical framework, referring to different quotes from authors and, finally, it is explained different laws and regulatory guidelines mandated by state institutions.

In the second chapter, it was made a diagnosis of the current business situation with reference to its general aspects and current resources, such as, human, capital, assets and financial resources to identify opportunities for improvement in these areas.

In the last two chapters, it is suggested a proposal of the administrative and financial restructuring, which will give a possible solution to the issues raised in the previous chapter.

**Keywords:**

Restructuring, administrative, financial, heavy transport, SMEs.

## RÉSUMÉ

Ce travail de titrage consiste en un projet de restructuration administrative - financière d'une PME familiale dédiée à la prestation de services de transport de cargaison lourde dans la ville de Guayaquil. L'objectif principal est de contribuer à la performance organisationnelle de l'entreprise pour atteindre une plus grande rentabilité et la liquidité, depuis que l'entreprise mise en œuvre cette proposition.

Avec cette proposition, on prétend orienter les décisions que les propriétaires d'entreprise devraient prendre dans le processus administratif et financier, à réaliser dans un court, moyen ou long terme pour atteindre les objectifs.

Il est important de remarquer que les données primaires ont été recueillies directement dans l'entreprise, à travers d'une série d'entretiens avec les propriétaires, le compteur, et les travailleurs de la société.

Le travail se compose de quatre chapitres dans lesquels différents sujets ont été analysés en fonction de l'importance de la demande d'étude.

Dans l'introduction, il est décrit les aspects généraux de la recherche, tels que l'approche et la justification du problème, les objectifs de recherche, concept de la recherche et les bénéficiaires de l'étude décrite.

Dans le premier chapitre, on signalé la nature de l'entreprise de transport lourd, décrivant l'évolution dans le temps dans notre pays. En outre, un cadre théorique est décrit, en se référant à différentes citations d'auteurs et enfin, ils sont expliqués des différentes lois et réglementaires imposées par les institutions étatiques.

Dans le deuxième chapitre, on effectué une évaluation de la situation actuelle de l'entreprise en référence à ses aspects généraux et les ressources actuelles, comme les humains, le capital, les actifs et les ressources financières afin d'identifier les possibilités d'amélioration dans ces domaines.

Dans les deux derniers chapitres, on propose la restructuration administrative et financière qui donnera une possible solution aux questions soulevées dans le chapitre précédent.

**Mots-clés:**

Restructuration, financière, administrative, transport lourd, PME.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación es una propuesta de reestructuración administrativa - financiera para una PYMES familiar que brinda servicios de transportación pesada, el cual surge cuando una empresa se encuentra en una situación crítica, donde la gerencia toma la decisión de realizar cambios de carácter interno para poder exteriorizar una nueva imagen de la organización. Esto, implica que habrá un resurgimiento de las dificultades, ya sean financieras y el deficiente flujo de caja, entre otros.

Cualquier empresa, indistintamente de su tamaño, tiene que adaptarse al medio que lo rodea y los frecuentes cambios que se van generando a su alrededor. De su cabida para adaptarse a dicho medio depende el éxito o fracaso que surja en su evolución o de revolución, creciendo o decreciendo y creando valor.

Un proceso de reestructuración corporativa implica cambios, y estos cambios serán significativos, dependiendo de la capacidad de anticipación al futuro y la adaptación de nuestra estructura al mismo.

La necesidad de llevar a cabo un proceso reestructurativo suele venir precedida por una pérdida en la situación comercial de la empresa, y posteriormente por desgaste en la situación financiera de la compañía.

La empresa posee recursos para ejecutar este proyecto de reestructuración administrativa - financiera en la Ciudad de Guayaquil, con una capacidad instalada de cuatro vehículos de carga pesada, que brinda servicio de transportación de sustancias peligrosas dentro del territorio nacional, movilizand o la mercadería con responsabilidad, seguridad y calidad; además de proporcionar precios competitivos en el mercado.

La actividad comercial del transporte pesado está debidamente regulada por los distintos organismos del Estado, por lo tanto, una empresa legalmente constituida proporciona beneficios, no sólo a la empresa, sino a los clientes como cargas directas para transportar, pudiendo así evitar los

intermediarios y aumentando el ingreso para la empresa. Cabe recalcar que las ganancias de la empresa Transportes Rivera está más ligada a la cantidad de recorridos que ejecute.

Finalmente, esta propuesta de reestructuración ayudará a fomentar la continuidad a la empresa, respetando las decisiones tomadas por la gerencia, en consenso de las necesidades que posee la organización, para poder llegar a un equilibrio entre las áreas de la misma. Adicionalmente, es indispensable llevar consigo una actitud proactiva de todas las fuerzas que son parte de la empresa, para poder llegar a las metas propuestas.

## **ASPECTOS GENERALES**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Transportes Rivera fue creada en el año 2007 como un negocio familiar en la ciudad de Guayaquil por el señor Walter Rivera y la señora Beatriz Guijarro, ya que la demanda del servicio de carga pesada siempre ha sido una actividad comercial rentable.

Inicialmente, sus creadores se enfocaron en la obtención de ingresos para poder cubrir la fuerte inversión de la compra de un camión que era fundamental para iniciar sus actividades comerciales. Consecuentemente, comenzaría el crecimiento paulatino de la empresa con la adquisición de nuevas unidades sin preocuparse de las políticas, presupuestos, estrategias, planes, entre otros, lo cual por una mala gestión administrativa se vio la necesidad de disminuir la cantidad de camiones que conformaban parte de los activos fijos de la empresa.

Por otro lado, la parte tributaria es manejada únicamente por un contador contratado bajo servicios prestados, y su función se limita a declarar las actividades económicas de la empresa con el fin del pago de los tributos para mantener al día las obligaciones fiscales con el estado.

Con el paso del tiempo la demanda de calidad de servicio por las empresas a las cuales se presta el servicio se ha incrementado, exigiendo de esta manera una modernización de bienes de capital y activos para el mejoramiento de la prestación de servicios.

Es evidente que no se cumple con una elaboración presupuestaria y planificación pertinente de estructuras administrativas e indicadores de gestión, por lo que se crea desorganización, descontrol y conflictos al momento de llevar a cabo tareas o toma de decisiones. Como consecuencia de la falta de toma de medidas respecto a la administración del negocio, se dificulta tener conocimientos si este está siendo rentable o no.



## FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Se requiere una reestructuración administrativa – financiera para optimizar los recursos, reducir gastos y mejorar los índices de rentabilidad y liquidez.

## JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad existe una gran demanda en el mercado a lo que concierne a empresas que se dedican a la actividad comercial de prestación de servicios logísticos, por lo cual este proyecto está enfocado a cubrir la necesidad de expansión de la empresa Transportes Rivera. Se considera que para que la empresa sea competitiva dentro del mercado, es necesario regularizar todos sus procesos internos. Por esta razón, se propone una reestructuración administrativa – financiera que permita darle orden y estructura al negocio y de esta manera alcanzar los objetivos mencionados.

La empresa Transportes Rivera realiza esta actividad comercial por más de 7 años, en los cuales una mala gestión administrativa los ha hecho detenerse en su crecimiento, que en los primeros años se mantenía constante, llegando hasta a disminuir su flota de camiones, los cuales representan el corazón de la empresa.

Hoy en día, Transportes Rivera dentro de sus activos fijos posee cuatro camiones, de los cuales, uno no se encuentra en funcionamiento por mantenimiento y otro fue recientemente adquirido en consecuencia de la demanda por brindar un mejor servicio.

**Tabla 1. Descripción de Bienes de Capital**

No.	Marca	Modelo	Año	Producto que transporta
1	Kenworth	T800 Classic Alcoa	2015	Slop
2	Mack	CH613	2002	Slop
3	Hino	FM1JRVA	2009	Combustibles limpios
4	Freightliner	Furdoy	1990	Por definir

**Elaborado por:** Francisco Jibaja y Denisse Rivera

La empresa posee una considerable deuda con una entidad bancaria, por lo cual, la presente propuesta de reestructuración administrativa - financiera ayudará a reflejar la situación del desempeño de la empresa, permitiéndonos conocer las condiciones actuales del negocio, logrando identificar sus problemáticas y brindándoles posibles soluciones de mejoramiento.

## **CONTRIBUCIÓN POTENCIAL DEL ESTUDIO**

La presente investigación busca contribuir principalmente a los propietarios de la empresa, ya que necesitan esencialmente una idea más precisa respecto a la situación actual de su negocio: si este está siendo rentable o no. Por esta razón, el estudio abarca un análisis de tipo situacional y explora posibles soluciones para el mejoramiento de las problemáticas encontradas.

Cabe señalar que las propuestas planteadas representarán una ayuda determinante para Transportes Rivera, mas no serán las únicas soluciones existentes para mejorar su desempeño organizativo.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **OBJETIVO GENERAL**

Proponer la reestructuración administrativa - financiera de una PYMES familiar que se dedica a la prestación de servicio de transporte de carga pesada en la ciudad de Guayaquil, para aportar al desarrollo del desempeño organizativo y obtener una mayor rentabilidad y liquidez.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Diagnosticar las condiciones actuales del negocio para identificar sus problemáticas y reconocer las oportunidades de mejoramiento.
2. Plantear la implementación de un proceso administrativo de la empresa que aporte al desarrollo del desempeño organizativo.

3. Proponer la ejecución de un sistema financiero que permita gestionar los recursos que posee la empresa para obtener una mejor rentabilidad y liquidez.

## **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para poder definir la problemática con exactitud, se utilizará el método de investigación exploratorio y descriptivo. Esta investigación será basada en la observación de campo, así como también el levantamiento de información documentada en los archivos internos de la empresa, en la que se analiza y se fundamentan datos y registros de movimientos o transacciones.

## **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para poder realizar este trabajo de titulación, los datos esencialmente necesarios son la información accesible de las operaciones de la empresa mediante la observación y recolección de datos a través de entrevistas.

Esta observación y entrevistas permiten analizar y evaluar la información relacionada con nuestra investigación, con el fin de poder profundizar el conocimiento de los temas y respaldar investigación con fundamentos teóricos, por lo cual, se realizará una extracción de información a través de visitas a la empresa, entrevistas a funcionarios y empleados, revisión de sus actividades, procesos internos que son planificados para satisfacer los requerimientos financieros de la empresa y sus políticas empresariales como contables, financieras, administrativas, etc.

## **BENEFICIARIOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El principal beneficiario de este análisis serán los propietarios del negocio, ya que se propone mejoras en el desempeño organizativo, además de alternativas para la reinversión y fuentes de rentabilidad y liquidez.

## **BENEFICIOS TANGIBLES**

- Liquidez
- Rentabilidad
- Aumento de unidades de trabajo
- Estructura organizacional
- Reducción de costes de mantenimiento

## **BENEFICIOS INTANGIBLES**

- Mejor servicio al cliente
- Imagen distinguida en el medio

# CAPÍTULO 1: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y LEGAL

## 1.1. MARCO TEÓRICO

### 1.1.1. ENFOQUE TEÓRICO

La obtención de objetivos es difícil de alcanzar dentro de la organización cuando su estructura no se ajusta a sus necesidades corporativas. De igual manera, no permite llevar a cabo un desarrollo sostenido, por lo que, es necesario encaminarse por un profundo proceso de reestructuración, tomando en cuenta las debilidades dentro de sus procesos operativos. Esta reestructuración debe sujetarse a la administración científica empresarial, empleando mecanismos que ayuden a la aplicación de estrategias para impulsar el resurgimiento de una organización renovada con procesos que viabilicen su actividad.

### 1.1.2. LA REESTRUCTURACIÓN COMO CONCEPTO

Una reestructuración nace de una problemática o crisis dentro de una empresa, y existen puntos que se los pueden identificar críticos. Según las situaciones, estas pueden ser: económicos, sociales, legales o de gestión (Hernández, 2008).

**Económicos:** Cuando la empresa enfrenta problemas de rentabilidad o liquidez.

**Sociales:** Cuando la problemática repercute directamente en los acreedores, trabajadores o la comunidad generando un malestar o inconformidad.

**Legales:** la situación de crisis legal es por problemas ocasionados por leyes, decretos, ordenanzas, permisos o sus modificaciones que alteran la regularidad de las actividades operativas de la empresa.

**De gestión:** Puede ser considerada por pérdidas en casos de ventas, posición en el mercado, posición competitiva,

Por estas causas las empresas consideran necesaria una reestructuración con el fin de mejorar sus resultados (Aurys Consulting, 2014). Los principales problemas que comienzan a generarse dentro de la empresa por las situaciones anteriormente mencionadas pueden ser una pérdida clara de competitividad por la falta de adaptación en el mercado a través del tiempo o una estrategia competitiva mal orientada, otra problemática que generalmente se ocasionan son las problemáticas financieras.

Las causas por la cuales se generan estas crisis pueden ser incontrolables o controlables; en el caso de incontrolables por factores externos, y controlables que son regularmente las raíces de los problemas que son las causas internas (Transforma Capital, 2013).

Las causas externas podemos categorizarlas en:

- **Competitividad:** El ingreso de competencia extranjera con costes menores, o que generan un fuerte impacto en las empresas locales por las guerras de precios buscando incrementar su participación en el mercado.
- **Económicas:** En tiempo de estabilidad o crecimiento económico, es sencillo esconder las falencias, pero en épocas de crisis todas estas falencias aparecen.
- **Sociológicas:** Causadas por el cambio de preferencias de los consumidores, pueden significar reducción en la competitividad de la empresa.
- **Tecnológicas:** Una causa tecnológica puede significar la transformación de un bien o servicio a obsoleta, como también una nueva inversión tal vez no presupuesta por la empresa.
- **Gubernamentales:** Las modificaciones en la estructura legal del gobierno, que pueden ser laborales, ambientales, etc., creando regulaciones nuevas para las empresas.

Las causas que podríamos considerar internas son:

- **Altos o excesivos niveles de procesos:** los cuales aumentan la duración de resultados.
- **Capacidad del personal:** Cuando existe una falencia en las capacidades de los miembros que conforman un grupo de trabajo, la mayoría de las veces por falta de experiencia.
- **Debilidad financiera:** Ciertas empresas tienen falencias en el área financiera, la cual es un área relevante que debe estar separada de los demás departamentos de una empresa, pues la mala toma de decisiones o la ineficacia de este departamento puede generar el quiebre de la empresa.

De igual manera, un correcto diagnóstico de la situación financiera, detectará las obligaciones financieras, endeudamiento, financiamiento correcto de las inversiones, incremento de los beneficios, participación en el mercado (Núñez & Vieites, 2009).

A lo que el autor (Díaz, 2009) sugiere que la forma más eficaz de encontrar cualquier falencia financiera es mediante los indicadores financieros, ya que estos nos permiten relacionar los estados contables y así encontrar falencias; así como en el caso de los indicadores de endeudamiento que nos permiten medir la participación y el riesgo de los acreedores en el financiamiento de la empresa o los indicadores de rentabilidad, también considerados de lucro o rendimiento, que miden por áreas la efectividad de la empresa pudiendo reflejar los costos y gastos (Ortiz, 2011).

Administrativamente, el autor (Fontalvo, 2012) recomienda la evaluación para mejorar la gestión, debido a que el resultado de la evaluación arroja información que es esencial para analizar y comprender las causas de los beneficios y problemas generados. Por otra parte, (Nava & Marbelis, 2009) consideran que en toda empresa dentro de una perspectiva económica y financiera, es necesaria la implementación de medidas de competitividad y eficiencia de manera que aumente la productividad y

simultáneamente exista una reducción de los costes sin afectar la calidad de un producto o servicio.

Parte de una reestructuración administrativa o financiera es la búsqueda de un mejoramiento continuo que es considerado el cambio para realizar más efectiva, eficiente y adaptable la empresa (Harrington, 1996).

L. P. Sullivan (1994), por otro lado considera el mejoramiento continuo como: “un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes”.

En síntesis, el mejoramiento continuo es un proceso esencial fundamental que refleja la realidad de la empresa concentrándose en subprocesos puntuales y ámbitos organizativos (Joya & Arce, 2009). “Los empresarios emprendedores buscan identificar nuevas oportunidades, responder a los cambios del entorno y tomar las medidas adecuadas para lograr el éxito” (Chow, 2006).

## **1.2. MARCO LEGAL**

La empresa transportes Rivera se rige bajo diferentes instituciones con sus leyes y códigos respectivamente, las cuales son el Servicio de Rentas Internas (SRI), Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Ministerio de Relaciones Laborales (MRL), la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) y la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH), que fue creada el 27 de julio del 2010 con la reformatoria a la Ley de Hidrocarburos, donde su función principal es fortalecer la regulación, el control y la fiscalización hidrocarburífera.

### **1.2.1. SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (SRI)**

El Servicio de Rentas Internas es una institución pública dedicada a la legislación tributaria en base a sus políticas y estrategias, por lo cual toda persona natural o jurídica está obligada a generar un Registro único de Contribuyentes (RUC). Mediante este registro, la institución exige el



cumplimiento de las obligaciones tributarias para asegurar la correcta recaudación de los tributos al Estado que será retribuido a la sociedad.

La obligatoriedad de inscribirse en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) permite emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica.

#### **1.2.1.2. REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES (RUC)**

La empresa Transportes Rivera efectúa su actividad económica, encontrándose debidamente registrada como persona natural, donde se detalla su actividad económica como “actividad de transporte de combustible por carretera”.

El SRI establece que toda persona sea nacional o extranjera, que realice una actividad económica lícita debe ser obligatoriamente registrada en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), por lo cual la Sra. Fátima Guijarro cumple esta disposición con el registro no. 0906097100001.

Este RUC le permite emitir comprobantes de acuerdo a su actividad comercial, los cuales son debidamente autorizados por el SRI. Asimismo, le faculta efectuar la declaración de sus tributos otorgados por la ley al Estado ecuatoriano por su tipo de actividad económica.

#### **1.2.1.3. LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO (LORTI)**

El Servicio de Rentas Internas para garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias posee la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI), la cual en su primer artículo define el objeto de impuesto, por toda la renta que la empresa genera por sus actividades comerciales:

Así, el Art. 1 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno vigente, establece que “el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley.”

En el artículo 2, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno vigente define el concepto de renta como: “Para efectos de este impuesto se considera renta: Los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito o a título oneroso provenientes del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicios;”

En el art. 3 y 4 la LORTI se establece los tipos de sujetos. El artículo 3 especifica que el sujeto activo es el Estado, por lo cual entramos dentro de la categoría de sujetos pasivos como podemos apreciarlo en el anexo 1.

La LORTI, en el artículo 8, define en su primer literal el concepto de ingreso de fuente como podemos apreciar en el anexo 1. Debido a la actividad económica que realiza la empresa Transportes Rivera, esta, se sujeta a esta categoría por ser una empresa de servicios.

Actualmente, la empresa no está obligada llevar contabilidad, ya que al inicio de sus actividades comerciales no generaba ingresos considerables, pero hoy en día según el artículo 19 la empresa está sujeta a llevar contabilidad como lo detalla en el anexo 1, a pesar de que el SRI no ha enviado la notificación correspondiente.

El art. 20 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno menciona los principios generales de cómo se deberá llevar la contabilidad. “La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación...”

En el artículo 21 se define la importancia de los estados financieros como base para presentación de las declaraciones de impuesto como podemos observar en el anexo 1, lo cual es una obligación subsiguiente al principio de llevar la contabilidad.

El artículo 36 de la LORTI establece las tarifas para el cálculo del impuesto a la renta para las personas naturales y sucesiones indivisas “Para liquidar el impuesto a la renta de las personas naturales y de las sucesiones indivisas, se aplicarán a la base imponible las tarifas contenidas en la siguiente tabla de ingresos:

**Tabla 2. Impuesto a la Renta 2014**

<b>IMPUESTO A LA RENTA 2014</b>			
<b>Fracción Básica</b>	<b>Exceso hasta Básica</b>	<b>Impuesto Fracción</b>	<b>% Impuesto Fracción Excedente</b>
0	10,410	0	0%
10,410	13,270	0	5%
13,270	16,590	143	10%
16,590	19,920	475	12%
19,920	39,830	875	15%
39,830	59,730	3,861	20%
59,730	79,660	7,841	25%
79,660	106,200	12,824	30%
106,200	En adelante	20,786	35%

**Fuente:** Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, LORTI

Los datos del cuadro de los rangos de impuesto a la renta se actualizan dependiendo de la variación anual del Índice de Precios al Consumidor de Área Urbana que es estipulado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) al 30 de noviembre de cada año. Los ajustes incluirán la modificación del impuesto sobre la fracción básica de cada rango estipulado.

### **1.2.2. MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES (MRL)**

*“Cambiar la actual relación capital – trabajo con un enfoque dirigido al desarrollo de los trabajadores y a la justicia laboral”. -Ministerio del Trabajo*

Bajo este enfoque, el Ministerio de Relaciones Laborales fomenta el cumplimiento de las políticas laborales, rigiéndose bajo el Código de Trabajo, el cual protege los derechos fundamentales del trabajador, administrando la gestión del talento humano y las remuneraciones del sector público.

### **1.2.2.1. CÓDIGO DE TRABAJO**

La empresa Transportes Rivera cuenta con un pequeño equipo de trabajo que ayuda al cumplimiento de sus operaciones. Por esta razón, la empresa está obligada a celebrar un contrato con cada uno de ellos para establecer los términos y condiciones del empleo, asegurando la protección de cada una de las partes.

En consecuencia, el artículo 8 del Código de Trabajo, establece que: “El contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio..”.

Además, en sus artículos 13, 14, 47 y 81 se describe cuatro de las cláusulas más críticas, para lo cual un contrato debe regirse, como podemos observar en el anexo 2.

La actividad de la transportación pesada tiene tendencia a correr con riesgos laborales. En el caso de la empresa Transportes Rivera, esta se dedica a la transportación de sustancias derivadas de hidrocarburos (sustancias peligrosas), por lo que el empleador se encuentra en la obligación de asumir dicha responsabilidad. El Art 38 del Código de Trabajo, establece “Los riesgos provenientes del trabajo son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizar de acuerdo con las disposiciones de este Código...”.

De igual manera, este código detalla la obligación de parte del empleador de garantizar los beneficios sociales a sus trabajadores, lo cual lo indican los artículos 69, 97, 111, 113, 196 y 353; como se encuentra descrito en el anexo 2.

### **1.2.3. INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL (IESS)**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) es una institución pública cuyo objetivo es aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

Por esta razón, todo empleador está sujeto a afiliar a sus trabajadores cumpliendo con las siguientes obligaciones:

#### **1.2.3.1.OBLIGACIONES**

##### **1.2.3.1.2. INSCRIPCIÓN DEL TRABAJADOR CON RELACIÓN DE DEPENDENCIA**

El IEES establece que “El empleador está obligado a registrar al trabajador a través de la página web del IEES mediante el aviso de entrada, desde el primer día de labor, dentro de los quince días siguientes al inicio de la relación laboral”.

##### **1.2.3.1.2. NOVEDADES**

Otra de las obligaciones que establece el IEES es que “El empleador informará a través del sistema de historia laboral (internet) la modificación de sueldos, contingencias de enfermedad, separación del trabajador (aviso de salida) u otra novedad, dentro del término de tres días posteriores a la ocurrencia del hecho”.

##### **1.2.3.1.3. PAGO DE APORTES**

El IEES establece que “El cálculo del aporte de los trabajadores con relación de dependencia, se entiende como materia gravada a todo ingreso regular y susceptible de apreciación pecuniaria percibido por el trabajador, que en ningún caso será inferior a la establecida”.

##### **1.2.3.1.4. TIEMPO PARCIAL**

Dentro de las obligaciones que tiene el empleador el IEES establece que “El salario base de aportación de los contratados a tiempo parcial, se calcula según los días laborados, en ningún caso es inferior a la parte proporcional del salario básico unificado....”

#### **1.2.3.1.5. RUBROS DEL SALARIO DE APORTACIÓN**

Y como última obligación del empleador, el IEES establece que “Para el cálculo de las aportaciones y contribuciones del seguro general obligatorio se considera: todo ingreso regular susceptible de apreciación pecuniaria; es decir, todo lo que se entregue al trabajador para libre disponibilidad”.

#### **1.2.4. AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO (ANT)**

La Agencia Nacional de Tránsito (ANT) es una entidad pública que planifica, regula y controla la gestión del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial en nuestro país, con el objetivo de asegurar la libre y segura movilidad terrestre, preservando el medio ambiente. La base legal de la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) es la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (LOTTTSV), que tiene como finalidad la protección de las personas y bienes que se desplazan de un lugar a otro dentro de la red vial del territorio nacional.

##### **1.2.4.1. LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL (LOTTTSV)**

El artículo 5 y 16 de la LOTTTSV describe sus funciones de aseguramiento social como también la regulación, planificación y control de transporte terrestre, ya que como empresa de prestación de servicios de transportes de carga pesada, la ANT es la entidad que gobierna esta labor, cómo podemos identificarlo en el anexo 3.

En el artículo 20, se menciona las funciones y atribuciones del Directorio de la Agencia Nacional de Regulación, específicamente relacionado a la empresa Transportes Rivera sería el literal 13 en la que describe su función de supervisar y controlar como operadora nacional.

El Art. 46 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial establece “El transporte terrestre automotor es un servicio público esencial y una actividad económica estratégica del Estado, que consiste en la movilización libre y segura de personas o de bienes de un

lugar a otro”. Describiendo así nuestra actividad comercial que es el transporte terrestre.

El artículo 49 y 51 de la LOTTTSV son esenciales, ya que la empresa Transportes Rivera se caracteriza por movilizar sustancias peligrosas y clasifica nuestra actividad como servicio de transporte comercial los artículos se detallan en el anexo 3.

Como se especificó anteriormente en este trabajo de titulación, la actividad de transporte comercial representa una parte esencial en el comercio de la nación, por lo tanto, en el artículo 53 de la LOTTTSV se prohíbe toda forma de monopolización de este servicio, mientras que el artículo 55 reconoce esta actividad como un servicio estratégico.

Así, el Art. 53 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial establece “Prohíbese toda forma de monopolio y oligopolio en el servicio de transporte terrestre. La Comisión Nacional regulará las formas de prestación del servicio conforme la clasificación prevista en esta Ley. La prestación del servicio del transporte terrestre...”.

El Art. 55 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial establece que “El transporte público se considera un servicio estratégico, así como la infraestructura y equipamiento auxiliar que se utilizan en la prestación del servicio. Las rutas y frecuencias a nivel nacional son de propiedad exclusiva del Estado.”.

En el artículo 58, se especifica que esta actividad comercial sea de persona natural o jurídica está legalmente regulada y requerirá de una autorización, en los términos establecidos en la LOTTTSV y su reglamento como lo detalla el anexo 3.

El artículo 65 reconoce los ámbitos de operación, como los realiza la empresa Transportes Rivera dentro del territorio ecuatoriano. “El servicio de transporte público comprende los siguientes ámbitos de operación: intracantonal, interprovincial, intrarregional, interprovincial e internacional.”

Los artículos 72, 74 y 76 describen la competencia de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial sobre los títulos habilitantes de transporte terrestre como los describe el anexo 3.

### **1.2.5. NATURALEZA DE LA TRANSPORTACIÓN PESADA**

La actividad comercial del transporte de carga pesada en el Ecuador ha sido esencial para la evolución de la comercialización de distintos productos, proporcionando una mejor distribución de mercadería en condiciones óptimas. La actividad de transporte podría considerarse una parte esencial en la cadena de distribución como un servicio intermediario que aporta en gran parte a la calidad de vida de la sociedad.

La actividad de transporte es un pilar esencial para cada uno de los sectores de la economía dentro de nuestro país, ya que la distribución de mercadería de un lugar a otro es fundamental para poder desarrollar cada uno de los sectores de la economía ecuatoriana.

En el Ecuador existe un número grande de empresas que brindan servicios logísticos y de transporte, la cual de cierta manera se ve afectada por la informalidad de ciertos transportistas que son propietarios de su unidad y es su herramienta de trabajo. De esta manera, se puede diferenciar la seguridad y garantías que puede ofrecer una empresa como la informalidad en la prestación de este servicio.

Dentro de la historia ecuatoriana y sus regulaciones en el sector de transporte, tenemos la creación del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones el 9 de julio de 1929, dentro del periodo del Dr. Isidro Ayora Cueva, vigésimo segundo Presidente Constitucional de la República del Ecuador.

A este Ministerio le correspondían los caminos y ferrocarriles, los canales de navegación, las obras portuarias fluviales y marítimas, lo cual estuvo vigente hasta el 15 de enero del 2007.



A inicios de la presidencia del Eco. Rafael Correa Delgado, mediante un Decreto Ejecutivo se decide reestructurar este organismo y crea el Ministerio de Transporte y Obras Públicas con 4 Subsecretarías, con el fin de que este Ministerio sea el encargado de implementar y evaluar políticas, regulaciones, planes, programas y proyectos que garanticen una red de transporte seguro y competitivo, minimizando el impacto ambiental y contribuyendo al desarrollo social y económico del País.

En los últimos años, la conducta del transporte de carga pesada ha estado influenciada por un rápido crecimiento del parque automotor y una obstrucción de los fletes al transportador. Este sector se conforma por tres tipos de agentes, los cuales son: generadores de carga, empresas de transporte y transportadores. El generador de carga es generalmente una empresa o empresario que produce la mercadería a ser transportada. Ese agente, a su vez, contrata los servicios de una empresa de transporte, cuya actividad no solo se limita a dicha transportación, sino también el cuidado y seguridad de la carga y la coordinación de su recepción y entrega. Habitualmente, las empresas de transporte no cuentan con la suficiente cantidad de vehículos, por lo que, contratan los servicios de los transportadores, a los que les pagan “fletes” por dicho servicio.

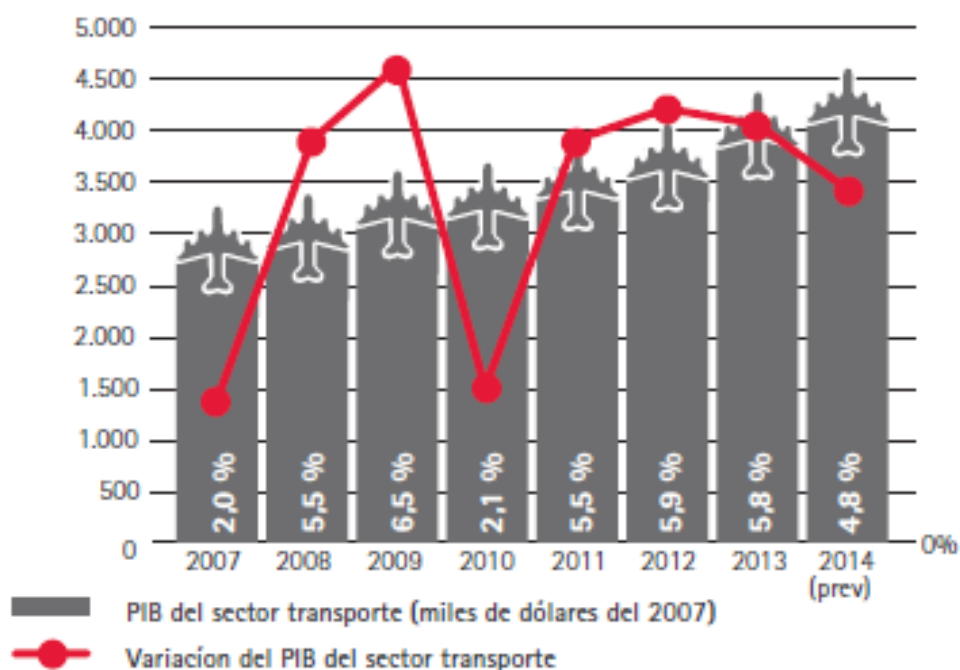
Por lo tanto la actividad de transporte no es solo un servicio, sino que aporta a la relación consumidores y productores, potencia la productividad, moviliza mercaderías, por lo que su pleno desempeño es indispensable para mejorar el sistema económico y así obtener un mayor desarrollo y crecimiento dentro de las regiones.

Este desarrollo y crecimiento ha sido notorio en la economía ecuatoriana, podemos evidenciarlo en el Producto Interno Bruto (PIB) según la revista Ekos en su edición de enero 2015 “el sector de transporte y logística se ha constituido un factor determinante en la competitividad de las empresas modernas por lo que su manejo se asocia directamente con el desarrollo de las demás actividades productivas.”

## Ilustración 1. PIB del Sector de Transporte y Logística y PIB Nacional

### PIB DEL SECTOR

transporte y logística y PIB nacional (Millones de dólares) |



**Fuente:** Revista Ekos

Se puede observar que en nuestro país, dentro del PIB nacional, el sector de transporte representa un índice importante a partir del año 2009. La participación de este sector se ha mantenido constante entre un 6.5% y 6.6%, el cual lo coloca en el quinto sector que más contribuyó al PIB en el año 2013.

## **CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

### **2.1. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO**

#### **2.1.1. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

La empresa Transportes Rivera se dedica a la prestación de servicios de transporte de carga pesada, específicamente a la transportación de sustancias peligrosas, como aceites básicos limpios (gasolina y diésel), así como también producto slop (aceites usados, aguas oleosas y productos sucios derivados del petróleo). La empresa cuenta con cuatro unidades que prestan servicios a diferentes empresas nacionales dentro del país.

#### **2.1.2. SITUACIÓN ACTUAL**

La compañía nació con carencias administrativas, tales como la inexistencia de una estructura organizacional, objetivos corporativos, estructura de procesos, establecimiento de indicadores de gestión, entre otros, y su vez, errores financieros como la falta de llevar contabilidad, y consecuentemente análisis financieros para poder analizar la situación propia del negocio.

Todos estos inconvenientes fueron a causa de la falta de conocimiento de sus propietarios en temas de esta naturaleza; algunas de estas falencias han sabido ser solucionadas momentáneamente, afrontando multas y contratiempos, para que el negocio pueda continuar normalmente con sus operaciones.

Sin embargo, a algunos de estos obstáculos no se le ha podido asignar el debido tratamiento para que la empresa pueda efectuar sus procesos con normalidad.

Por otro lado, la compañía no ha establecido los debidos procesos para las diferentes actividades, por este motivo, muchos de ellos no están

adecuadamente documentados para llevar los correctos controles; dando lugar al conocimiento único de quien desarrolla la labor.

El problema de Transportes Rivera radica en que en sus inicios, al ser una empresa pequeña, no contaba con una estructura administrativa y financiera por su tamaño, no obstante, al crecer, fue necesaria su implementación, la cual no fue llevada a cabo. La persona encargada de manejar la empresa fue uno de los propietarios, ejerciendo funciones gerenciales, financieras y operativas, sin embargo, las funciones contables son llevadas por una contadora que presta sus servicios por honorarios; mientras que las funciones administrativas, como documentación y control de registros, no son cumplidos eficazmente, llevando a la dificultad de encontrar alguno de ellos cuando se lo necesite.

En el ámbito financiero, se presenta un obstáculo significativo: están mezclados los gastos personales de los propietarios con los gastos de la compañía. Esto conlleva a desconocer los verdaderos resultados del negocio, en temas de rentabilidad y liquidez. Estos acontecimientos van acompañados de una falta de presupuestación y elaboración de un flujo de caja, es decir, no hay control en los ingresos y egresos efectuados por la actividad de la empresa.

Otro aspecto que afecta directamente a las operaciones del negocio es el retraso del pago de sus clientes, lo cual perjudica a la liquidez en cuanto a desembolsos de caja chica, pago a trabajadores, compra de repuestos para los vehículos, entre otros.

### **2.1.3. ÁMBITO LEGAL**

Para que Transportes Rivera pueda operar, la empresa debe registrarse bajo dos entidades: la Agencia Nacional de Tránsito (ANT), la cual emite la matrícula del vehículo y la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH), la cual expide el Certificado de Control Anual, documento

indispensable para poder ejercer la actividad comercial, puesto que se transportan productos derivados del petróleo.

Es necesario que cada vehículo cuente con su matrícula, dado que este documento habilita su circulación dentro del territorio nacional, como lo indica el artículo 102 de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (LOTTTSV), (2014):

**Art. 102.-** Al propietario del vehículo se le otorgará una sola matrícula del automotor, que será el documento habilitante para su circulación por las vías del país, y en ella consta el nombre del propietario, las características y especificaciones del mismo y el servicio para el cual está autorizado. La matrícula del vehículo registra el título de propiedad. La Comisión Nacional o sus órganos desconcentrados conferirán certificaciones sobre la propiedad del vehículo.

Por otro lado, para contar con el Certificado de Control Anual, la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero (ARCH) exige los siguientes requisitos para su obtención:

#### **2.1.4. REQUISITOS ADMINISTRATIVOS**

**Certificado actualizado de inspección técnica de los tanques de almacenamiento.-** Este documento debe ser el presentado físicamente el original o copias notariadas los mismos que deben ser emitidos por una Compañía Inspectoría calificada y registrada por la ARCH.

**Sujeto de control.-** El sujeto de control debe estar actualizado en el cumplimiento de las obligaciones determinadas por las normativas hidrocarburíferas y no debe poseer ninguna obligación económica exigible pendiente de periodos pasados con la ARCH.

**Licencia Ambiental.-** Al igual que el Certificado de inspección técnica, el documento de la licencia ambiental debe ser vigente y presentar el original o copias notariadas emitidas por una Compañía Inspectoría calificada y registrada por la ARCH.

**Pago de control anual.-** Será proporcionado el comprobante de depósito bancario original o una copia notariada debidamente certificada, el mismo que será equivalente al valor total de lo que establezca la resolución vigente.

**Permiso de cuerpo de bomberos.-** De la jurisdicción en la que se encuentra emplazado el centro de distribución correspondiente al año de emisión del certificado de control anual.

**Póliza de responsabilidad civil extracontractual.-** Este documento será del mismo período operacional, es decir vigente, el cual debe ser presentado de forma original o con copias notariadas y propiamente certificadas, cumpliendo con lo dispuesto sobre las pólizas de seguros de responsabilidad civil extracontractual, que cubra los daños a terceros.

**Permiso de Operación.-** Siendo el sujeto pasivo una persona natural, para poder obtener este permiso, la empresa deberá afiliarse a una cooperativa o a una compañía de transporte para facilitar la operación del vehículo dentro del territorio nacional. De este modo, se controla que los vehículos no excedan los años de vida útil.

**Permiso de Pesos y Medidas.-** Adicionalmente, con la matrícula del vehículo y el permiso de operación, se procede a solicitar el permiso de Pesos y Medidas, el cual es indispensable para poder circular como vehículo de carga pesada dentro de la red vial nacional, como lo indica el Acuerdo Ministerial No. 36 del Ministerio de Transporte y Obras Públicas:

**Artículo 6.-** Conforme lo establecido en el Reglamento de Pesos y Dimensiones, el Certificado de operación regular es el documento necesario para la circulación de vehículos de carga pesada por red vial nacional, que detalla las especificaciones, dimensiones y capacidad del vehículo.

Para la obtención de los certificados de operación regular se deberá presentar a más de los requisitos estipulados en el Reglamento en mención, cualquier otro documento que en el ámbito de sus competencias, el Ministerio considere necesario.

**Artículo 7.-** Los vehículos sujetos a las disposiciones del presente Acuerdo, en las estaciones de control de pesos y dimensiones obligatoriamente deberán otorgar el certificado de operación regular, emitido por el Ministerio (...).

## Licencia

Adicionalmente, debido a la actividad comercial de la empresa, es necesario que los transportistas posean Licencia Tipo E para poder conducir los vehículos, esto, por el tipo de sustancias que son transportadas dentro y fuera de la ciudad de Guayaquil.

Dentro del territorio nacional, ninguna persona podrá conducir vehículos motorizados sin poseer los títulos habilitantes emitidos por las autoridades competentes de tránsito del Ecuador.

Las licencias en el territorio Ecuatoriano se encuentran divididas en los siguientes tipos:

**Tabla 3. Tipo de Licencias**

<b>NO PROFESIONALES</b>	<b>TIPO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
	A	Para conducción de vehículos motorizados como: ciclomotores, motocicletas, tricar, cuadrones.
	B	Para automóviles y camionetas con acoplados de hasta 1,75 toneladas de carga útil o casas rodantes.
	F	Para automotores especiales adaptados de acuerdo a la capacidad especial del conductor.
<b>PROFESIONALES</b>	A1	Para conducir mototaxis o tricimotos de servicio comercial, y los del tipo A.
	C	Para taxis convencionales, ejecutivos, camionetas

		livianas o mixta hasta 3.500 kg, hasta 8 pasajeros; vehículos de transporte de pasajeros de no más de 25 asientos y los vehículos comprendidos en el tipo B
	C1	Para vehículos policiales, ambulancias militares, municipales, y en general todo vehículo del Estado ecuatoriano de emergencia y control de seguridad.
	D	Para servicio de pasajeros (intracantonales, interprovinciales, intra-provinciales, intraregionales y por cuenta propia); y para vehículos del Estado ecuatoriano comprendidos en el tipo B y no considerados en el tipo C1.
	D1	Para escolares, institucional y turismo, hasta 45 pasajeros.
	E	Para camiones pesados y extra pesados con o sin remolque de más de 3,5 toneladas, tráiler, volquetas, tanqueros, plataformas públicas, cuenta propia, otros camiones y los vehículos estatales con estas características.
	E1	Para ferrocarriles, auto ferros, motobombas, trolebuses, para transportar mercancías o sustancias peligrosas y otros vehículos especiales.
	G	Para maquinaria agrícola, maquinaria pesada, equipos camineros (tractores, moto niveladoras, retroexcavadoras, montacargas, palas mecánicas y otros).

**Fuente:** Agencia Nacional de Tránsito (ANT)



## **2.2. RECURSOS ACTUALES**

### **2.2.1. HUMANOS**

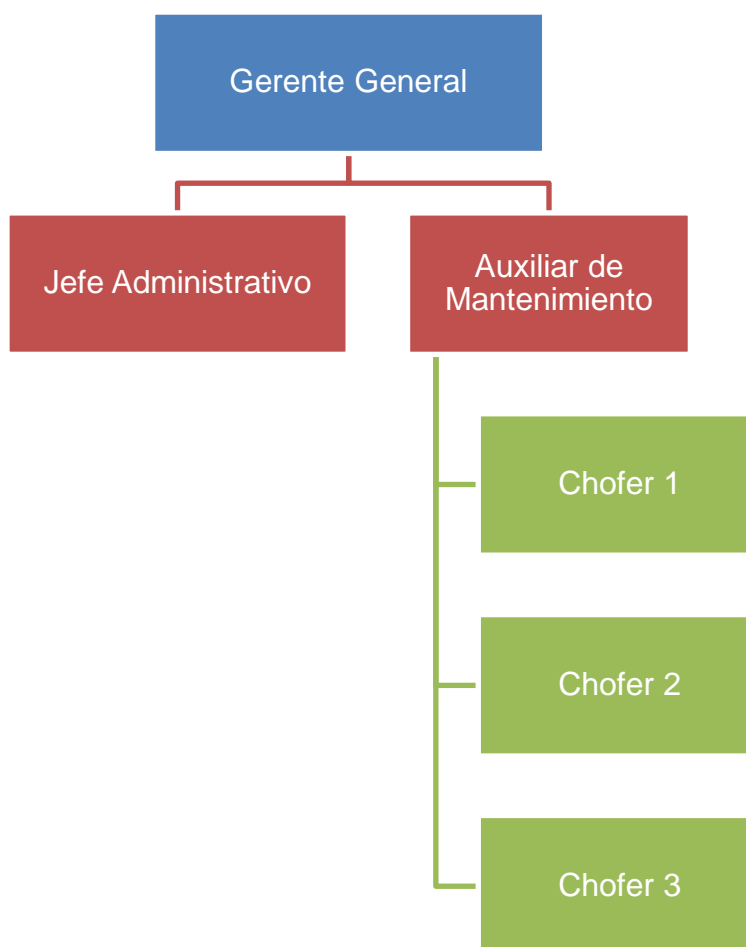
A razón de que la empresa es una PYMES, esta cuenta con un pequeño personal: dentro del área administrativa se encuentran los propietarios del negocio que cumplen las funciones de directorio y gerencia general. Por otro lado, en el área operativa se cuenta con 4 personas, las cuales 3 de ellos son choferes y el restante, auxiliar de mantenimiento.

Es importante resaltar que todos los trabajadores son afiliados al IESS y gozan de los beneficios de ley, así como bonificaciones.

#### **2.2.1.1. ORGANIGRAMA**

Gráficamente, la estructura organizativa de la empresa es la siguiente:

## Ilustración 2. Organigrama del Estado Actual de la Empresa



**Elaborado por:** Franciso Jibaja y Denisse Rivera

Es importante señalar que, dentro del organigrama de la empresa, el Director/Gerente General y el Jefe Administrativo son los propietarios de la organización.

Por otro lado, el contador es contratado parcialmente (por honorarios), ejerciendo las funciones establecidas por la gerencia y que son indispensables para el funcionamiento del negocio.

A continuación, se describe al personal que labora para Transportes Rivera en calidad de dependencia, bajo la obligación de un contrato laboral por parte del trabajador y el empleadora, aportándoles todos los beneficios de ley.

**Tabla 4. Nómina del Área Operativa**

No.	Nombre	Cargo	Antigüedad
1	Marco Quinte	Auxiliar de mantenimiento	7 años
2	Anibal Buenaño	Chofer	6 años
3	Angel Calderon	Chofer	4 años
4	Roger Wong	Chofer	5 años

**Elaborado por:** Franciso Jibaja y Denisse Rivera

### **2.2.1.2. DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

Es importante describir detalladamente las tareas y responsabilidades de cada uno de los trabajadores de la empresa, ya que al ser todas ellas agrupadas, se da a conocer las funciones específicas que deben ser cumplidas por cada uno de ellos, y consecuentemente, diferenciar un cargo de otro.

#### **2.2.1.2.1. DIRECTORIO/GERENCIA GENERAL**

- Desarrollar nuevos negocios: plantear y poner en marcha nuevos mercados para la prestación de servicios.
- Cultivar las alianzas estratégicas: comprende mantener satisfechos a las a las partes claves del negocio; es decir, proveedores, clientes, competidores del mercado.
- Implementar sistemas de organización e información: se refiere en establecer e implementar procesos para un mejoramiento continuo en el funcionamiento de la empresa. De este modo, será más sencilla la verificación de resultados mediante indicadores.
- Crear y mantener un buen clima laboral: abarca la motivación de los trabajadores en sus funciones correspondientes, dándoles el apoyo necesario para que puedan ser cumplidas a cabalidad, creando pertenencia del negocio.
- Regirse bajo la jurisdicción del país.
- Realizar evaluaciones periódicas sobre los bienes de capital.
- Evaluar estrategias de ingenierías financieras para activos fijos.

#### **2.2.1.2.2. JEFE ADMINISTRATIVO**

Este cargo abarca dos tipos de actividades (administrativa y operativa):

- Pago de nómina a trabajadores.
- Recepción de pago de proveedores.
- Gestión de crédito y cobranza.
- Administrar y controlar la caja chica.
- Realizar operaciones bancarias.
- Comprar repuestos según la necesidad de mantenimiento o reparación.
- Gestionar labores de solicitud de permisos para poder operar.
- Registrar y controlar cuentas con los choferes.

#### **2.2.1.2.3. AUXILIAR DE MANTENIMIENTO**

- Informar a la Jefatura Administrativa los daños ocasionados en las unidades de trabajo.
- Reportar las piezas que deberán ser adquiridas para la reparación o mantenimiento de los vehículos.
- Llevar un control planificado del mantenimiento preventivo de cada unidad.
- Controlar y verificar la gestión de los mecánicos.
- Llenar reportes periódicos de las tareas asignadas.
- Verificar y constatar el correcto cumplimiento de los documentos exigidos a los transportistas para cada flete.
- Hacer cumplir las normas de seguridad industrial (Elementos de Protección Personal (EPP)) establecidos por la jurisdicción nacional.
- Realizar cualquier otra actividad afín designada.

#### **2.2.1.2.4. CHOFER**

- Transportar con seguridad la mercadería por la red vial nacional.
- Verificar diariamente las condiciones mecánicas del vehículo para asegurar su correcto estado y funcionamiento.

- Realizar las operaciones de carga y descarga de la mercadería con el correcto EPP.
- Portar la documentación necesaria para la transportación de la mercadería.
- Verificar y reportar la vigencia de los documentos a la Jefatura Administrativa.
- Reportar todo incidente concerniente al vehículo o a eventualidades en el transcurso del flete.
- Registrar en una bitácora la información respectiva al tipo de viaje con sus diferentes variables: locación, tipo de mercancía, viáticos, etc., y presentando los documentos de soporte respectivos.

#### **2.2.1.2.5. CONTADOR**

Aunque el contador no consta gráficamente en la estructura organizacional de Transportes Rivera, este cargo tiene delimitadas sus funciones, debido a que el contador es contratado por servicios prestados a la empresa. Sus funciones son:

- Recibir facturas en el departamento, correspondientes a gastos, que contengan los datos fiscales correctamente llenos y cumplan con las formalidades requeridas.
- Llevar un registro de facturas por ingresos y por egresos, debidamente rotulados.
- Realizar declaraciones de impuestos al Servicio de Rentas Internas (SRI), según las obligaciones de los propietarios.
- Preparar y declarar impuestos a través de Internet.

Adicionalmente de las funciones netamente contables y tributarias, el contador tiene como función llevar a cabo trámites relacionados con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y Ministerio de Relaciones Laborales (MRL).

## 2.2.2. BIENES DE CAPITAL Y ACTIVOS

La empresa Transportes Rivera cuenta con cuatro vehículos pesados con sus tanques respectivamente, que transportan sustancias peligrosas a diversas ciudades dentro del territorio nacional.

**Tabla 5. Descripción de Camiones**

No.	Marca	Modelo	Año	Capacidad de tanque (galones)
1	Kenworth	T800 CLASSIC ALCOA	2015	10,000
2	Mack	CH613	2002	10,000
3	Freightliner	FURDOY	1990	10,000
4	Hino	FM1JRVA	2009	6,000

**Elaborado por:** Francisco Jibaja y Denisse Rivera

Los vehículos Kenworth y Mack transportan producto Slop (aceites usados, aguas oleosas y productos sucios derivados de petróleo). Los vehículos prestan servicios a las empresas Biofactor S.A. y Pecs Ambiente, respectivamente. Dentro de la ruta vial nacional, a las ciudades que son transportados los vehículos son Ambato, Quito, Manta, Quevedo, Milagro, Otavalo y Cuenca.

El vehículo Feightliner actualmente no se encuentra operando, ya que estuvo alrededor de ocho meses en condiciones no aptas para operar y recientemente se encuentra en un proceso de reparación. En consecuencia, una vez reparado, la empresa debe coordinar la gestión comercial para poder contar con un cliente a quien poder brindar el servicio.

El vehículo Hino transporta combustibles limpios (gasolina y diesel), así como puede transportar aceites básicos limpios. Este vehículo presta servicio de abastecimiento a estaciones de servicio de venta de combustible (gasolineras) en la Región Costa.

Cabe recalcar que, bajo la jurisprudencia que rige al país en la actualidad, ningún vehículo que exceda su tiempo de vida útil (30 años) será apto para poder circular, y por ende, prestar servicios de transportación.

Para poder conocer el valor de los activos fijos de la empresa en la actualidad, es necesario calcular una depreciación. El término depreciación es considerado como la disminución de un valor periódicamente en el ámbito económico como contable, lo cual es necesario por el uso del activo a través del tiempo y poder asignar el costo de una inversión. Otro concepto financiero que tiene la depreciación es la consideración del desgaste de un activo fijo por uso, abuso o desuso.

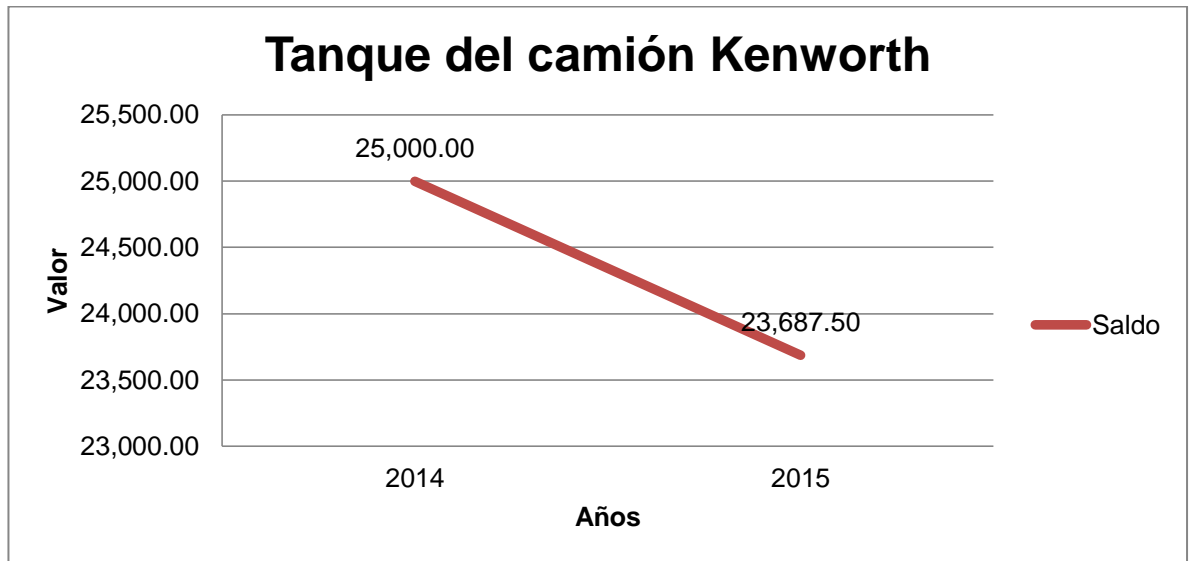
Para poder realizar estos cálculos se ha tomado en cuenta los valores de depreciación de los activos fijos separándolos por su clasificación contable.

Los siguientes gráficos corresponden a la depreciación por método de línea recta, el cual es el método de mayor aceptación por las empresas, tomando un valor residual del 10% del costo para todos los activos fijos, por lo que es un valor que se considera contablemente para recuperar un valor de la venta de un activo fijo al terminar su vida útil.

Dentro de las depreciaciones de los camiones se ha separado el tanque, ya que tiene un valor adicional y una depreciación distinta a los camiones.

En el siguiente gráfico, se tiene el tanque del camión Kenworth que tiene un costo de \$25,000 y fue adquirido en el año 2014, lo cual lo convierte en el tanque menos depreciado con un valor de \$13,12.50 por menos de un año con una vida útil considerada en 10 años. Este tanque puede funcionar hasta el año 2024, llegando a un valor residual de \$2,500.

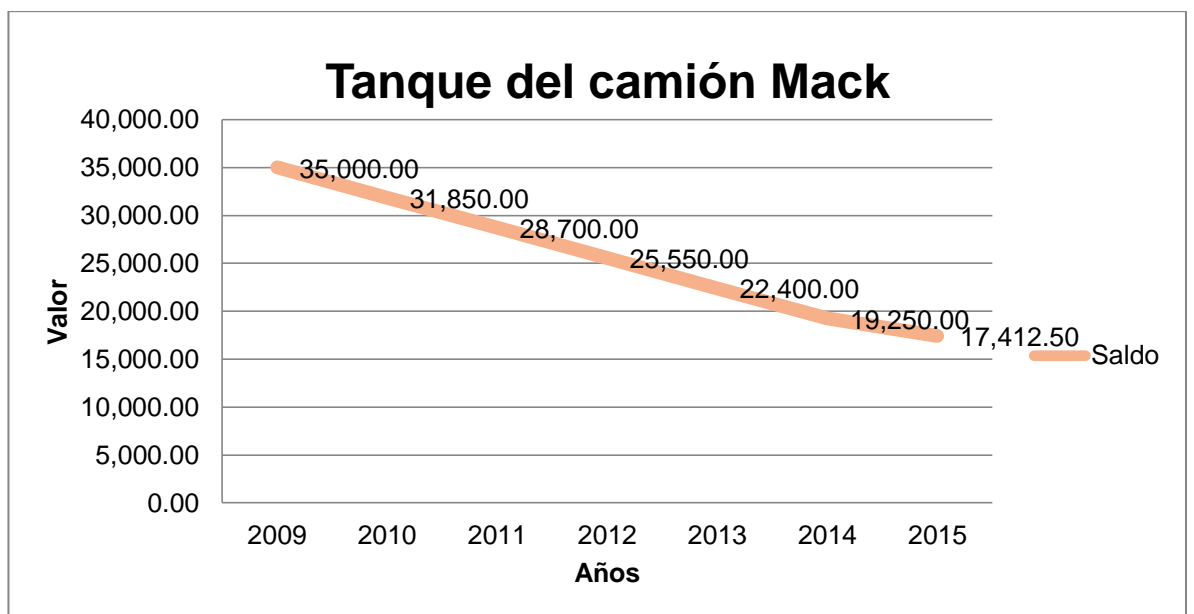
**Ilustración 3. Depreciación del Tanque del Camión Kenworth**



**Elaborado por:** Francisco Jibaja y Denisse Rivera

En este gráfico se puede observar el tanque que le corresponde al camión Mack que tuvo un costo de \$35,000, el cual fue adquirido en el año 2009. El valor del tanque desde ese año hasta la actualidad generó una depreciación de \$3,150 por año y un porcentaje inferior en el 2015 por los 7 meses que ha sido depreciado es decir hasta el mes de julio, llegando a obtener un valor actual de \$17,412.50 con 5 años más de vida útil, es decir al año 2019.

**Ilustración 4. Depreciación del Tanque del Camión Mack**

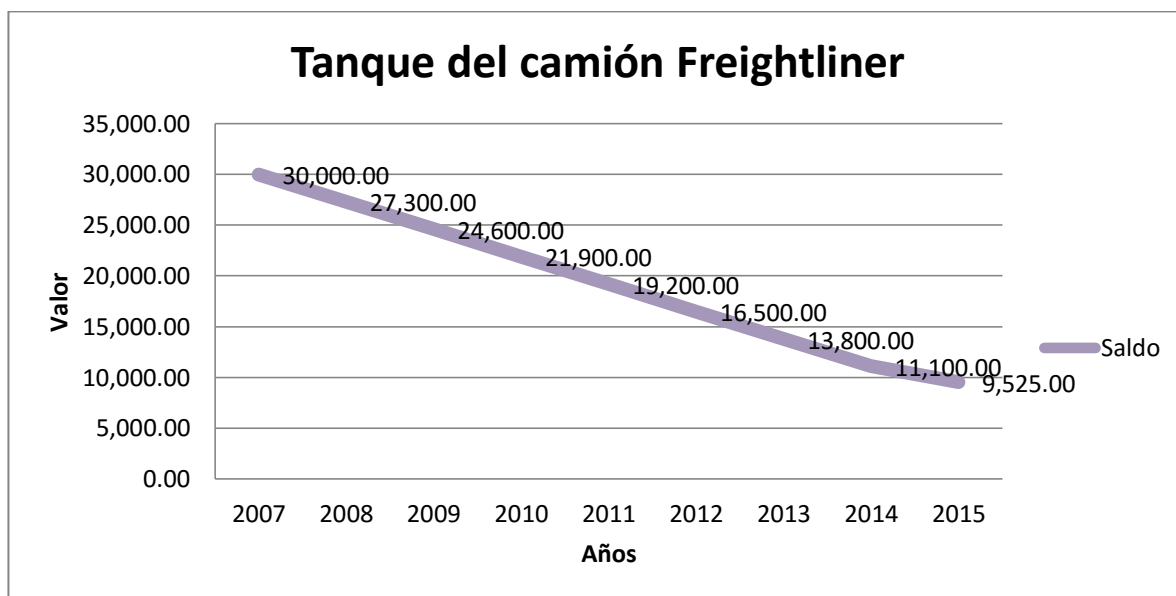


**Elaborado por:** Francisco Jibaja y Denisse Rivera



De acuerdo a este gráfico, se expone la depreciación en método de línea recta del tanque del camión Freightliner, que tuvo un costo de adquisición de \$30,000 en el año 2007, generando una depreciación de \$2,700 dólares anuales hasta el 2014 y \$ 1,575 correspondiente a los 7 meses considerados del 2015 por lo que en la actualidad (año 2015), el camión tiene un valor aproximado de \$9,525 con dos años más de vida útil.

**Ilustración 5. Depreciación del Tanque del Camión Freightliner**



**Elaborado por:** Francisco Jibaja y Denisse Rivera

Para finalizar las depreciaciones de los tanques, se demuestra el tanque correspondiente al camión Hino adquirido en el año 2008 en un costo de \$18,000 con una depreciación acumulada hasta el mes de julio de este año 2015 de \$10,665, lo cual estima su valor actual en \$6,660 con 3 años más de vida útil.

## Ilustración 6. Depreciación del Tanque del Camión Hino



**Elaborado por:** Francisco Jibaja y Denisse Rivera

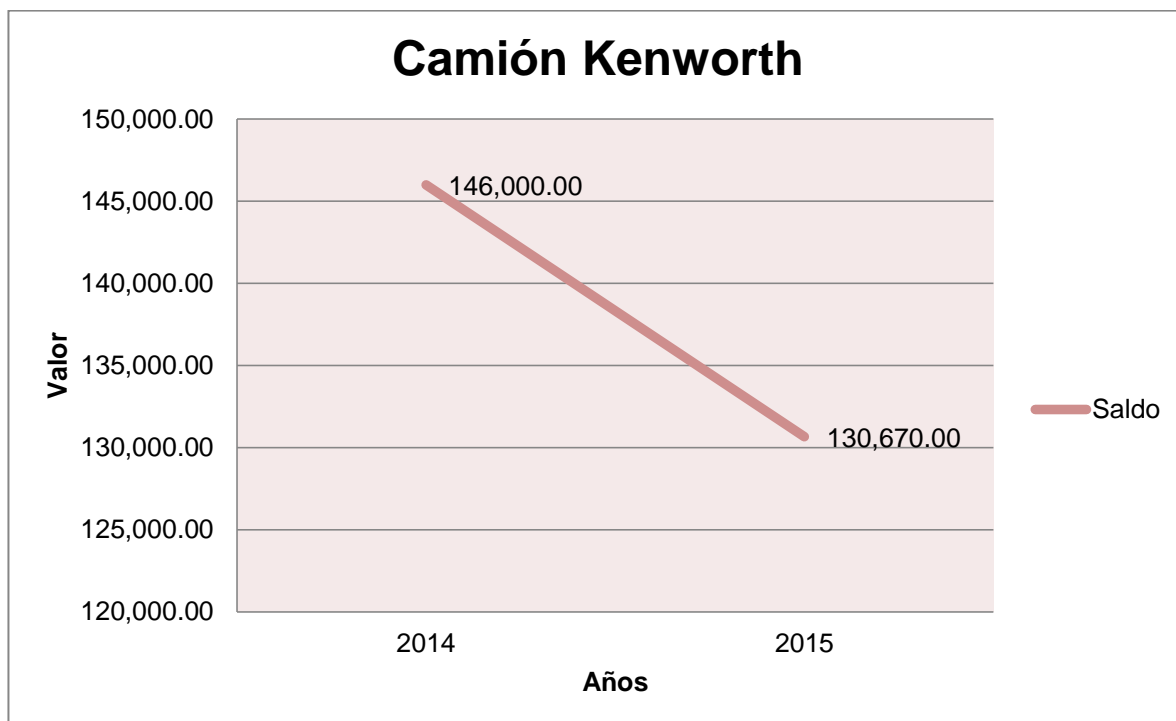
Así como se depreció cada tanque, considerándolo una maquinaria con una vida útil de 10 años, también se debe depreciar los camiones, manteniendo el porcentaje asignado del 10% del valor residual para los activos fijos de la empresa Transporte Rivera.

Para realizar la depreciación de los camiones, se debe realizar un cambio en los años de vida útil de los camiones a 5 años, por lo cual la empresa se vio en la necesidad de realizar inversiones de mantenimiento y mejoras en ciertos periodos para aumentar la vida útil de sus camiones en 3 años.

En gráficos anteriores, se puede observar la depreciación del camión Kenworth, que fue el último en ser adquirido por la empresa en el año 2014 por un valor de \$146,000. Al ser un camión del año pasado, solo se obtiene un periodo de 7 meses del año generando una depreciación acumulada con el valor de \$15,330 por lo que en la actualidad el camión estaría valorado en \$130,670 y por consiguiente, le quedaría una vida útil de 4 años más hasta el 2019, en la cual Transportes Rivera tendrá que considerar en realizar

mejoras a futuro para mantenerlo en uso y con un valor residual mayor al final de su vida útil.

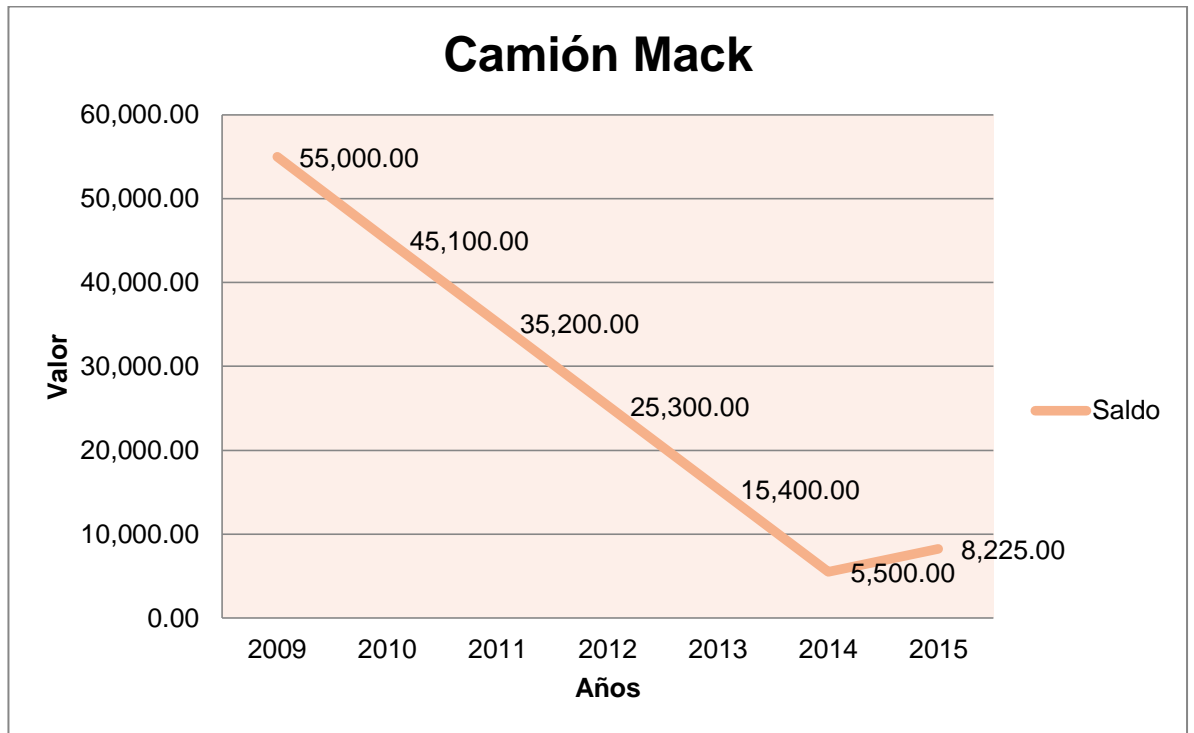
**Ilustración 7. Depreciación del Camión Kenworth**



**Elaborado por:** Francisco Jibaja y Denisse Rivera

Al igual que la depreciación del camión Kenworth, el gráfico anterior refleja la situación del camión Mack adquirido en el año 2009 por un valor de \$55,000. Actualmente, por los años de vida útil que se consideran en los camiones de 5 años, el camión Mack debió llegar a su valor residual en el año 2014, por lo que la empresa decidió invertir en mejoras de este camión en el mismo año para mantenerlo en funcionamiento por un costo de \$8,500. Por este motivo, se amplió sus años de vida en 3 años más hasta el 2018 con un valor actual del camión de \$8,225 por una depreciación acumulada de \$55,275 hasta el mes de julio del año 2015.

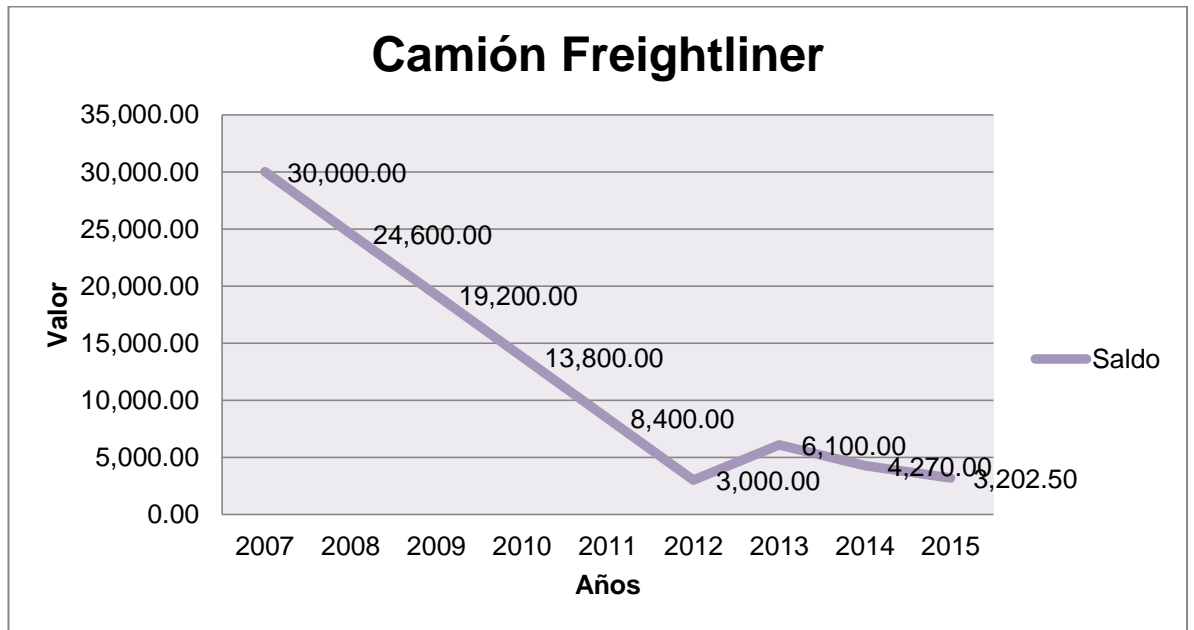
**Ilustración 8. Depreciación del Camión Mack**



**Elaborado por:** Francisco Jibaja y Denisse Rivera

El gráfico anterior refleja la depreciación de camión Freightliner, que es el más antiguo de la empresa el cual está en consideración de venta, adquirido por un valor de \$30,000 en el año 2007; al cual se le realizó una inversión en mejoras en el año 2013, con un costo de \$3,100 para aumentar sus años de vida hasta la actualidad acumulando una depreciación de \$31,727.50 a julio del 2015.

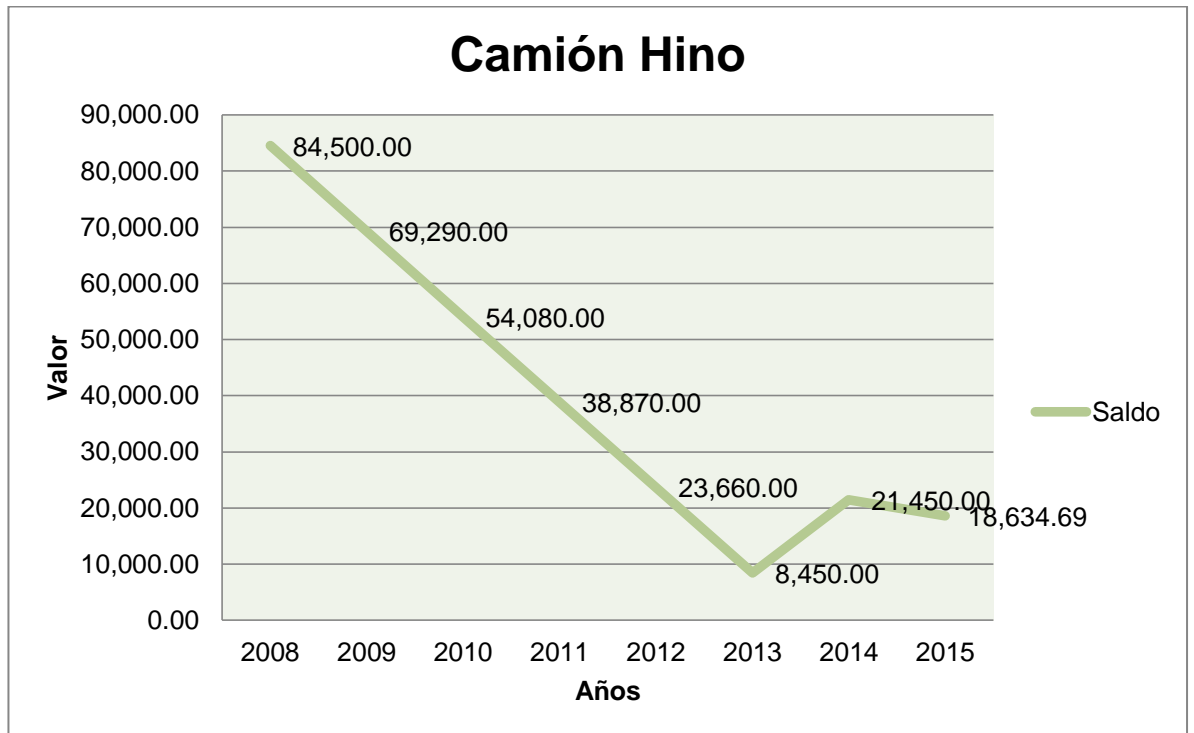
### Ilustración 9. Depreciación del Camión Freightliner



Elaborado por: Francisco Jibaja y Denisse Rivera

El último gráfico refleja la depreciación y mejoras del camión Hino, que fue adquirido en el año 2008 por un valor de \$84,500 con mejoras en el año 2014 por \$13,000. Por lo tanto, se extendió su vida útil al año 2017, dándole un valor a julio del año 2015 de \$18,634.69 con una depreciación acumulada al mismo año de \$83,691.56.

**Ilustración 10. Depreciación del Camión Hino**



**Elaborado por:** Francisco Jibaja y Denisse Rivera

### 2.2.3. FINANCIEROS

Transportes Rivera, durante su actividad comercial, no ha llevado a cabo contabilidad, por lo que, no es controlado todo aquello que integra a la empresa; así como sus deudas, la inversión realizada y sus resultados al final del año fiscal.

La empresa solo toma en consideración el pago de impuestos pero no lleva un registro detallado de sus operaciones contables para sacarle beneficio a la información expuesta concerniente a rentabilidad y liquidez.

Esta informalidad dificulta la toma de decisiones de los propietarios en diferentes aspectos que sean requeridos, como la necesidad de préstamos bancarios; ya que, no se conoce con veracidad cuáles son los resultados reales que está arrojando la empresa: ya sean positivos o negativos. Por razones de este estudio, se procedió a levantar información

financiera para la elaboración de los estados financieros, ya que estos permiten conocer el ámbito financiero de la empresa en la actualidad.

Se procedió a elaborar el Balance General y el Estado de Resultado al 31 de Julio del presente año para poder precisar los estados de cada cuenta dentro de Transportes Rivera.

## 2.2.3.1. BALANCE GENERAL

Tabla 6. Balance General (Situación actual)

Transportes Rivera Balance General Al 31 de Julio Del 2015			
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo Corriente</b>	
Caja	\$600.00	Cuentas por pagar	\$ 7,900.00
Bancos	\$2,147.83	Proveedores	\$ 8,500.00
Cuentas por cobrar	\$13,500.00	Pasivo Acumulado	\$ 8,909.85
Crédito tributario por IVA	\$2,200.00	Obligaciones Bancarias	\$ 6,814.35
<b>Total de Activo Corriente</b>	<b>\$18,447.83</b>	Impuesto por Pagar	\$ 6,853.41
<b>Propiedad, Planta y Equipo</b>		<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 38,977.61</b>
Vehiculo	\$340,100.00	<b>Pasivo a Largo Plazo</b>	
(-) Depreciación acumulada vehiculos	\$186,024.06	Obligaciones Bancarias a Largo Plazo	\$ 77,513.61
Muebles y equipos de Oficina	\$1,200.00	<b>Total de Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>\$ 77,513.61</b>
(-) Depreciación Muebles y equipos de Oficina	\$774.00	<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 116,491.22</b>
Equipos de computo	\$1,500.00	<b>PATRIMONIO</b>	
(-) Depreciación equipos de computo	\$262.50	Capital Social	\$ 63,500.00
Maquinaria	\$108,000.00	Reserva legal	\$ 5,215.60
(-) Depreciación maquinaria	\$50,040.00	Utilidad del ejercicio	\$ 46,940.44
<b>Total de Activo Propiedad, Planta y Equipo</b>	<b>\$213,699.44</b>	<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 115,656.04</b>
<b>Total de Activos</b>	<b>\$232,147.27</b>	<b>Total de Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 232,147.26</b>

Elaborado por: Francisco Jibaja y Denisse Rivera



El Capital social de la empresa es de \$ 63.500,00 al 31 de julio del 2015, íntegramente registrado y pagado.

Los vehículos, originalmente contabilizados al costo histórico de la empresa, han sido revalorizados al 31 de julio del 2015, siendo actualizados a los cierres de los ejercicios.

Las depreciaciones se registran en función de la vida útil de los bienes en el costo histórico y, por otro lado, las revaluaciones posteriores se calculan sobre la base del método de la línea recta, en función de tasas establecidas según normas vigentes, por lo cual, se le ha asignado una vida útil de 5 años a los vehículos, 10 años a la maquinaria y un valor residual del 10% para todo activo fijo al final de su vida útil, generando así un valor contable de la cuenta vehículos de \$34,0000, con una depreciación acumulada al mes de julio del 2015 de \$186,024.06. Mientras que la maquinaria, que corresponde a los tanques que son adquiridos y devaluados por separado, suman un valor de \$108,000, acumulando una depreciación de \$50,040.

Dentro de los activos fijos de la empresa, también se puede observar los valores de muebles y equipos de oficina por un valor de \$1,200 y equipos de cómputo por \$1,500, los cuales, al igual que todos los activos fijos de la compañía, mantienen una vida útil y una depreciación acumulada a julio del 2015 en \$774 para los muebles de oficina y \$262 para los equipos de cómputo, respectivamente.

Dentro de cuentas por cobrar, la empresa tiene una cartera deudora de \$17,500 y cuentas por pagar de \$7,900. Adicionalmente, Transportes Rivera posee obligaciones bancarias a corto plazo por \$6,814.35 y obligaciones bancarias a largo plazo por la compra de un nuevo camión, la cual, al mes de julio del 2015 de \$77,513.61, por lo que la cuenta bancos solo posee un valor de \$2,762.14.

Las inversiones de capital realizadas hasta julio del año 2015, están basadas principalmente en el plan de reposición y mantenimiento de equipos

de propiedades, planta y equipos para mejorar la calidad del servicio ofertado, aumentando su productividad e ingresos.

Transportes Rivera se mantiene con una política conservadora, que debería permitir mantener una liquidez durante el año 2015, pero el problema esencial a la actualidad de la misma, es que las cuentas no reflejan liquidez, ya que las cuentas por cobrar y por pagar son considerablemente altas.

El servicio ofertado se ha mantenido en consideración al año anterior, con lo que se debe abrir camino a otros mercados o, en su defecto, aumentar la cantidad de fletes para obtener una facturación óptima.

## 2.2.3.1. ESTADO DE RESULTADO

Tabla 7. Estado de Resultado (Situación actual)

Transportes Rivera Estado de Resultado Al 31 de Julio del 2015		
<b>INGRESOS</b>		
Ventas netas	\$175,500.00	
<b>Total de Ingresos</b>		<b>\$175,500.00</b>
<b>EGRESOS</b>		
<b>Gastos Administrativos</b>		<b>\$33,724.85</b>
Servicios básicos	\$1,295.00	
Sueldos	\$22,400.00	
Beneficios sociales	\$8,909.85	
Arriendo	\$1,120.00	
<b>Gastos Financieros</b>		<b>\$11,643.74</b>
<b>Gastos de Operación</b>		<b>\$50,799.68</b>
Gastos preoperativos	\$6,700.00	
Repuestos	\$13,497.73	
Mantenimiento de vehículos	\$3,800.00	
Peaje	\$4,312.00	
Combustible	\$22,489.95	
<b>Gastos Varios</b>		<b>\$665.00</b>
<b>Total Egresos</b>		<b>\$96,833.27</b>
<b>Utilidad antes de participación a los trabajadores</b>		<b>\$78,666.73</b>
15 % Participación trabajadores		\$11,800.01
<b>Utilidad antes Impuesto a la Renta</b>		<b>\$66,866.72</b>
22% Impuesto a la Renta		\$14,710.68
<b>Utilidad antes de reserva</b>		<b>\$52,156.04</b>
Reserva legal		\$5,215.60
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>		<b>\$46,940.44</b>

Elaborado por: Francisco Jibaja y Denisse Rivera

Para la empresa Transportes Rivera, los ingresos generados son resultado de sus servicios prestados, dando como efecto \$182,459.75 sobre las ventas netas calculadas a la fecha del 31 de julio del 2015.

El total de los egresos de la empresa son el reflejo de los gastos administrativos, financieros, de operación y gastos varios, los cuales ascienden a un valor de \$96,833.27.

Detallando los gastos administrativos se toma en consideración servicios básicos, sueldos, beneficios sociales, arriendo, lo que da como resultado un valor de \$33,724.85. De igual manera, dentro de los gastos de operación, se puede percibir que los gastos más considerables son el combustible por un monto de \$22,489.85 y los repuestos por \$13,497.73. Además, la empresa debe desembolsar montos para poder concebir los respectivos permisos de operación, lo que suma un valor de \$6,700. Por otro lado, los gastos financieros generados por los intereses abarcan \$11,643.74 del total del egreso y \$665 por gastos varios.

La compañía dispone de fuertes ingresos que permiten cubrir todos los gastos generados por su actividad, lo cual genera una utilidad de \$85,626.48, de la cual, el 15% es destinado a la participación de los trabajadores, 22% al Impuesto a la Renta; lo que refleja un valor de \$16,012.15, dejando una utilidad de \$56,770.35.

Actualmente, Transportes Rivera ejerce su actividad comercial como persona natural, por ende, no está obligada a llevar destinar la reserva legal del 25% como lo dispone la ley, hasta alcanzar el 100% del capital pagado. Sin embargo, por política interna de la empresa, se mantiene una reserva del 10% de la utilidad para futuras capitalizaciones.

#### **2.2.4. MARKETING**

Transportes Rivera, por su tipo de personería y su tamaño, no se ha visto en la necesidad de generar una estrategia de comercialización y publicidad para competir en el mercado.

Actualmente debido a su actividad comercial y a su relación estable con sus proveedores, la empresa solo cuenta con una carta de presentación por cada uno de sus unidades de trabajo, en el cual se presenta las características específicas de los vehículos, como marca, modelo, año, placa, entre otros; además de la documentación vigente de los requisitos administrativos.

Mediante la carta de presentación, los propietarios ofrecen sus servicios a empresas recomendadas, estableciendo una cita para exponer todos los beneficios que la empresa puede ofrecer, y por consiguiente, poder llegar a un acuerdo comercial.

### **2.3. MATRIZ FODA**

Dentro de la reestructuración administrativa, es importante la creación del análisis FODA de la compañía, que es considerada una herramienta que refleja el cuadro situacional actual de una empresa u organización (López, 2012). El análisis FODA también es considerado parte de la planificación estratégica de cualquiera empresa representando en su sigla las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma (Glagovsky, 2001).

Al generar la matriz FODA, se obtiene un análisis que faculta tener una visión panorámica de la empresa y permitirá tomar decisiones específicas enfocadas a mejorar la competitividad de la empresa Transportes Rivera.

La herramienta del análisis FODA proyecta la situación actual de la empresa, describiéndola interna como externa, las fortalezas y las debilidades son características netamente internas de una organización por lo que la toma de decisiones en ellas es más directa y podrían ser consideradas a un corto plazo (Francés, 2006). Por el contrario, las características como las oportunidades y las amenazas, son externas, por lo cual, con la toma de decisiones para mejorar las características

internas serían la única forma de influenciar los aspectos externos. (Rodríguez, 2000).

**Fortalezas:** Las características de fortaleza son consideradas los puntos sólidos o valor agregado de la empresa. Pueden ser recursos, capacidades y otro tipo de ventajas que permiten desarrollar las oportunidades.

**Oportunidades:** Las oportunidades de una empresa u organización son factores o características favorables que permiten alcanzar o crear una ventaja o diferenciación con la competencia.

**Debilidades:** El marketing actual los denomina también puntos débiles. Como característica interna de una empresa deben ser identificadas y eliminadas fortuitamente, ya que limitan el desarrollo de la misma.

**Amenazas:** Las amenazas son con consideradas hechos externos que pueden estancar el crecimiento de la empresa como también limitar la implementación de decisiones favorables.

**Tabla 8. Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Cumplimiento de requisitos legales	Ausencia de control de registros y procesos
Alto grado de competitividad	Ausencia de dirección estratégica
Pago puntual de obligaciones	Problemas operativos internos
Unidades de trabajo en óptimo estado	Carencia de imagen comercial (publicidad)
Experiencia en el mercado de transporte	Inexistencia de gestión contable y financiera
Especialización y calidad del servicio	Baja liquidez
Precios asequibles	Desconocimiento de rentabilidad
	Bajo interés en la visión de desarrollar la empresa
	Carencia de objetivos empresariales
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Crecimiento del Mercado	Presión competitiva constante
Alta demanda	Vulnerabilidad ante cambios jurídicos por parte del gobierno
Diversidad de líneas de servicio en el mercado de transporte	Demanda exigente
Mercado accesible	Inestabilidad política y económica
Fácil acceso a la renovación del parque automotor	Libre competencia
Subsidio al combustible otorgado por el gobierno	Exceso de oferta
Subsidio a los neumáticos otorgado por el gobierno	Informalidad del servicio prestado

**Elaborado por:** Francisco Jibaja y Denisse Rivera

## **CAPÍTULO 3: PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA**

### **3.1. MISIÓN Y VISIÓN**

Consideramos que parte esencial de la reestructuración administrativa de la empresa es la creación de la misión y visión, los cuales serán los parámetros fijos que servirán como lineamientos o base de la compañía (IBERO SA, 2015).

Actualmente, la empresa Transportes Rivera no posee una misión, la cual es considerada un elemento esencial de la planificación estratégica de una empresa (Kotler, 2004), ya que la misión refleja la razón fundamental de las operaciones de la empresa. Otros autores consideran a la misión como el enunciado breve que describe la naturaleza del negocio, funciones o propósitos (Goodstein, 1999), por lo cual una empresa puede cambiar sus políticas o estrategias pero nunca sus elementos fundamentales como la visión o misión.

Garantizar un servicio de transporte oportuno y de óptima calidad respaldado con nuestra experiencia que se apoya en el compromiso y las adecuadas medidas de seguridad para que nuestros clientes se sientan satisfechos con el trabajo entregado, motivandonos a evolucionar constantemente.

La visión complementa a la misión como elemento de la empresa, da rumbo a mediano o largo plazo del camino que la empresa desea seguir o como inspiración para alcanzar los objetivos que posee la empresa (Fleitman, 2000). Otros autores señalan que una visión correctamente planteada es primordial para mejorar una industria en distintos ámbitos como:

- Creación de compromiso e interés en los integrantes de una organización.
- Fomento de una meta o idea colectiva en los empleados que desde distintos puntos de vista desean alcanzar el éxito de la empresa.



- Establecimiento de la base como lineamiento a seguir de los trabajadores la cual no cambiará a pesar de los cambios que existan en la empresa (Below, 1987).

Posicionar la empresa de transporte de carga pesada como líder en el mercado ecuatoriano, brindando soluciones y facilidades a nuestros clientes, enfocándonos al logro y a la mejora continua, manteniendo compromiso con nuestros usuarios y con el medio ambiente.

### **3.2. VALORES CORPORATIVOS**

Los valores corporativos son considerados por la sociedad como la identidad de una empresa, generando reacciones directas en los consumidores, por lo cual estos son esenciales en cualquier organización. Además, los valores no solo son una imagen externa, sino una fuente de compromiso interno de los trabajadores que se vuelven impulsores del trabajo asignado, creando una cultura empresarial para alcanzar las metas establecidas por la empresa. (Simple Organization, 2015)

Como parte de nuestra reestructuración administrativa para la empresa Transportes Rivera, hemos propuesto los siguientes valores corporativos:

**Compromiso:** Estamos empeñados en brindar servicio de calidad a nuestros clientes.

**Responsabilidad ambiental:** Creamos conciencia ambiental en nuestros trabajadores, cumpliendo todas las disposiciones legales para su preservación.

**Ética:** Interna como externamente trabajar con ética es evidencia de nuestra sinceridad, confianza y transparencia como empresa.

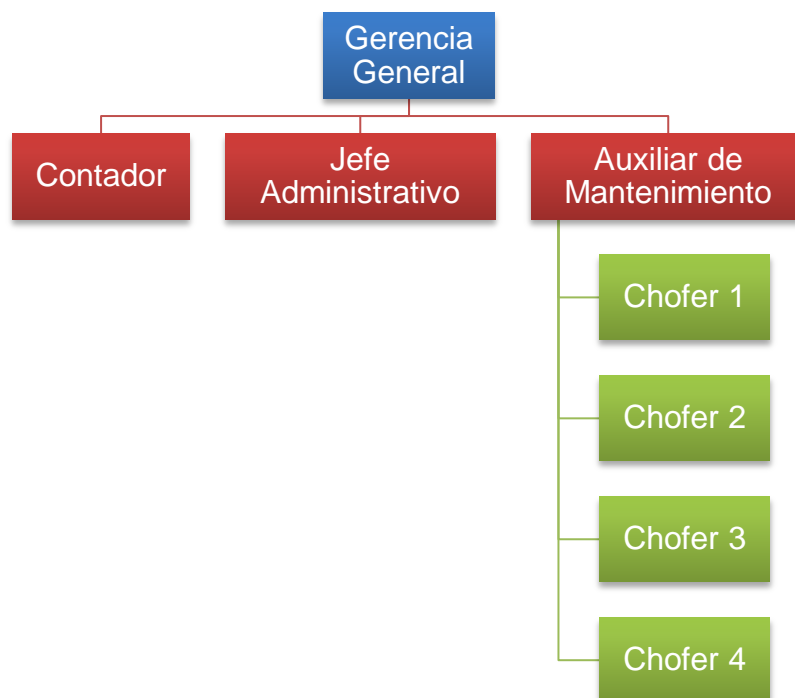
### 3.3. OBJETIVOS EMPRESARIALES

- Aumentar la confianza del cliente en la calidad del servicio y el talento humano.
- Incrementar la satisfacción en la venta del servicio y en la posventa.
- Contar con un sistema adecuado y oportuno para la recopilación de información.
- Mejorar la calidad de los procesos de apoyo y operativos, previstos para el cumplimiento del servicio.
- Crecer en ventas para alcanzar el óptimo de facturación mensual.
- Mejorar la rentabilidad del servicio.
- Aprovechar óptimamente los recursos disponibles.

### 3.4. PROPUESTA DE NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### 3.4.1. ORGANIGRAMA

**Ilustración 11. Propuesta de Estructura Organizacional**



**Elaborado por:** Francisco Jibaja y Denisse Rivera

### **3.4.2. DESCRIPCIÓN DE CARGOS**

Para la reestructuración administrativa, es necesario designar nuevas funciones, debido a los cambios de procesos y controles generados al interior de la empresa.

Por este motivo, la delegación de las nuevas funciones va esencialmente dirigida al área administrativa y operativa de la organización; es decir, al jefe administrativo, al contador, al auxiliar de mantenimiento y al chofer.

Las nuevas funciones que llevarán los cargos mencionados previamente son los siguientes:

#### **3.4.2.1. JEFE ADMINISTRATIVO**

- LLenar correctamente y registrar los comprobantes de egresos: de pago a proveedores y pago a empleados.
- Receptar los registros elaborados por el auxiliar de mantenimiento y los choferes para su respectivo archivo.

#### **3.4.2.2. CONTADOR**

- A partir del archivo de los registros operativos (liquidación de gastos de viaje y orden de trabajo), llevar registros individuales por vehículo sobre ingresos y gastos de operación para conocer su rentabilidad.

#### **3.4.2.3. AUXILIAR DE MANTENIMIENTO**

- Llenar correctamente el registro de orden de trabajo, ya sea en el caso de reparación o mantenimiento de cada unidad de trabajo; adjuntando su respectivo comprobante de venta que justifique el desembolso.

#### **3.4.2.4. CHOFER**

- Llenar correctamente el registro de liquidación de gastos de viaje, adjuntando los respectivos comprobantes de venta que sustenten los desembolsos realizados.

### **3.5. ESTRUCTURA POR PROCESOS**

La necesidad de gestionar procesos al interior de la compañía están sujetas a las transacciones realizadas dentro de la misma. La empresa debe crear un sistema de procesos, donde se encuentran delimitadas las diferentes funciones en cada área o departamento.

Trabajar con un sistema de procesos es de gran importancia, ya que se enfoca en resultados sobre diferente tipo de información que contribuye el trabajo individual al proceso final global. De esta manera, se mantiene una estructura organizacional y se asigna responsabilidad individual para obtener eficacia y rapidez en la obtención de resultados.

#### **3.5.1. PROPUESTA DE CONTROLES Y REGISTROS**

Llevar buenos registros es de gran importancia para un negocio, ya que ayudará a supervisar la evolución del negocio, elaborar sus estados financieros y analizarlos para tomar nuevas decisiones que aporten a su mejoramiento continuo.

También es importante llevar los registros en un lugar centralizado para llevar a cabo un orden, y por ende, acceder a su fácil localización.

En el caso de los registros de gastos, esos deben parecer prudentiales para deducir los gastos de los impuestos generados.

### **3.5.1.1. ÁREA ADMINISTRATIVA**

#### **3.5.1.1.1. COMPROBANTE DE EGRESO**

##### **3.5.1.1.1.1. PAGO A PROVEEDORES**

El registro de pago a proveedores es un documento que se realizará con un formato predeterminado enumerado (ver Anexo 4) para acreditar las adquisiciones que se efectúan en la empresa (transacciones). Este documento permite identificar el tipo del pago de la transacción y la persona responsable del pago de los valores registrados con la respectiva firma de quien lo aprobó.

Adicionalmente, este documento será un sustento para efectuar un análisis comparativo, y consecuentemente identificar si los bienes y servicios que son adquiridos son oportunos.

##### **3.5.1.1.1.2. PAGO A EMPLEADOS**

El registro de pago a empleados es un documento emitido quincenalmente donde constará la información básica de cada trabajador (nombre, número de cédula de identidad, cargo y valor a pagar), donde se registrará la firma respectiva de cada uno cuando su remuneración haya sido entregada. A este registro se adjuntará la copia del cheque emitido y el detalle de comprobante de pago que certifique la aportación patronal al IESS del mes de trabajo correspondiente.

El objetivo de este registro será disponer de un orden en el ámbito legal del funcionamiento de la empresa, concerniente a la jurisdicción laboral y al Sistema del Seguro General Obligatorio (ver Anexo 5).

### **3.5.1.2. ÁREA OPERATIVA**

#### **3.5.1.2.1. LIQUIDACIÓN DE GASTOS DE VIAJE**

Al igual que el registro de pago a proveedores, la liquidación de gastos de viaje es un documento que se realizará con un formato

predeterminado enumerado (ver Anexo 6) para declarar los gastos realizados durante el flete relacionado con peajes, viáticos, combustible y un valor marginal preventivo ante cualquier acontecimiento presentado.

Este documento irá adjunto con las guías de remisión para soportar los gastos realizados durante el viaje y llevar a cabo un mejor control y presupuestación del flujo corriente en la empresa.

#### **3.5.1.2.2. ÓRDEN DE TRABAJO**

La orden de trabajo será un documento destinado para los mantenimientos preventivos y correctivos de cada una de las unidades de trabajo (ver Anexo 7). En este documento se detallará el tipo de mantenimiento realizado, describiendo los insumos requeridos; de esta manera, se obtendrá el valor monetario desembolsado para llevar a cabo un adecuado control, pero además, será una medida de prevención y señal para los futuros mantenimientos que se deban realizar.

### **3.6. MEJORAMIENTO CONTINUO**

La envergadura de esta técnica gerencial reside en que con su buen empleo, se puede aportar a mejorar las falencias que tiene la empresa, y a su vez, consolidar las fortalezas que posee la organización.

A través de este método, se logrará ser más proactivos dentro de la organización. Por otro lado, la empresa debe analizar los procesos planteados, donde si se encontrase algún inconveniente, este pueda mejorarse o corregirse. Con el resultado de esta aplicación se conseguirá que Transportes Rivera se desarrolle internamente, en términos de controles y resultados.

## Ilustración 12. Proceso del Mejoramiento Continuo



**Elaborado por:** Francisco Jibaja y Denisse Rivera

El siguiente gráfico demuestra el proceso de mejoramiento continuo para que los procesos de la empresa sean más efectivos y eficientes en sus respectivas áreas.

Inicialmente, se realiza un diagnóstico del proceso dentro de la organización. Luego, se realiza una debida planificación de las posibles mejoras para poder implementarlas, donde los pasos anteriores debieron ser correctamente realizados para poder ejecutar una implementación óptima. Para finalizar, se encuentra el cuarto paso, donde se efectúa la respectiva

evaluación que, es esencial para poder obtener resultados y verificar si se han obtenido mejorías con las implementaciones.

### **3.6.1. MEJORAMIENTO DIRIGIDO HACIA LA ADMINISTRACIÓN**

En el área administrativa, el gerente general, con ayuda del jefe administrativo, deben dedicarse a buscar mejoras en sus puestos y el de los trabajadores de cada una de sus áreas; donde todas sus obligaciones sean atendidas, es decir, que se lleve a cabo el cumplimiento de las funciones de cada uno de los cargos.

Esta clase de mejoramiento ayudará a la empresa a cumplir sus metas propuestas con simplicidad, sin tener que llegar al punto de obtener resultados inesperados, y por consiguiente, tener que efectuar correcciones tardías. Adicionalmente, esto conllevará a trabajar en un ambiente integral y armonioso dentro de la compañía.



## **CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA**

### **4.1. GESTIÓN CONTABLE**

La contabilidad es posiblemente el componente más significativo en toda empresa u organización, dado que permite conocer el estado económico y financiero del negocio, su desarrollo, su propensión y lo que se desea aspirar de ella.

Por su parte, Benítez (1997) expone que “La contabilidad registra, clasifica y resume en términos financieros las operaciones económicas, por medio de ella y una Administración Financiera eficiente se interpretan los resultados obtenidos y se proyecta el desempeño futuro de una entidad, lo que representa un medio efectivo para la dirección, el control de los recursos y su utilización eficiente”.

De igual manera, Davidson y Roman (1990) conceptualizan: “La contabilidad como un sistema de información, cuya finalidad es ofrecer a los interesados información económica sobre una entidad. En el proceso de comunicación participan los que preparan la información y los que la utilizan”

Dadas estas definiciones, se puede precisar que la contabilidad contribuye a la empresa en:

- Conocer en cualquier ocasión las cantidades adeudadas y las cuentas por cobrar de la empresa.
- Distinguir los gastos generados por los propietarios sobre los generados por la actividad comercial del propio negocio.
- Analizar y tomar decisiones sobre los gastos generales e inversiones efectuadas.
- Conocer el costo de producción de un producto o servicio.
- Conocer la rentabilidad y la situación financiera del negocio.

Consecuentemente a las bondades que ofrece llevar a cabo una buena gestión contable, para Transportes Rivera es necesario que contrate a un contable con experiencia y adquiera un software contable fiable.

#### **4.1.1. CONTRATACIÓN DE UN PROFESIONAL CONTABLE**

Debido a la importancia de tener un registro contable en la empresa, es necesario contar con el recurso a la contratación de un profesional capacitado. En el caso específico de Transportes Rivera, esta contratación no debe ser integral, sino por servicios externalizados que pueden efectuar a cabalidad estas actividades del cargo, abaratando costes.

Esta contratación ayudará a la organización a llevar a cabo una buena gestión en lo que respecta el control exhaustivo de todo lo que trasciende dentro de la compañía, ya que es esencial para tomar decisiones posteriores que la empresa desee tomar o retos a enfrentar.

#### **4.1.2. SOFTWARE DE CONTABILIDAD**

El pequeño empresario intenta llevar la contabilidad por su propia cuenta para evitar cualquier gasto que este disponga al no conocer de su importancia y complejidad. Los softwares contables son de mucha utilidad en estos días, pero tendrán un mejor resultado si estos son manejados por un profesional contable, que pueda registrar e interpretar datos que otorgue este instrumento informático.

### **4.2. ADQUISICIÓN DE BIENES DE CAPITAL (PORTACONTENEDORES)**

Como parte de la propuesta financiera que se plantea en este trabajo de titulación, existe la opción de la venta del camión más antiguo de la empresa con su respectivo tanque, el cual contablemente sólo aporta a la organización con un valor residual por los años de depreciación, uso y abuso del bien.

Por lo cual, como parte de las decisiones que se le plantea a la empresa Transportes Rivera, no es sólo la venta del camión con su tanque, sino la adquisición de 2 portacontenedores, lo que no solo mantendría los ingresos de la empresa, sino que gradualmente los aumentaría.

Actualmente, en el mercado lo más común es la adquisición de portacontenedores de fabricación ecuatoriana (artesanal) por las características específicas en la fabricación, y por consecuencia, los precios consideradamente menores a los importados.

Otra de las razones de la adquisición de los dos portacontenedores es la propuesta de trabajo de una empresa atunera en la provincia de Manabí.

Esta compañía posee la necesidad del servicio de transporte con estos nuevos portacontenedores de la ciudad de Manta a Guayaquil. En la actualidad, la tarifa de este recorrido es de \$250, por lo cual, con un mínimo de 5 viajes semanales por portacontenedor, se tendría un aproximado de 40 viajes mensuales; recibiendo un ingreso mensual de \$10,000 por los dos bienes adquiridos.

### 4.3. HISTÓRICO Y PROYECCIÓN DE VENTAS

Tabla 9. Histórico y Proyección de Ventas

VENTAS MENSUALES			
	Mes	Año	Valor
Histórico de Ventas	Enero	2015	\$23,800.00
	Febrero	2015	\$26,500.00
	Marzo	2015	\$25,250.00
	Abril	2015	\$24,900.00
	Mayo	2015	\$25,000.00
	Junio	2015	\$24,750.00
	Julio	2015	\$25,300.00
Proyección de Ventas	Agosto	2015	\$22,800.00
	Septiembre	2015	\$22,800.00
	Octubre	2015	\$22,800.00
	Noviembre	2015	\$22,800.00
	Diciembre	2015	\$22,800.00
	Enero	2016	\$43,000.00
	Febrero	2016	\$43,000.00
	Marzo	2016	\$43,000.00
	Abril	2016	\$43,000.00
	Mayo	2016	\$43,000.00
Junio	2016	\$43,000.00	

Elaborado por: Francisco Jibaja y Denisse Rivera

En el gráfico anterior, se puede observar las ventas mensuales históricas del mes de enero a julio del 2015 y las proyecciones de las ventas mensuales hasta el mes de junio del 2016.

En este período, se puede analizar que regularmente la facturación oscila entre \$25,000 mensuales, que actualmente para Transportes Rivera han sido meses de facturación alta. Regularmente, el total de las ventas es un valor menor de aproximadamente \$22,800, el que fue el promedio que se encontró en el 2014 al realizar la recolección de información. Por este motivo, para el resto del 2015, se tomó este valor en consideración para las proyecciones de las ventas hasta diciembre del 2015.

Como se puede percibir, dentro del periodo 2016, las ventas se han incrementado a \$43,000, debido a los acuerdos realizados con nuestro mayor cliente, la empresa Biofactor, aumentando la cantidad de recorridos de transportes de producto SLOP, lo cual generó que los camiones aumenten su productividad en un porcentaje considerable llegando a facturar aproximadamente \$33,000 mensuales solo por el transporte de productos SLOP. Además, como parte de la reestructuración financiera, se ha diversificado los servicios prestados por Transportes Rivera con la adquisición de dos portacontenedores, los cuales incrementaran los ingresos de la empresa por \$10,000 mensuales, llegando así a facturar un aproximado de \$43,000.

## 4.4. PROYECCIONES FINANCIERAS

### 4.4.1. BALANCE GENERAL

Tabla 10. Balance General Proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO			
Año	A julio 2015	A diciembre 2015	A junio 2016
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo Corriente</b>			
Caja	\$600.00	\$800.00	\$1,000.00
Bancos	\$2,147.83	\$57,704.39	\$27,959.65
Cuentas por cobrar	\$13,500.00	\$13,500.00	\$3,900.00
Crédito tributario por IVA	\$2,200.00	\$7,200.00	\$3,000.00
<b>Total de Activo Corriente</b>	<b>\$18,447.83</b>	<b>\$79,204.39</b>	<b>\$35,859.65</b>
<b>Propiedad, Planta y Equipo</b>			
Vehículo	\$340,100.00	\$307,000.00	\$307,000.00
(-) Depreciación acumulada vehículos	\$186,024.06	\$164,632.50	\$181,760.63
Muebles y equipos de oficina	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00
(-) Depreciación acumulada Muebles y equipos de oficina	\$774.00	\$864.00	\$972.00
Equipos de cómputo	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00
(-) Depreciación acumulada equipos de cómputo	\$262.50	\$900.00	\$1,125.00
Maquinaria	\$108,000.00	\$78,000.00	\$108,000.00
(-) Depreciación acumulada maquinaria	\$50,040.00	\$32,490.00	\$37,350.00
<b>Total de Activo Propiedad, Planta y Equipo</b>	<b>\$213,699.44</b>	<b>\$188,813.50</b>	<b>\$196,492.37</b>
<b>Total de Activos</b>	<b>\$232,147.27</b>	<b>\$268,017.89</b>	<b>\$232,352.02</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo Corriente</b>			
Cuentas por pagar	\$7,900.00	\$1,500.00	\$800.00
Proveedores	\$8,500.00	\$3,500.00	\$3,000.00
Pasivo acumulado	\$8,909.85	\$23,903.25	\$19,608.08
Obligaciones bancarias	\$6,814.35	\$5,064.35	\$500.00
Impuesto por pagar	\$6,853.41	\$11,748.20	\$5,374.35
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$38,977.61</b>	<b>\$45,715.80</b>	<b>\$29,282.43</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>			
Obligaciones bancarias a largo plazo	\$77,513.61	\$67,924.86	\$55,813.49
<b>Total de Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>\$77,513.61</b>	<b>\$67,924.86</b>	<b>\$55,813.49</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$116,491.22</b>	<b>\$113,640.66</b>	<b>\$85,095.92</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social	\$63,500.00	\$63,500.00	\$63,500.00
Reservas	\$5,215.60	\$9,087.72	\$8,375.61
Utilidad del ejercicio	\$46,940.44	\$81,789.51	\$75,380.49
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$115,656.04</b>	<b>\$154,377.23</b>	<b>\$147,256.10</b>
<b>Total de Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$232,147.26</b>	<b>\$268,017.89</b>	<b>\$232,352.02</b>

Elaborado por: Francisco Jibaja y Denisse Rivera

Dentro de la parte financiera de la propuesta de mejoramiento de Transportes Rivera, se puede encontrar las proyecciones de los balances de la empresa con variaciones considerables gracias a las decisiones financieras propuestas para la misma.

En las cuentas de Activo corriente, se puede identificar la cuenta Caja con un aumento de la fecha inicial 15 de julio de \$ 600 a \$800 en el mes de diciembre y \$1,000 al mes de junio del 2016, lo cual refleja la liquidez que ha obtenido la empresa y la necesidad de poder cubrir pagos menores destinados para Caja chica.

Asimismo, se encuentra la cuenta Bancos, que tiene un incremento significativo desde julio del 2015 hasta el final de la reestructuración; con un valor de \$2,146.83 a \$ 57,704.39 al mes de diciembre, debido a la venta del camión Freightliner y a la cuentas que ha cobrado la empresa de su cartera deudora de los valores que empresas adeudaban. Para el mes de Junio del 2016, al contrario, la cuenta Bancos tuvo una reducción considerable de más de \$30,000 por la adquisición de dos portacontenedores que reemplazarían al camión vendido.

Dentro de la cuenta Vehículos, se obtiene un valor inicial de \$340,100 en la cual se reduce a \$307,000 en diciembre del 2015 por la venta de un camión con su respectivo tanque. De igual manera, se tiene la depreciación de estos vehículos, la cual al pasar del tiempo fue aumentado por la reducción de la vida útil de Propiedad, Planta y Equipo; pero la cuenta no lo refleja de esa forma por la venta del camión y su tanque: se reduce también la depreciación del valor de \$18,6024.06 en el mes de julio a \$ 16,4632.50 al mes de diciembre por la misma, pero se incrementa al mes de junio del 2016 a \$181,760.63. Al igual que el resto de Activos fijos, la maquinaria, los equipos de oficina y los equipos de cómputo, se deprecian por el uso y abuso del bien.

En los Pasivos encontramos reducciones considerables en varias cuentas por las decisiones financieras tomadas por la empresa. Las Cuentas por pagar de Transportes Rivera fueron cubiertas en el período de julio del 2015 a junio del 2016 casi en su totalidad, dejando un saldo de \$800.

Asimismo, los ingresos generados por las ventas permitieron reducir los valores a pagar a los proveedores y obligaciones bancarias a corto plazo. La única cuenta que tuvo un crecimiento fueron los Pasivos acumulados que reflejan los valores de los beneficios sociales que aumentaron al incorporar trabajadores nuevos a la nómina.

Por el lado de las obligaciones bancarias a largo plazo de la empresa, existe la deuda que la empresa posee por la adquisición del último camión, y por el tiempo del préstamo, se mantiene una deuda con una institución financiera.

Finalmente, en el balance se aprecia las cuentas de Patrimonio, donde el capital social se ha mantenido constantes a lo largo de la reestructuración. Por otro lado, las reservas se han incrementado, debido al incremento de la utilidad del ejercicio; ya que estas aumentaron por el crecimiento en la facturación y la reducción de gastos de la compañía.

#### 4.4.1.1. ANÁLISIS HORIZONTAL

Tabla 11. Análisis Horizontal del Balance General

BALANCE GENERAL				
Año	A julio 2015	A diciembre 2015	A junio 2016	%
<b>ACTIVO</b>				
<b>Activo Corriente</b>				
Caja	\$600.00	\$800.00	\$1,000.00	67%
Bancos	\$2,147.83	\$57,704.39	\$27,959.65	1202%
Cuentas por cobrar	\$13,500.00	\$13,500.00	\$3,900.00	-71%
Crédito tributario por IVA	\$2,200.00	\$7,200.00	\$3,000.00	36%
<b>Total de Activo Corriente</b>	<b>\$18,447.83</b>	<b>\$79,204.39</b>	<b>\$35,859.65</b>	<b>94%</b>
<b>Propiedad, Planta y Equipo</b>				
Vehículo	\$340,100.00	\$307,000.00	\$307,000.00	-10%
(-) Depreciación acumulada vehículos	\$186,024.06	\$164,632.50	\$181,760.63	-2%
Muebles y equipos de oficina	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00	0%
(-) Depreciación acumulada Muebles y equipos d	\$774.00	\$864.00	\$972.00	26%
Equipos de cómputo	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00	0%
(-) Depreciación acumulada equipos de cómputo	\$262.50	\$900.00	\$1,125.00	329%
Maquinaria	\$108,000.00	\$78,000.00	\$108,000.00	0%
(-) Depreciación acumulada maquinaria	\$50,040.00	\$32,490.00	\$37,350.00	-25%
<b>Total de Activo Propiedad, Planta y Equipo</b>	<b>\$213,699.44</b>	<b>\$188,813.50</b>	<b>\$196,492.37</b>	<b>-8%</b>
<b>Total de Activos</b>	<b>\$232,147.27</b>	<b>\$268,017.89</b>	<b>\$232,352.02</b>	<b>0.1%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>Pasivo Corriente</b>				
Cuentas por pagar	\$7,900.00	\$1,500.00	\$800.00	-90%
Proveedores	\$8,500.00	\$3,500.00	\$3,000.00	-65%
Pasivo acumulado	\$8,909.85	\$23,903.25	\$19,608.08	120%
Obligaciones bancarias	\$6,814.35	\$5,064.35	\$500.00	-93%
Impuesto por pagar	\$6,853.41	\$11,748.20	\$5,374.35	-22%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$38,977.61</b>	<b>\$45,715.80</b>	<b>\$29,282.43</b>	<b>-25%</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>				
Obligaciones bancarias a largo plazo	\$77,513.61	\$67,924.86	\$55,813.49	-28%
<b>Total de Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>\$77,513.61</b>	<b>\$67,924.86</b>	<b>\$55,813.49</b>	<b>-28%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$116,491.22</b>	<b>\$113,640.66</b>	<b>\$85,095.92</b>	<b>-27%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital social	\$63,500.00	\$63,500.00	\$63,500.00	0%
Reservas	\$5,215.60	\$9,087.72	\$8,375.61	61%
Utilidad del ejercicio	\$46,940.44	\$81,789.51	\$75,380.49	61%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$115,656.04</b>	<b>\$154,377.23</b>	<b>\$147,256.10</b>	<b>27%</b>
<b>Total de Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$232,147.26</b>	<b>\$268,017.89</b>	<b>\$232,352.02</b>	<b>0%</b>

Elaborado por: Francisco Jibaja y Denisse Rivera



En este análisis, se identificará la variación existente entre la situación actual de Transportes Rivera y su posible variación al final de la reestructuración.

Dentro del Activo Corriente se puede apreciar, la cuenta Caja aumentará en un 67%, lo que indica que la empresa será más líquida. Por otro lado, la cuenta Bancos tendrá una variación significativa, resultante de la venta de un cabezal con su tanque, lo que al final de la reestructuración será afectado por el volumen de facturación que incrementará por la diversificación de los servicios ofrecidos.

Cuentas por cobrar al finales del primer periodo del 2015 no obtendrá un variación considerando que las ventas se mantienen ni se ha incursionado a un correcto cobro de la cartera, pero para el periodo 2016 esta cuenta tendrá un decrecimiento lo que será ocasionado por una gestión de cobranzas a manejar de manera adecuada la cartera de la empresa, pero a pesar del manejo correcto existe un considerable crecimiento de las ventas lo que ocasionará que exista un valor en esta cuenta.

Por el lado de Propiedad, Planta y Equipo, las cuentas Vehículo y Maquinaria se verán afectados con la reestructuración. Vehículo decreció en un 10% debido a la venta del camión más antiguo y su tanque que la empresa poseía, lo que se reinvertió para la compra de dos portacontenedores para diversificación de los servicios ofrecidos, como se mencionó anteriormente. En su defecto, Maquinaria mantendrá un nivel estable en su valor.

Por otra parte, dentro del Pasivo Corriente, las cuentas Cuentas por pagar, Proveedores y Obligaciones bancarias decrecerán debido a la elaboración de un Flujo de caja, lo cual apoye el cumplimiento de sus obligaciones inmediatas y directas. Por el contrario, el Pasivo acumulado aumentará significativamente en un 120%, a causa de la contratación de nuevo personal y a la fijación de sueldos a los propietarios, los cuales ejercen los cargos de Gerente General y Jefe Financiero. Cabe enfatizar, haciendo referencia al Capítulo 2 de este trabajo de titulación, que los propietarios tenían ligados los gastos personales con los gastos propios del

negocio. Por esta razón, se les asignará un sueldo mensual para poder delimitar los gastos administrativos, referente a sueldos y, consecuentemente, a los beneficios sociales obligatorios otorgados por la ley.

Las Obligaciones Bancarias a Largo Plazo decrecerán con el tiempo, ya que no se procederá a nuevos créditos financieros para la reactivación económica del negociodebido a que los nuevos ingresos generados por las ventas cubren las necesidades de la empresa.

Finalmente, se destinó un 10% en reservas con el objetivo de que sea garantía de liquidez en casos fortuitos que requieran de financiamiento. Por ende, por todas las medidas adquiridas, la empresa obtendrá un aumento en su utilidad de un 61%.

#### 4.4.1.2. ANÁLISIS VERTICAL

Tabla 12. Análisis Vertical del Balance General

BALANCE GENERAL					
Año	A julio 2015	%	A diciembre 2015	A junio 2016	%
<b>ACTIVO</b>					
<b>Activo Corriente</b>					
Caja	\$ 600.00	0%	\$ 800.00	\$ 1,000.00	0%
Bancos	\$ 2,147.83	1%	\$ 57,704.39	\$ 27,959.65	12%
Cuentas por cobrar	\$ 13,500.00	6%	\$ 13,500.00	\$ 3,900.00	2%
Crédito tributario por IVA	\$ 2,200.00	1%	\$ 7,200.00	\$ 3,000.00	1%
<b>Total de Activo Corriente</b>	<b>\$ 18,447.83</b>	<b>8%</b>	<b>\$ 79,204.39</b>	<b>\$ 35,859.65</b>	<b>15%</b>
<b>Propiedad, Planta y Equipo</b>					
Vehículo	\$ 340,100.00	147%	\$ 307,000.00	\$307,000.00	132%
(-) Depreciación acumulada vehículos	-\$ 186,024.06	-80%	-\$ 164,632.50	-\$181,760.63	-78%
Muebles y equipos de oficina	\$ 1,200.00	1%	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	1%
(-) Depreciación acumulada Muebles y equipos de oficina	-\$ 774.00	0%	-\$ 864.00	-\$ 972.00	0%
Equipos de cómputo	\$ 1,500.00	1%	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	1%
(-) Depreciación acumulada equipos de cómputo	-\$ 262.50	0%	-\$ 900.00	-\$ 1,125.00	0%
Maquinaria	\$ 108,000.00	47%	\$ 78,000.00	\$108,000.00	46%
(-) Depreciación acumulada maquinaria	-\$ 50,040.00	-22%	-\$ 32,490.00	-\$ 37,350.00	-16%
<b>Total de Activo Propiedad, Planta y Equipo</b>	<b>\$ 213,699.44</b>	<b>92%</b>	<b>\$ 188,813.50</b>	<b>\$196,492.37</b>	<b>85%</b>
<b>Total de Activos</b>	<b>\$ 232,147.27</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 268,017.89</b>	<b>\$232,352.02</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					
Cuentas por pagar	\$ 7,900.00	3%	\$ 1,500.00	\$ 800.00	0%
Proveedores	\$ 8,500.00	4%	\$ 3,500.00	\$ 3,000.00	1%
Pasivo acumulado	\$ 8,909.85	4%	\$ 23,903.25	\$ 19,608.08	8%
Obligaciones bancarias	\$ 6,814.35	3%	\$ 5,064.35	\$ 500.00	0%
Impuesto por pagar	\$ 6,853.41	3%	\$ 11,748.20	\$ 5,374.35	2%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 38,977.61</b>	<b>17%</b>	<b>\$ 45,715.80</b>	<b>\$ 29,282.43</b>	<b>13%</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>					
Obligaciones bancarias a largo plazo	\$ 77,513.61	33%	\$ 67,924.86	\$ 55,813.49	24%
<b>Total de Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>\$ 77,513.61</b>	<b>33%</b>	<b>\$ 67,924.86</b>	<b>\$ 55,813.49</b>	<b>24%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 116,491.22</b>	<b>50%</b>	<b>\$ 113,640.66</b>	<b>\$ 85,095.92</b>	<b>37%</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital social	\$ 63,500.00	27%	\$ 63,500.00	\$ 63,500.00	27%
Reservas	\$ 5,215.60	2%	\$ 9,087.72	\$ 8,375.61	4%
Utilidad del ejercicio	\$ 46,940.44	20%	\$ 81,789.51	\$ 75,380.49	32%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 115,656.04</b>	<b>50%</b>	<b>\$ 154,377.23</b>	<b>\$147,256.10</b>	<b>63%</b>
<b>Total de Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 232,147.26</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 268,017.89</b>	<b>\$232,352.02</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Francisco Jibaja y Denisse Rivera

En este estudio se expondrá como se expresa cada partida como porcentaje, en relación del total de activos y pasivo y patrimonio.

Comparando los resultados de los porcentajes en el estado actual de la empresa con los resultados al final de la reestructuración, se puede apreciar que existe una compensación de un %7 entre el Activo corriente y Propiedad, planta y equipo. La venta del camión más antiguo, que tenía un valor residual en libros, pasó a ser parte del activo corriente y, con la adquisición de los dos nuevos portacontenedores, incrementó el valor de Maquinarias, dejando un saldo en Bancos.

Con respecto a Pasivo y Patrimonio, el Pasivo representa inicialmente el 50% y a finales de junio del 2016 el 37%. Este descenso se debe al decrecimiento de las obligaciones que posee la empresa, por la elaboración del flujo de efectivo para poder cumplir con cada una de ellas.

Por el lado del Patrimonio, este representaba el 50% del total de Pasivo y Patrimonio, lo que con la reestructuración asciende a un 63% por la cobertura de las obligaciones por pagar y el aumento de la utilidad del ejercicio.

#### 4.4.2. ESTADO DE RESULTADO

Tabla 13. Estado de Resultado Proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO			
Año	A julio 2015	A diciembre 2015	A junio 2016
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo Corriente</b>			
Caja	\$600.00	\$800.00	\$1,000.00
Bancos	\$2,147.83	\$57,704.39	\$27,959.65
Cuentas por cobrar	\$13,500.00	\$13,500.00	\$3,900.00
Crédito tributario por IVA	\$2,200.00	\$7,200.00	\$3,000.00
<b>Total de Activo Corriente</b>	<b>\$18,447.83</b>	<b>\$79,204.39</b>	<b>\$35,859.65</b>
<b>Propiedad, Planta y Equipo</b>			
Vehículo	\$340,100.00	\$307,000.00	\$307,000.00
(-) Depreciación acumulada vehículos	\$186,024.06	\$164,632.50	\$181,760.63
Muebles y equipos de oficina	\$1,200.00	\$1,200.00	\$1,200.00
(-) Depreciación acumulada Muebles y equipos de oficina	\$774.00	\$864.00	\$972.00
Equipos de cómputo	\$1,500.00	\$1,500.00	\$1,500.00
(-) Depreciación acumulada equipos de cómputo	\$262.50	\$900.00	\$1,125.00
Maquinaria	\$108,000.00	\$78,000.00	\$108,000.00
(-) Depreciación acumulada maquinaria	\$50,040.00	\$32,490.00	\$37,350.00
<b>Total de Activo Propiedad, Planta y Equipo</b>	<b>\$213,699.44</b>	<b>\$188,813.50</b>	<b>\$196,492.37</b>
<b>Total de Activos</b>	<b>\$232,147.27</b>	<b>\$268,017.89</b>	<b>\$232,352.02</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo Corriente</b>			
Cuentas por pagar	\$7,900.00	\$1,500.00	\$800.00
Proveedores	\$8,500.00	\$3,500.00	\$3,000.00
Pasivo acumulado	\$8,909.85	\$23,903.25	\$19,608.08
Obligaciones bancarias	\$6,814.35	\$5,064.35	\$500.00
Impuesto por pagar	\$6,853.41	\$11,748.20	\$5,374.35
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$38,977.61</b>	<b>\$45,715.80</b>	<b>\$29,282.43</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>			
Obligaciones bancarias a largo plazo	\$77,513.61	\$67,924.86	\$55,813.49
<b>Total de Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>\$77,513.61</b>	<b>\$67,924.86</b>	<b>\$55,813.49</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$116,491.22</b>	<b>\$113,640.66</b>	<b>\$85,095.92</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social	\$63,500.00	\$63,500.00	\$63,500.00
Reservas	\$5,215.60	\$9,087.72	\$8,375.61
Utilidad del ejercicio	\$46,940.44	\$81,789.51	\$75,380.49
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$115,656.04</b>	<b>\$154,377.23</b>	<b>\$147,256.10</b>
<b>Total de Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$232,147.26</b>	<b>\$268,017.89</b>	<b>\$232,352.02</b>

Elaborado por: Francisco Jibaja y Denisse Rivera

Al igual que el análisis del Balance General proyectado, con la propuesta de reestructuración financiera, se ha realizado la proyección del Estado de Resultado en los mismos períodos (Diciembre del 2015 y junio del 2016).

Inicialmente, se puede observar que los ingresos presentan un aumento notable, debido a las ventas percibidas por los servicios prestados y a la adquisición de dos nuevos portacontenedores. Se puede apreciar que en junio del 2015, los ingresos totales incrementaron a \$289,500 y para el primer semestre del 2016, las ventas casi igualan el total de ingresos de julio del 2015, en \$258,000.

Dentro del estados de resultados se reflejan los egresos de la empresa, en la cual se puede observar las principales cuentas del gasto como son los gastos administrativos, en los cuales se puede apreciar un crecimiento en la mayoría de las cuentas como sueldos, beneficios sociales, y arriendo debido a la incorporación de nuevos empleados, el incremento del Sueldo Básico Unificado (SBU) para poder calcular el valor a pagar del Décimo tercer sueldo y la necesidad de mayor espacio de estacionamiento para los dos portacontenedores.

Por el lado de los gastos financieros, se presenta la acumulación de los intereses causado por la adquisición de una deuda a largo plazo por la compra del camión Kenworth. Este monto fue de \$11,643.74 para julio del 2015, mientras que para junio del 2016, será de \$18,427.55.

En los gastos de operación, se observa un crecimiento considerable en los gastos preoperativos de un monto de \$6,700 en los primeros 7 meses del año 2015 a \$7,500 en el primer semestre del 2016, a causa de los nuevos portacontenedores. Por esta misma razón, se obtiene aumentos en la cuentas Repuestos, Mantenimiento de vehículos y, adicionalmente, en las cuentas Peaje y Combustible existe un aumento por el incremento en ventas de acuerdo a la facturación óptima de la empresa.

Para finalizar el análisis, se puede percibir un crecimiento en la Participación a los trabajadores, el cual es un porcentaje del 15% de las

utilidades para los trabajadores como lo establece la ley. Debido al incremento de las ventas netas, las utilidades de los trabajadores han incrementado considerablemente de \$11,800 de mes de julio del 2015 a \$18,949.34 en el mes de junio del 2016. Asimismo, el impuesto a la renta ha incrementado, ya que es un porcentaje proporcional a las utilidades al igual que la Participación a los trabajadores. Por último, la cuenta Reservas, que como política interna tiene provisionar el 10% de las utilidades, para julio del 2015 es de un valor de \$5,215.60 y han incrementado a \$8,375.10 a junio del 2016, lo que representa un incremento de las reservas en 60.59 %.

#### 4.4.2.1. ANÁLISIS VERTICAL

Tabla 14. Análisis Vertical del Estado de Resultado

ESTADO DE RESULTADO						
Año	A julio 2015	%	A diciembre 2015	%	A junio 2016	%
<b>INGRESOS</b>						
Ventas netas	\$175,500.00		\$289,500.00		\$258,000.00	
Otros ingresos	\$0.00		\$40,000.00		\$0.00	
<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$175,500.00</b>	<b>100%</b>	<b>\$329,500.00</b>	<b>100%</b>	<b>\$258,000.00</b>	<b>100%</b>
<b>EGRESOS</b>						
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>\$33,724.85</b>	<b>19%</b>	<b>\$83,443.25</b>	<b>25%</b>	<b>\$61,808.08</b>	<b>24%</b>
Servicios básicos	\$1,295.00	1%	\$2,220.00	1%	\$1,100.00	0%
Sueldos	\$22,400.00	13%	\$55,400.00	17%	\$39,600.00	15%
Beneficios sociales	\$8,909.85	5%	\$23,903.25	7%	\$19,608.08	8%
Arriendo	\$1,120.00	1%	\$1,920.00	1%	\$1,500.00	1%
<b>Gastos Financieros</b>	<b>\$11,643.74</b>	<b>7%</b>	<b>\$15,025.99</b>	<b>5%</b>	<b>\$18,427.55</b>	<b>7%</b>
<b>Gastos de Operación</b>	<b>\$50,799.68</b>	<b>29%</b>	<b>\$92,821.03</b>	<b>28%</b>	<b>\$50,865.41</b>	<b>20%</b>
Gastos preoperativos	\$6,700.00	4%	\$9,200.00	3%	\$7,500.00	3%
Repuestos	\$13,497.73	8%	\$25,345.92	8%	\$12,147.95	5%
Mantenimiento de vehículos	\$3,800.00	2%	\$7,514.29	2%	\$3,420.01	1%
Peajes	\$4,312.00	2%	\$8,351.20	3%	\$4,472.16	2%
Combustible	\$22,489.95	13%	\$42,409.62	13%	\$23,325.29	9%
<b>Gastos Varios</b>	<b>\$665.00</b>	<b>0%</b>	<b>\$1,140.00</b>	<b>0%</b>	<b>\$570.00</b>	<b>0%</b>
<b>Total Egresos</b>	<b>\$96,833.27</b>	<b>55%</b>	<b>\$192,430.27</b>	<b>58%</b>	<b>\$131,671.04</b>	<b>51%</b>
<b>Utilidad antes de participación a los trabajadores</b>	<b>\$78,666.73</b>	<b>45%</b>	<b>\$137,069.73</b>	<b>42%</b>	<b>\$126,328.96</b>	<b>49%</b>
15 % Participación trabajadores	\$11,800.01	7%	\$20,560.46	6%	\$18,949.34	7%
<b>Utilidad antes Impuesto a la Renta</b>	<b>\$66,866.72</b>	<b>38%</b>	<b>\$116,509.27</b>	<b>35%</b>	<b>\$107,379.61</b>	<b>42%</b>
22% Impuesto a la Renta	\$14,710.68	8%	\$25,632.04	8%	\$23,623.52	9%
<b>Utilidad antes de reserva</b>	<b>\$52,156.04</b>	<b>30%</b>	<b>\$90,877.23</b>	<b>28%</b>	<b>\$83,756.10</b>	<b>32%</b>
Reservas	\$5,215.60	3%	\$9,087.72	3%	\$8,375.61	3%
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>	<b>\$46,940.44</b>	<b>27%</b>	<b>\$81,789.51</b>	<b>25%</b>	<b>\$75,380.49</b>	<b>29%</b>

**Elaborado por:** Francisco Jibaja y Denisse Rivera

Al igual que el Balance General, en este análisis se detallará como se expresa cada partida como porcentaje, en relación del total de ingresos.

Se puede apreciar que los gastos administrativos representan un 24% del total de los ingresos al final de la reestructuración, debido al aumento de los sueldos y los beneficios sociales. Como se indicó anteriormente, por contratación a nuevo personal y fijación de sueldos a los propietarios.



Los gastos financieros figuran el 7% del total de los ingresos, lo que señala que a través del tiempo, se ha ido cubriendo el saldo de los intereses del crédito bancario, dejando un saldo de capital libre de los mismos.

Los gastos de operación simbolizan el 20%, a causa de la disminución de desembolsos por compra de repuestos y mantenimiento de vehículos. Esto se ve directamente afectado por el proceso de registros propuesto (Orden de trabajo), el cual será de utilidad para llevar un control de los mantenimientos y reparaciones, que lleva consigo la adquisición de repuestos; lo que registrará un dominio en el tiempo que este trabajo se ejecute.

Por último, el aumento de la Utilidad del ejercicio, representará el 29% de los ingresos, gracias a la disminución de los gastos después de la reestructuración.

## **4.5. INDICADORES DE GESTIÓN**

Los indicadores de gestión son necesarios en toda empresa y como parte de la reestructuración financiera se ha implementado los indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad con los resultados obtenidos por las proyecciones financieras mejorando las capacidades de la empresa Transportes Rivera.

### **4.5.1. INDICADOR DE LIQUIDEZ**

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones a corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones a menos de un año (Ortiz, 2011).

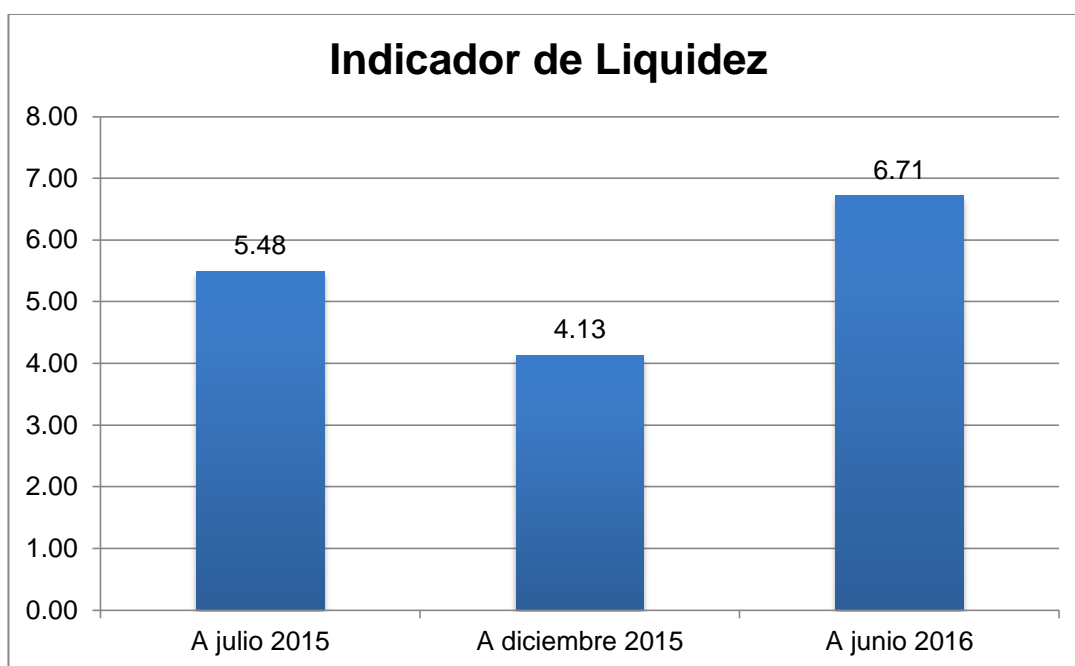
**Tabla 15. Indicador de Liquidez**

<b>INDICADOR DE LIQUIDEZ</b>			
<b>Período</b>	<b>A julio 2015</b>	<b>A diciembre 2015</b>	<b>A junio 2016</b>
Indicador de liquidez	5.48	4.13	6.71

**Elaborado por:** Francisco Jibaja y Denisse Rivera

Como se puede apreciar, para el mes de diciembre del 2015 la razón circulante será mayor a 4, lo que señala que por cada dólar que se tiene en el pasivo corriente, hay 4 dólares con 13 centavos de activo corriente, debido a que se manejó un mayor grado de liquidez en la empresa y se pudieron cubrir las obligaciones a corto plazo. Esta razón se incrementará para el mes de junio del 2016, donde habrá una cobertura de 6.71.

**Ilustración 13. Indicador de Liquidez**



**Elaborado por:** Francisco Jibaja y Denisse Rivera

El aumento del indicador de liquidez en 1.23 puntos para el final de la reestructuración, es gracias al aumento de las ventas debido a los portacontenedores y la facturación óptima que se desea obtener con la

reestructuración, lo cual permitió a la empresa tener dinero en las cuentas que permiten cancelar sus obligaciones a corto plazo como caja y bancos.

#### 4.5.2. INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de que forman participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa (Ortiz, 2011).

**Tabla 16. Indicador de Endeudamiento**

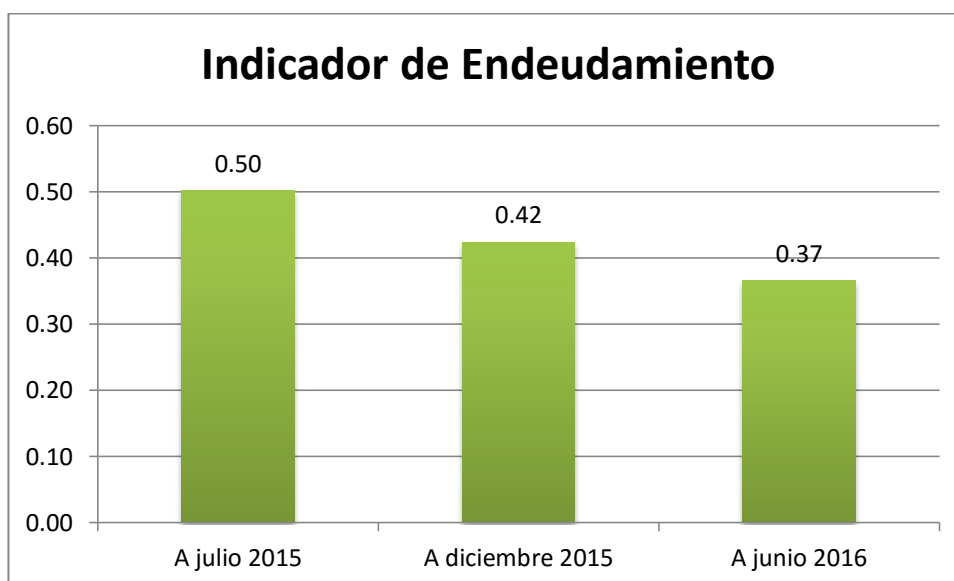
<b>INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO</b>			
<b>Período</b>	<b>A julio 2015</b>	<b>A diciembre 2015</b>	<b>A junio 2016</b>
Indicador de endeudamiento	0.50	0.42	0.37

**Elaborado por:** Francisco Jibaja y Denisse Rivera

La razón de endeudamiento en el mes de diciembre del 2015 señala que la compañía por cada dólar que posee en total de sus activos, la empresa tiene una deuda de 0.43 centavos a diciembre del 2015. Este índice ha mejorado por el hecho de la venta del camión y su tanque, el cual le da ingresos a la empresa para poder pagar sus cuentas deudoras.

Por otro lado, para junio del 2016 la razón financiera vuelve a disminuir, lo que indica que la empresa irá disminuyendo su deuda a lo largo del tiempo, debido a los mayores ingresos que permiten solventar las deudas reduciéndolas considerablemente.

#### Ilustración 14. Indicador de Endeudamiento



**Elaborado por:** Francisco Jibaja y Denisse Rivera

El análisis de las razones de endeudamiento de Transportes Rivera señala que la empresa se hallará en una postura relativamente provechosa en comparación con períodos anteriores, ya que sus obligaciones disminuirán en el futuro.

Cabe recalcar que, las deudas son necesarias dentro de una compañía, debido a que permiten conseguir recursos y designarlos en las áreas que lo ameriten, tomando en consideración la elaboración de un flujo de caja para que la organización pueda afrontar los montos de la deuda que debe desembolsar.

#### 4.5.3. INDICADOR DE RENTABILIDAD

Los indicadores de rentabilidad, denominados también de rendimiento o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar el costo y el gasto, y de esta manera convertir las ventas en utilidades (Ortiz, 2011).

Asimismo, los indicadores referentes a rentabilidad, tratan de evaluar la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las originó, ya sea considerando en su cálculo el activo total o el capital contable (Levy, 2004).

De igual forma, los analistas financieros utilizan índices de rentabilidad para juzgar cuan eficientes son las empresas en el uso de sus activos (Brealey & Myers, 1998).

**Tabla 17. Indicador de Rentabilidad**

<b>INDICADOR DE RENTABILIDAD</b>			
<b>Período</b>	<b>A julio 2015</b>	<b>A diciembre 2015</b>	<b>A junio 2016</b>
Sobre activos	0.20	0.31	0.32
Sobre ingresos	0.27	0.25	0.29

**Elaborado por:** Francisco Jibaja y Denisse Rivera

Con el análisis de razones de rentabilidad, se puede considerar que, con respecto a los activos; para el mes de diciembre del 2015, se aumentan 11 puntos en su indicador, es decir, que la empresa será progresivamente más rentable a causa de una mejor administración de sus activos y la venta del camión Freightliner junto a su respectivo tanque, comprobando que las propuestas planteadas dentro de la reestructuración financiera son correctas.

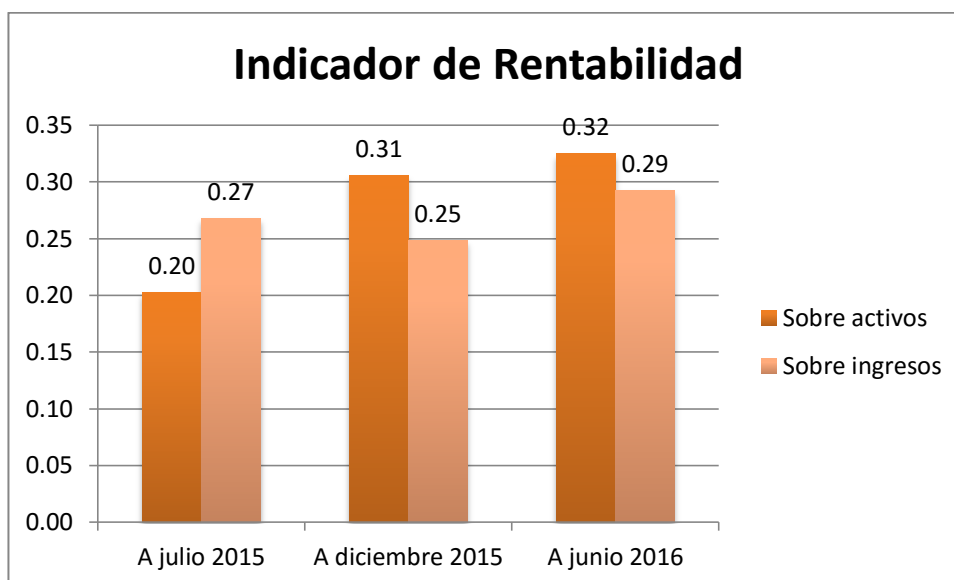
El índice de rentabilidad también ha mejorado considerablemente debido a la facturación óptima que planteamos en la empresa incrementando considerablemente sus ingresos.

Para el mes de diciembre del 2016, la variación de sus razones de rentabilidad será aún mayor y será originada por la adquisición de dos portacontenedores, lo que incrementa su total de propiedad, planta y equipos, quedando un saldo disponible en Bancos. Además, con la venta del camión se plantea la adquisición de dos portacontenedores que es la razón principal del aumento de las ventas en el periodo del 2016,

permitiéndole a la empresa cubrir en mayorías sus cuentas deudoras a corto plazo y permitirles a un futuro cubrir completamente las deudas a largo plazo.

Por otra parte, en el caso de rentabilidad sobre ingresos, se puede analizar que para julio del 2015, por cada dólar del total de ingresos, Transportes Rivera posee 0.27 centavos de rentabilidad, lo que a largo plazo se ha incrementado y demuestra que las mejoras planteadas en nuestra propuesta tanto financieras como académicas darán beneficios en los próximos periodos a la empresa.

**Ilustración 15. Indicador de Rentabilidad**



**Elaborado por:** Francisco Jibaja y Denisse Rivera

## CONCLUSIONES

Una vez analizada la situación actual de la empresa Transportes Rivera, se puede concluir que:

- La principal falencia de la compañía es la mezcla entre los gastos personales y los gastos propios de la actividad del negocio.
- La falta del establecimiento de procesos administrativos y operativos ha ocasionado conflictos por la insuficiencia de control en el flujo de caja y por el retraso en la gestión administrativa.
- Dentro de la empresa Transportes Rivera no existe una adecuada designación de funciones y responsabilidades, respaldadas con documentos que lo certifiquen.
- No se ha podido impartir un mejoramiento continuo en la compañía, debido a su falta de procesos donde se puedan identificar las falencias que esta posee.
- Mediante la elaboración del análisis interno de Transportes Rivera, se identificó que su fortaleza más significativa es la calidad en el servicio brindado, lo que representa una ventaja competitiva en el mercado.
- La compañía brinda beneficios a sus trabajadores, tanto como beneficios de ley, suministros, equipos y EPP para el desarrollo de las actividades.
- Existe una gran disponibilidad y apoyo por parte de gerencia de la empresa en que las decisiones que se ameriten ser tomadas dentro de la empresa sean implementadas en la menor cantidad de tiempo posible.
- Tomando en cuenta el nivel competitivo del mercado, Transportes Rivera puede reinvertir en equipos para diversificar su servicio e incrementar sus ventas, creando una imagen en el mercado.
- El mayor inconveniente en el área financiera de la empresa radica en la falta de diferenciación entre los gastos personales y los gastos generados por la actividad comercial de la organización.
- El mejoramiento continuo en la inversión y reinversión de capital dentro de la organización, no ha sido administrado adecuadamente para conocer la rentabilidad propia del negocio.

- La empresa no ha logrado su punto de equilibrio entre producción y rentabilidad. Actualmente, cada vehículo no alcanza su óptimo de días de viaje/mes.
- Por la falta de indicadores de gestión, no se puede saber si se están tomando las decisiones adecuadas, con respecto a la realidad en la que se encuentra la empresa.
- Analizando el escenario financiero actual de la compañía, se puede apreciar que esta es rentable, mas no líquida. Su problema recae en un déficit de control presupuestario y un valor elevado en cuentas por cobrar.
- Se destaca una ventaja interna de la empresa en la renovación paulatina de su parque automotor; aunque uno de sus camiones se encuentra depreciado en su totalidad, y genera una disminución en Propiedad, Planta y Equipo.



## RECOMENDACIONES

Terminado el estudio de la presente propuesta de reestructuración, se expone las siguientes recomendaciones para Transportes Rivera:

- Es indispensable la implementación de un proceso administrativo, donde se pueda realizar las gestiones de planificación y control, ya que mediante esta herramienta, la empresa podrá definir y fijar sus nuevos objetivos, así como metas y estrategias que apoyarán a la compañía a obtener una vigorosa dirección organizativa para que pueda desarrollarse sostenidamente.
- La gestión contable y financiera es imprescindible, ya que permite dominar el manejo de los recursos que dispone la empresa. Mediante los indicadores de gestión de rentabilidad, liquidez y endeudamiento, se puede tener una idea clara del camino que sigue la empresa para evitar problemas financieros posibles.
- Elaborar estrategias de mercadeo, con el objetivo de impulsar una imagen corporativa, para que obtenga mejor reconocimiento en el mercado, por medio de un logotipo y un eslogan que identifique a la empresa.
- Llevar a cabo adquisiciones de bienes de capital necesarios para poder mantener y/o mejorar la calidad del servicio brindado.
- Promocionar la significación de la filosofía empresarial como mecanismo para motivar a sus trabajadores, y así alcanzar sus objetivos, llevando a cabo la misión y visión de la empresa.
- Dar a conocer a toda la compañía los nuevos cambios que se harán dentro de la misma, como el manejo de la información y los procesos a implementarse.
- Concientizar a los trabajadores sobre la importancia de adaptarse a los nuevos cambios que se presentarán al interior de la empresa para poder ser eficaces y competitivos en el medio.
- La compañía debe proponerse una serie de objetivos con sus respectivos planes de acción sólidos para lograr un desarrollo sostenido, de tal manera que estos comprometan a la misión y visión

como norma de desempeño, y poder obtener resultados satisfactorios.

- Para que la organización funcione, es necesario implementar un diseño de procesos en las áreas administrativas y financieras, de tal manera que se instauren controles, presupuestos y gestión contable para lograr una mayor eficiencia en las operaciones, y adicionalmente, controlar periódicamente los procedimientos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero. (2015, mayo 24). *Arch - Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero*. Obtenido de [http://www.arch.gob.ec/index.php/descargas/doc\\_download/645-fax-circular-no0005-requisitos-para-emision-de-certificados-de-control-anual-2014.html](http://www.arch.gob.ec/index.php/descargas/doc_download/645-fax-circular-no0005-requisitos-para-emision-de-certificados-de-control-anual-2014.html)
- Agencia Nacional de Tránsito. (2015, junio 6). *ANT - Agencia Nacional de Tránsito*. Obtenido de <http://www.ant.gob.ec/index.php/licencias>
- Aurys Consulting. (2014). Obtenido de <http://aurysconsulting.com/aurys-noticias-publicaciones/2014/08/reorganizacion-en-la-empresa-mas-alla-de-solo-mover-cajas/>
- Below, G. (1987). *The Executive Guide to Strategic Planning*. USA: Jossey-Bass.Inc.
- Benítez, M. A; Miranda, M. V. *Contabilidad y Finanzas para la Formación Económica de los Cuadros de Dirección*. La Habana: Universidad de La Habana; 1997.
- Brealey, R. & Myers, S. (1998). *Principios de finanzas corporativas*. España. McGraw-Hill.
- Código de Trabajo, 2012. Codificación 17. Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005
- Chow, I. (2006). *The Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in China*. . SAM Advanced Management Journal, pp. 11-20.
- Davidson, S & Roman, L. W. (1990). *Biblioteca McGraw-Hill de Contabilidad*. Tomo I. Edición 3º. Editorial McGraw-Hill. p 1-3.
- Díaz, N. (2009). *Ranking financiero: Herramienta financiera para medir la productividad de las empresas de comercialización de energía eléctrica*.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. USA: McGraw Hill.
- Fontalvo. (2012). *Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la Zona Industrial*. Pensamiento & gestión.
- Goodstein, L. (1999). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: Mc-Graw Hill.
- Harrington, J. (1996). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw-Hill.

- IBERO SA. (29 de julio de 2015). *Ibero Online*. Obtenido de [www.iberonline.com/v3/VE/lecturas/vespci02.html](http://www.iberonline.com/v3/VE/lecturas/vespci02.html)
- Instituto de Seguridad Social. (2015, Junio 8). *IEES*. Obtenido de <http://www.iess.gob.ec/es/web/empleador/obligaciones>
- Joya, R. (2010). *Los Criterios del Mejoramiento Continuo para las MIPYME*. Colombia: Sic editorial Ltda.
- Kotler, P. (2004). Fundamentos del marketing. En P. Kotler. naucalpan: Pearson.
- Levy, L. (2004). *Planeación financiera en la empresa moderna: el mejoramiento estratégico de las finanzas para lograr el éxito empresarial*. México ISEF, 20 (4), pp. 35 – 50.
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (LOTTTSV), 2014. Codificación 1. Registro Oficial Suplemento 398 de 07-ago-2008
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI), 2014. Codificación 26. Registro Oficial Suplemento 463 de 17-nov-2004.
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (2015, julio 03). *Obras Públicas*. Obtenido de [http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/ACUERDO-036\\_2012.pdf](http://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/ACUERDO-036_2012.pdf)
- Nava, R. (2009). *Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente*. Caracas. Revista Venezolana de gerencia.
- Núñez, A. &. (2009). *El diagnóstico financiero de la empresa*. Ceei Galicia S.A.
- Ortiz, H. (2011). *Análisis financiero aplicado*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Transforma Capital. (2013). *Corporate Restructing Service*. Obtenido de [http://transformacapital.com/pdf/TC\\_Corporate\\_Turnaround.pdf](http://transformacapital.com/pdf/TC_Corporate_Turnaround.pdf)
- Tránst, A. N. (2015, junio 6). *Ant.gob*. Obtenido de <http://www.ant.gob.ec/index.php/licencias>

## ANEXOS

### ANEXO 1: LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO (LORTI)

#### LEY ORGANICA DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, LORTI

Codificación 26

Registro Oficial Suplemento 463 de 17-nov-2004

Última modificación: 20-may-2014

Estado: Vigente

**Art. 3.- Sujeto activo.-** El sujeto activo de este impuesto es el Estado. Lo administrará a través del Servicio de Rentas Internas.

**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. 8.- Ingresos de fuente ecuatoriana.-** Se considerarán de fuente ecuatoriana los siguientes ingresos: 1.- Los que perciban los ecuatorianos y extranjeros por actividades laborales, profesionales, comerciales, industriales, agropecuarias, mineras, de servicios y otras de carácter económico realizadas en territorio ecuatoriano, salvo los percibidos por personas naturales no residentes en el país por servicios ocasionales prestados en el Ecuador, cuando su remuneración u honorarios son pagados por sociedades extranjeras y forman parte de los ingresos percibidos por ésta, sujetos a retención en la fuente o exentos; o cuando han sido pagados en el exterior por dichas sociedades extranjeras sin cargo al gasto de sociedades constituidas, domiciliadas o con establecimiento permanente en el Ecuador. Se entenderá por servicios ocasionales cuando la permanencia en el país sea inferior a seis meses consecutivos o no en un mismo año calendario;

**Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad.-** Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar

## ANEXO 2: CÓDIGO DE TRABAJO

### CÓDIGO DEL TRABAJO

Codificación 17 Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic-2005 Última modificación: 27-ene-2011 Estado: Vigente

**Art. 13.-** Formas de remuneración.- En los contratos a sueldo y a jornal la remuneración se pacta tomando como base, cierta unidad de tiempo. Contrato en participación es aquel en el que el trabajador tiene parte en las utilidades de los negocios del empleador, como remuneración de su trabajo. La remuneración es mixta cuando, además del sueldo o salario fijo, el trabajador participa en el producto del negocio del empleador, en concepto de retribución por su trabajo.

**Art. 14.-** Estabilidad mínima y excepciones.- Establécese un año como tiempo mínimo de duración, de todo contrato por tiempo fijo o por tiempo indefinido, que celebren los trabajadores con empresas o empleadores en general, cuando la actividad o labor sea de naturaleza estable o permanente, sin que por esta circunstancia los contratos por tiempo indefinido se transformen en contratos a plazo, debiendo considerarse a tales trabajadores para los efectos de esta Ley como estables o permanentes (...).

**Art. 47.-** De la jornada máxima.- La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario. (...).

**Art. 81.-** Estipulación de sueldos y salarios.- Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código (...). La revisión anual del salario básico se realizará con carácter progresivo hasta alcanzar el salario digno de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución de la República y en el presente Código.

**Art. 69.-** Vacaciones anuales.- Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años en la misma empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días excedentes. El trabajador recibirá por adelantado la remuneración correspondiente al período de vacaciones (...).

**Art. 97.-** Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así: El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador. El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad (...).

**Art. 111.-** Derecho a la decimotercera remuneración o bono navideño.- Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario. La remuneración a que se refiere el inciso anterior se calculará de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 95 de este Código.

**Art. 113.-** Derecho a la decimocuarta remuneración.- Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general y una remuneración básica mínima unificada de los trabajadores del servicio doméstico, respectivamente, vigentes a la fecha de pago, que será pagada hasta el 15 de marzo en las regiones de la Costa e Insular, y hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Amazónica. Para el pago de esta bonificación se observará el régimen escolar adoptado en cada una de las circunscripciones territoriales (...).

**Art. 196.-** Derecho al fondo de reserva.- Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado. El trabajador no perderá este derecho por ningún motivo (...).

Por otro lado, el empleador está sujeto a indemnizar a su trabajador en todo caso de accidente o enfermedad profesional, como lo indica el siguiente artículo:

**Art. 353.-** Indemnizaciones a cargo del empleador.- El empleador está obligado a cubrir las indemnizaciones y prestaciones establecidas en este Título, en todo caso de accidente o enfermedad profesional, siempre que el trabajador no se hallare comprendido dentro del régimen del Seguro Social (...).

### **ANEXO 3: LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL (LOTTTSV)**

Registro Oficial Suplemento 398 de 07-ago.-2008

Última modificación: 31-dic.-2014

Estado: Vigente

#### **Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (LOTTTSV)**

**Art. 5.-** El Estado, a través de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, 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.

**Art. 16.-** La Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, es el ente encargado de la regulación, planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el territorio nacional, en el ámbito de sus competencias, con sujeción a las políticas emanadas del Ministerio del Sector; así como del control del tránsito en las vías de la red estatal-troncales nacionales, en coordinación con los GADS y tendrá su domicilio en el Distrito Metropolitano de Quito. La Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial es una entidad autónoma de derecho público, con personería jurídica, jurisdicción nacional, presupuesto, patrimonio y régimen administrativo y financiero propios.

**Art. 20.-** Las funciones y atribuciones del Directorio de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, son las siguientes:

13. Supervisar y controlar a las operadoras nacionales e internacionales de transporte terrestre y demás instituciones prestadoras de servicios de tránsito y seguridad vial en el ámbito de su competencia;

**Art. 49.-** El transporte terrestre de mercancías peligrosas tales como productos o sustancias químicas, desechos u objetos que por sus características peligrosas: corrosivas, reactivas, explosivas, tóxicas, inflamables, biológicas, infecciosas y radiactivas, que pueden generar riesgos que afectan a la salud de las personas expuestas, o causen daños a la propiedad y al ambiente, se regirá a lo establecido en las leyes pertinentes y a lo dispuesto en el Reglamento de esta ley y en los reglamentos específicos y los instrumentos internacionales vigentes.

**Art. 51.-** Para fines de aplicación de la presente Ley, se establecen las siguientes clases de servicios de transporte terrestre: a) Público; b) Comercial; c) Por cuenta propia; y, d) Particular.



El permiso de operación para la prestación de servicios de transporte comercial de personas o bienes, es el título habilitante mediante el cual la Comisión Provincial respectiva, enmarcada en la Ley, el Reglamento y las resoluciones emitidas para el efecto por la Comisión Nacional, autoriza a una persona jurídica, legal, técnica y financieramente solvente, para prestar servicios de transporte.

La autorización de operación para la prestación de servicios de transporte por cuenta propia, es el título habilitante conferido por parte de la Comisión Nacional a una persona jurídica para la operación de un servicio de transporte por cuenta propia, cumplidos los requisitos y el procedimiento establecido en el Reglamento de esta Ley.

El permiso de operación y la autorización de operación, se lo otorgará mediante resolución de la autoridad competente.

**Art. 58.-** El transporte por cuenta propia es un servicio que satisface necesidades de movilización de personas o bienes, dentro del ámbito de las actividades comerciales exclusivas de las personas naturales y/o jurídicas, mediante el uso de su propio vehículo o flota privada. Requerirá de una autorización, en los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento. No se incluye en esta clase el servicio particular, personal o familiar. Por lo tanto, se prohíbe prestar mediante la autorización por cuenta propia, servicios de transporte público o comercial, en caso de incumplimiento serán sancionados con la suspensión o revocatoria de la autorización, según lo determine la máxima autoridad conforme el proceso que se señale en el Reglamento específico. Los vehículos que realicen transporte por cuenta propia, deberán obligatoriamente ser parte y constar en los activos de las personas naturales o jurídicas que presten dicho servicio, y estar debidamente matriculados a nombre de dichas personas. Los vehículos que consten matriculados a nombre de una persona natural o jurídica diferente, no podrán prestar el servicio de transporte de carga por cuenta propia.

**Art. 72.-** Son títulos habilitantes de transporte terrestre los contratos de operación, permisos de operación y autorizaciones, los cuales se otorgarán a las personas jurídicas domiciliadas en el Ecuador que tengan capacidad técnica y financiera y que cumplan con los requisitos exigidos en la Ley y los reglamentos.

**Art. 74.-** Compete a la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, otorgar los siguientes títulos habilitantes:

- a) Contratos de Operación para la prestación del servicio de transporte público de personas o bienes, para los ámbitos intraregional, interprovincial, intraprovincial e internacional;
- b) Permisos de operación de servicios de transporte comercial bajo la modalidad de carga pesada y turismo, en todos los ámbitos;
- c) Permisos de operación de servicios de transporte comercial, para todos los ámbitos, a excepción del intracantonal; y,
- d) Autorizaciones de operación para el servicio de transporte por cuenta propia para todos los ámbitos.

En el ámbito internacional, los títulos habilitantes serán otorgados de conformidad a los convenios y normas internacionales vigentes.

**Art. 76.-** El contrato de operación para la prestación de servicios de transporte público de personas o bienes, es el título habilitante mediante el cual el Estado entrega a una persona jurídica que cumpla los requisitos legales, la facultad de establecer y prestar los servicios a los cuales se refiere la Ley; así como para el uso de rutas, frecuencias y vías públicas. El contrato de operación de servicio del transporte público se sujetará al procedimiento especial establecido en el Reglamento.

## ANEXO 4: COMPROBANTE DE EGRESO – PAGO A PROVEEDORES

<b>TRANSPORTES RIVERA</b>	COMPROBANTE DE EGRESO	CIUDAD:	
	PAGO A PROVEEDORES	FECHA:	

COMPROBANTE DE EGRESO NO.

FECHA DE EMISIÓN:	
PROVEEDOR:	
RUC:	
DIRECCIÓN:	

VALOR	USD\$
-------	-------

CONCEPTO

FORMA DE PAGO	EFECTIVO		
	CHEQUE	NO.	
		BANCO	

**RESPONSABLE**

**AUTORIZADO POR**

FECHA:	
--------	--

## ANEXO 5: COMPROBANTE DE EGRESO – PAGO A EMPLEADOS

<b>TRANSPORTES RIVERA</b>	COMPROBANTE DE EGRESO	CIUDAD:	
	PAGO A EMPLEADOS	FECHA:	

NOMBRE:	
CÉDULA DE IDENTIDAD:	
CARGO:	

VALOR: USD\$

CONCEPTO:

OBSERVACIONES:

FORMA DE PAGO:

EFECTIVO			
CHEQUE	NO.		
	BANCO		
TRANSFERENCIA BANCARIA	NO.		

ELABORADO POR

RECIBÍ CONFORME

FECHA:

## ANEXO 6: LIQUIDACIÓN DE GASTOS DE VIAJE

<b>TRANSPORTES RIVERA</b>	<b>REGISTRO</b>	CIUDAD:	
	LIQUIDACION DE GASTOS DE VIAJE	FECHA:	

RESPONSABLE:	
VEHÍCULO:	
PLACA:	

DESTINO:	
FECHA:	
DURACIÓN DEL VIAJE:	

VALOR ENTREGADO:	USD\$
------------------	-------

**DETALLE DE GASTOS**

REPARACIONES	USD\$
TUBO BAJO:	USD\$
PEAJES:	USD\$
COMBUSTIBLE:	USD\$
OTROS:	USD\$
<b>TOTAL</b>	USD\$

SALDO	USD\$
-------	-------

<b>OBSERVACIONES</b>

**ELABORADO POR**

**RECIBIDO POR**

**FECHA:**

## ANEXO 7: ORDEN DE TRABAJO

<b>TRANSPORTES RIVERA</b>	REGISTRO	FECHA:	
	ORDEN DE TRABAJO	PÁGINA:	

FECHA:	
--------	--

VEHÍCULO:	
PLACA:	

VALOR MATENIMIENTO/REPARACIÓN:	USD\$
--------------------------------	-------

TIPO DE MATENIMIENTO/REPARACIÓN:

RESPONSABLE DE MANTENIMIENTO/REPARACIÓN:

**INSUMOS REQUERIDOS**

NO.	CONCEPTO	VALOR
<b>TOTAL INSUMOS</b>		USD\$

VALOR TOTAL MATENIMIENTO/REPARACIÓN:	USD\$
--------------------------------------	-------

ELABORADO POR	RECIBÍ CONFORME
	FECHA:

## ANEXO 8: MATRICULA

REPÚBLICA DEL ECUADOR					APELLIDOS Y NOMBRES		
NÚMERO DE ESPECIE					G.U.I.J.A.R.R.O F.E.R.N.A.N.D.E.Z F.A.T.I.M.A B.E.A.T.R.I.Z		
GMD-00991372-PUB							
PLACA ACTUAL <b>GBN5750</b>		PLACA ANTERIOR GBN5750		FECHA MATRICULA 01-OCT-2014			
MARCA KENWORTH		CLASE CAMION		TIPO CABEZAL-T			
AÑO FAB. 2015		MODELO T800 CLASSIC ALCOA AC 14.9 2P 6X4		PAIS ORIGEN MÉXICO			
MOTOR 79684678		COLOR ANARANJADO		COLOR2 ANARANJADO			
CHASIS 3WKDD40X7FF720806		CARR. MET	COMBU DIE	PASAJ 2	TONELAJE 26		
OBSERVACION GRAVAMEN			CADUCA 30-SEP-2019	CILINDRAJE 15000 CC.			
C.C./PASAPORTE/RUC. 0906097100001				RESIDENCIA GUAYAQUIL			
DIRECCIÓN ACUARELA DEL RIO MZ 32 VILLA 10				TELÉFONO 2131745			
COOPERATIVA TRANSCOMGUA S.A.				DISCO -----			
MODALIDAD CARGA PESADA				SERVICIO TRANSP. PUBLICO			
TOTAL MATRICULA 22.00		AVALUO 146900 USD.		 DIRECTOR(A) REGISTRO VEHICULAR			
DIGITADOR EVELEZ							

# ANEXO 9: CALIBRACION DE TANQUE



## CONTROL INTERNACIONAL DEL ECUADOR C.A.

Bolivia 211 y Jose Maria Urbina, P.O. Box 10810  
Teléfonos 593-4-2445212-2445827  
Fax 593-4-2445668  
E-mail: operaciones@controlinternacional.com  
Guayaquil - Ecuador

### FICHA TECNICA

#### INSPECCION VOLUMETRICA DE AUTOTANQUES

PLACA :	GBN-5750	MARCA :	KENWORTH
PROPIETARIO :	SRA. FATIMA GUIJARRO	CODIGO :	0846/2014
LONGITUD DEL TANQUE :	11,650 mm	DIAMETRO :	H-2,620 mm, V-1,600 mm.
LONGITUD TOTAL VARILLA :	1,998 mm	RECALIBRADO :	23 de octubre de 2014
TEMPERATURA DE TRABAJO :	30 ° C.	PRESION :	ATM
CHASIS :	3WKDD40X7FF720806		

CAPACIDAD VOLUMEN POR ALTURA DE LOS COMPARTIMIENTOS DEL TANQUE											
COMPART. # 1			COMPART. # 2			COMPART. # 3			COMPART. # 4		
P/M :		169,3	P/M :		170,4	P/M :		168,5	P/M :		
GLS	LITROS	CM	GLS	LITROS	CM	GLS	LITROS	CM	GLS	LITROS	CM
500	1892,8	28,6	500	1892,8	48,1	500	1892,8	28,7			
1.000	3785,6	46,8	1.000	3785,6	80,2	1.000	3785,6	47,0			
1.500	5678,4	63,0	1.500	5678,4	112,5	1.500	5678,4	63,2			
2.000	7571,2	78,4	1.950	7381,9	148,1	2.000	7571,2	78,5			
2.500	9464,0	93,9	1.960	7419,8	149,1	2.500	9464,0	94,0			
3.000	11356,8	109,9	1.970	7457,6	150,0	3.000	11356,8	110,0			
3.500	13249,6	127,0	1.980	7495,5	151,0	3.500	13249,6	127,3			
3.950	14953,1	145,9	1.990	7533,3	152,1	3.950	14953,1	145,9			
3.960	14991,0	146,4	2.000	7571,2	153,5	3.960	14991,0	146,4			
3.970	15028,8	147,0				3.970	15028,8	146,9			
3.980	15066,7	147,6				3.980	15066,7	147,4			
3.990	15104,5	148,1				3.990	15104,5	148,0			
4.000	15142,4	148,7				4.000	15142,4	148,7			

CAPACIDAD POR COMPARTIMIENTO :	Compart. # 1 y # 3 - 4.000 Galones cada uno; Compart. # 2 - 2.000 Galones.
	Compart. # 1 y # 3 - 15142,4 Litros cada uno; Compart. # 2 - 7571,2 Litros.
CAPACIDAD TOTAL :	10.000 Galones; 37856,0 Litros
OBSERVACIONES :	TRANSPORTE DE SLOP - ACEITES USADOS


ING. TORIBIO CANELOS B.  
 CONTROL INTERNACIONAL DEL ECUADOR

SRA. FATIMA GUIJARRO  
 PROPIETARIO






## ANEXO 10: CERTIFICADO UNICO VEHICULAR



M.L. MUNICIPALIDAD  
DE GUAYAQUIL

EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TRÁNSITO  
DE GUAYAQUIL

7073842



AUTORIZACIÓN DE TRÁNSITO MUNICIPAL

---

### CERTIFICADO ÚNICO VEHICULAR

### CUV-2015-00065941

El Registro Único Nacional de Tránsito certifica los siguientes datos del Vehículo:

Placas:	GBN5750	Chasis/VIN:	3WKDD40X7FF720806
Marca:	KENWORTH	Color:	ANARANJADO
Modelo:	T800 CLASSIC ALCOA AC	Servicio:	TRANSPORTE
Año de Modelo:	2015	Cilindraje (cc):	15000,00
Número de Motor:	79684678	Carrocería:	METALICA
País de Origen:	MÉXICO	Combustible:	DIESEL
Ranv/Cpn:	E01444038	Tonelaje (t):	26,00
Clase:	CAMION	Disco:	-
Pasajeros:	2	Operadora:	TRANSCOMGUA
Ortopédico:	NO REGISTRADO	Tipo:	CABEZAL-T
Tipo de Peso:	PESADO (> 12 T)	Número de Ejes:	3
		Número de Ruedas:	NO REGISTRADO

**DATOS DEL PROPIETARIO:**

Documento de Identidad: RUC - 0906097100001

Nombres: FATIMA BEATRIZ

Apellidos:

Propietario Desde: 01-10-2014

**DATOS DE MATRICULACIÓN:**

Mes de Matriculación: NOVIEMBRE

Fecha de Última Matriculación: 01-10-2014

Fecha de Última Revisión: 01-10-2014

Lugar de Última Revisión: Centro de Revisión

Último Año Autorizado: 2014

Fecha de Registro: 01-10-2014

SOAT Vigencia Desde: NO REGISTRADO

SOAT Vigencia Hasta: NO REGISTRADO

Fecha Vigencia Matricula: 30-09-2019


Estado: ACTIVO

Emisor: NO


**INFORMACIÓN DE GRAVÁMENES:**

DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN	FECHA INICIO	INSTITUCIÓN
PRENDA INDUSTRIAL	CONTRATO DE COMPRA VENTA CON PRENDA INDUSTRIAL A FAVOR DE PRODUBANCO S.A.	01/10/14	ANT

**INFORMACIÓN DE BLOQUEOS:**  
NO TIENE BLOQUEOS.



Fecha de Emisión: 14 de Julio de 2015 13:27  
Lugar/Canal Emisión: Crtv - Norte, Guayaquil  
Comprobante de Pago: 6,5  
Valor del Servicio: 1094806  
Solicitud:



Page 1 de 2

# ANEXO 11: CERTIFICADO DE CONTROL ANUAL DE LA ARCH



Agencia de  
Regulación y Control  
Hidrocarburífero



001485

## CERTIFICADO DE CONTROL ANUAL

AGENCIA DE REGULACION Y CONTROL HIDROCARBURIFERO

No. AT-001485-ARCH-GU-2015

La Agencia Regional de Control Hidrocarburífero del Guayas, luego de la revisión y comprobación documental correspondientes de acuerdo a los parámetros establecidos y en razón de que GUIJARRO FERNANDEZ FATIMA BEATRIZ propietario del autotanque de placa No. **GBN5750** ha cumplido con lo establecido en el Art. 35 del "Reglamento para la Autorización de Actividades de Comercialización de Combustibles Líquidos Derivados de los Hidrocarburos", expedido mediante Decreto Ejecutivo No. 2024, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 445 de 1 de noviembre del 2001, y una vez que ha pagado los valores de los Derechos por los Servicios de Regulación y Control de la Actividad Hidrocarburífera fijados en la Resolución No. 002 DIRECTORIO-ARCH-2012, suscrita el 20 de diciembre de 2012, confiere el siguiente Certificado de Control Anual del autotanque de las siguientes características.

<b>Propietario :</b> GUIJARRO FERNANDEZ FATIMA BEATRIZ	<b>RUC :</b> 0906097100001
--	----------------------------

<b>Comercializadora</b> BIOFACTOR	<b>Regional :</b> GUAYAS
-----------------------------------	--------------------------

Placa	Marca	No. Matrícula	Año Fabricación	Capacidad total gls.	Fecha Calibración
GBN5750	KENWORTH	702721	2015	10,000	23/10/2014

Producto a Transportar	Compartimentos y Capacidad en gls.					
	1	2	3	4	5	6
SLOP	4000	2000	4000	0	0	0

Fecha de Expedición : 27-04-2015  
Fecha de Vigencia : 31-03-2016

Atentamente,

Ing. Roberto Lara Lovato.  
**DIRECTOR DE LA AGENCIA REGIONAL  
DE CONTROL HIDROCARBURIFERO DEL GUAYAS, (E).**





## ANEXO 12: POLIZA DE RESPONSABILIDAD CIVIL



**RUC. 1090083631001**

INTEROCEANICA C.A. SEGUROS Y REASEGUROS, que en adelante se denominará "La Compañía", en virtud de la solicitud de seguro de seguro presentada por el interesado, en adelante "El Asegurado" y que forma parte integrante de este contrato, se obliga a indemnizar al Asegurado, por las razones previstas en este contrato, de acuerdo a las condiciones generales, aprobadas por la Superintendencia de Bancos con resolución No.SBS-INS-2002-219 de 13 de junio del 2002 12:00:00 a.m.

#Póliza: GYE-0000002303-1	Ramo: RESPONSABILIDAD CIVIL	Código 21	Producto \ Código:	Tipo de Documento POLIZA	Documento 000000001
Contratante GUIJARRO FERNANDEZ FATIMA BEATRIZ		Dirección: ACUARELA DEL RIO MZ 32 VILLA 10			Identificación: 0906097100001
Asegurado GUIJARRO FERNANDEZ FATIMA BEATRIZ			Identificación 0906097100001	Grupo 000	
Dirección: ACUARELA DEL RIO MZ 32 VILLA 10			Telefono 042-131745	Fax 042-131745	
Moneda DOLARES AMERICANOS	Paquete N/A	Suma Asegurada Póliza 120,000.00	Vigencia Póliza: Desde 23/10/2014 12:00:00	Hasta: 23/10/2015 12:00:00	
Notas:		Suma Asegurada Documento 120,000.00	Vigencia Documento: Desde 23/10/2014 a las 12:00:00	Hasta: 23/10/2015 a las 12:00:00	
Origen DIRECTO	Compañía	Porcentaje	Referencia		

**Condiciones Particulares, Cláusulas y Anexos:**

POLIZA  
DIAS VIGENCIA DEL DOCUMENTO: 365

ITEM: 1  
PROVINCIA: GUAYAS CANTON: GUAYAQUIL  
DIRECCION: ECUADOR

**DATOS DEL VEHICULO:**

MARCA : KENWORTH  
PLACAS : GBN5750  
CLASE TIPO : TRAILER CABEZAL  
MODELO : T800 CLASSIC ALCOA AC 14.9 2P 6X4  
AÑO : 2015  
COLOR : ANARANJADO  
MOTOR : 79684678  
CHASIS : 3WKDD40X7FF720806  
CAPACIDAD : 10.000 GALONES

VALOR ASEGURADO : USD 120,000.00

**DETALLE**

\* STANDARD

SUBTOTAL: 120,000.00  
120,000.00

**COBERTURAS**

Prima	188.40	Sup.Bancos	6.59	SSC No. Rete	0.00	Segu. Campe.	0.94	Der.Emisión.	0.50	IVA	23.57	Financiación	0.00	TOTAL A PAGAR	220.00
Adicionales	0.00	Agente CIAROS S. A.													

Página 1 de 4

En fe de lo cual la compañía expide el presente contrato de seguro, en GUAYAQUIL el día 23 de octubre de 2014 - Usuario: PachecoM

Contratante y/o Asegurado

La Compañía

NOTA: El presente formulario fue aprobado por la Superintendencia de Bancos, con resolución No. SB-INS-97-405 del 11 de septiembre de 1997

QUITO MATRIZ: AV. AMAZONAS N35-17 JUAN PABLO SANZ EDIFICIO XEROX 5TO PISO PBX: (593-2)022977500 / 022291400 Casilla: 1716156 E-mail: servicio\_cliente@segurosinteroceanica.com

IBARRA: OVIEDO 739 Y BOLIVAR EDIFICIO MUTUALISTA IMBABURA OF. 402 PBX: (593-6)062643653 / 062642730 E-mail: servicio\_cliente@segurosinteroceanica.com

AMBATO: Av. Rodrigo Pacheco C.C. Caracol LOCAL 29-30-31 MONTALVO PBX: (593-3)32423856 / 032826793 E-mail: servicio\_cliente@segurosinteroceanica.com

GUAYAQUIL: CALLE: RODRIGO CHAVEZ, PARQUE EMPRESARIAL COLON, EDIF. EMPRESARIAL No. 1 OFICINA 104 PBX: (593-4)42830661 E-mail: servicio\_cliente@segurosinteroceanica.com

DISTRICTO DE GUAYAQUIL Y SU ZONA URBANA DE GUAYAQUIL

# ANEXO 13: PERMISO DEL CUERPO DE BOMBEROS



## CUERPO DE BOMBEROS DEL CANTON NOBOL

Telf. 2708-442

mail. [bomberosnobot@hotmail.com](mailto:bomberosnobot@hotmail.com)

Narcisa de Jesús, 21 de Enero 2015

### PERMISO DE TRANSPORTE DE COMBUSTIBLE

Se le concede el presente permiso AL Sr.: **GUJARRO FERNANDEZ FATIMA BEATRIZ**

Portador del C.I 0906097100001

Para que Transporte Combustible en el Carro de su Propiedad.

MARCA..... KENWORTH

TIPO ..... TRAILER CABEZAL

PLACA ..... GBN 5750

COLOR ..... ANARANJADO

CAPACIDAD..... 10.000 GALONES

El presente permiso se otorga por cuanto el peticionario ha Cumplido con los requisitos que prescribe la ley de Defensa Contra Incendios, además dicho vehículo portará Extintores para cualquier emergencia.

Nota. Este permiso es válido por 1 año .dentro y fuera de la Ciudad

  
nte. Crt. Jorge Veliz Martínez  
COMANDANTE JEFE



  
Diana Torres R.  
SECRETARIA

## ANEXO 14: TABLA DE AMORTIZACIÓN

ENTIDAD FINANCIERA	PRODUBANCO		
TIPO DE OPERACIÓN	FINANCIAMIENTO DE CAMIONES		
TIPO DE PLAZO	MENSUAL	48 CUOTA	MENSUAL
FECHA DE EMISIÓN	5/22/14	FECHA DE VENCIMIENTO	5/22/18

### TABLA DE AMORTIZACIÓN

DIVIDENDO	FECHA VENCIMIENTO	SALDO CAPITAL	CAPITAL	COMISIÓN	INTERÉS
1	06/23/14	97,099.66	0.00	0.00	0.00
2	07/21/14	97,099.66	0.00	0.00	0.00
3	08/20/14	97,099.66	1,699.22	0.00	2,726.07
4	09/19/14	95,400.44	1,715.12	0.00	892.79
5	10/20/14	93,685.32	1,701.95	0.00	905.96
6	11/18/14	91,983.37	1,775.79	0.00	832.12
7	12/18/14	90,207.58	1,763.72	0.00	844.19
8	01/19/15	88,443.86	1,725.04	0.00	882.87
9	02/18/15	86,718.82	1,796.37	0.00	811.54
10	03/18/15	84,922.45	1,866.16	0.00	741.75
11	04/17/15	83,056.29	1,830.64	0.00	777.27
12	05/18/15	81,225.65	1,822.44	0.00	785.47
13	06/16/15	79,403.21	1,889.60	0.00	718.31
14	07/16/15	77,513.61	1,882.51	0.00	725.40
15	08/17/15	75,631.10	1,852.94	0.00	754.97
16	09/14/15	73,778.16	1,963.50	0.00	644.41
17	10/14/15	71,814.66	1,935.84	0.00	672.07
18	11/13/15	69,878.82	1,953.96	0.00	653.95
19	12/14/15	67,924.86	1,951.06	0.00	656.85
20	01/12/16	65,973.80	2,011.09	0.00	596.82
21	02/11/16	63,962.71	2,009.33	0.00	598.58
22	03/14/16	61,953.38	1,989.48	0.00	618.43
23	04/11/16	59,963.90	2,084.16	0.00	523.75
24	05/11/16	57,879.74	2,066.25	0.00	541.66
25	06/10/16	55,813.49	2,085.59	0.00	522.32
26	07/11/16	53,727.90	2,088.35	0.00	519.56
27	08/09/16	51,639.55	2,140.76	0.00	467.15
28	09/08/16	49,498.79	2,144.68	0.00	463.23
29	10/10/16	47,354.11	2,135.21	0.00	472.70
30	11/07/16	45,218.90	2,212.95	0.00	394.96
31	12/07/16	43,005.95	2,205.45	0.00	402.46
32	01/06/17	40,800.50	2,226.09	0.00	381.82
33	02/06/17	38,574.41	2,234.88	0.00	373.03
34	03/09/17	36,339.53	2,256.50	0.00	351.41
35	04/06/17	34,083.03	2,310.21	0.00	297.70
36	05/08/17	31,772.82	2,290.75	0.00	317.16
37	06/05/17	29,482.07	2,350.40	0.00	257.51

38	07/05/17	27,131.67	2,354.00	0.00	253.91
39	08/04/17	24,777.67	2,376.03	0.00	231.88
40	09/04/17	22,401.64	2,391.28	0.00	216.63
41	10/03/17	20,010.36	2,426.89	0.00	181.02
42	11/06/17	17,583.47	2,421.42	0.00	186.49
43	12/04/17	15,162.05	2,475.48	0.00	132.43
44	01/02/18	12,686.57	2,493.14	0.00	114.77
45	01/31/18	10,193.43	2,515.70	0.00	92.21
46	03/02/18	7,677.73	2,536.06	0.00	71.85
47	04/02/18	5,141.67	2,558.19	0.00	49.72
48	05/02/18	2,583.48	2,583.48	0.00	24.18
	<b>TOTAL</b>		<b>97,099.66</b>	<b>0.00</b>	<b>24,681.33</b>