



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA FINANCIERA PARA EL  
SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PASTAZA  
PERÍODO 2016 – 2021.

**AUTORAS:**

CASTILLO SARMIENTO MARITZA NATALY  
SARANGO NARVÁEZ MARLENE NOEMÍ

RIOBAMBA - ECUADOR

2016

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación ha sido desarrollado por las Señoras Castillo Sarmiento Maritza Nataly & Sarango Narváez Marlene Noemí, quienes han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Ing. Homero Eudoro Suárez Navarrate  
DIRECTOR

---

Ing. Hítalo Bolívar Veloz Segovia  
MIEMBRO

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Nosotras, Castillo Sarmiento Maritza Nataly y Sarango Narváez Marlene Noemí, declaramos que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autoras, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 06 de febrero de 2017

---

Castillo Sarmiento Maritza Nataly  
C.C. 160051751-8

---

Sarango Narváez Marlene Noemí  
C.C. 160029989-3

## **DEDICATORIA**

A Dios por darme la fuerza para seguir adelante en mi vida personal y estudiantil, por ser mi guía espiritual que me ha iluminado y permitido culminar con éxito ésta etapa de formación.

A mi esposo, pilar fundamental en mi vida sin él jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora, le agradezco infinitamente por su valioso apoyo incondicional, su cariño y sus consejos que me han ayudado a lograr mi meta profesional.

A todos mis familiares y amigos que creyeron en mí, brindándome su apoyo y cariño para que este proyecto se haga realidad.

**MARITZA CASTILLO SARMIENTO**

Dedico de corazón a mis tres dos amores, mi Virgen del Cisne , mi hija Rosita Vélez y mi madre Rosita Narváez , a ustedes quienes son lo más importante y están en mi mente y corazón cuando desfallezco , con todo mi amor y esfuerzo va para ustedes , gracias por su amor y paciencia .

**MARLENE SARANGO NARVAÉZ**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por darme las fuerzas necesarias en los momentos que más necesité por bendecirme y ser mi guía hacia el camino del bien y permitirme culminar mi carrera.

A mi familia por su voz de aliento para seguir adelante.

A mí querida Facultad por haberme permitido enriquecer mis conocimientos y prepararme para enfrentar nuevos retos, y a mis tutores de tesis por su completo apoyo durante el desarrollo de esta tesis.

### **MARITZA CASTILLO SARMIENTO**

Primero a Dios por permitirme culminar mi carrera profesional, a mi universidad ESPOCH, gracias de corazón a mi Tutores que nos han encaminado con conocimientos y sabiduría en la realización de la presente investigación y por haber tenido el privilegio de contar con su guía.

A mi familia, mis hermanas por su apoyo y sostén, gracias por ese empuje necesario, espero contar siempre con ustedes.

### **MARLENE SARANGO NARVAÉZ**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del Tribunal .....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenido .....	vi
Índice de Tablas .....	x
Índice de Gráficos .....	xii
Índice de Anexos .....	xiii
Resumen Ejecutivo .....	xiv
Summary.....	xv
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	5
1.1.2 Delimitación del Problema .....	5
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	5
1.3 OBJETIVOS .....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos .....	6
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1 MARCO TEÓRICO .....	7
2.1.1 Planeación.....	7
2.1.2 Planeación estratégica.....	8
2.1.3 Cuadro de Mando Integral .....	9
2.1.4 Planeación financiera.....	10
2.1.5 Presupuestos.....	12
2.1.6 Control financiero .....	14
2.1.7 Diagnóstico .....	15
2.1.8 PEST .....	15
2.1.9 Fuerzas de Porter .....	16

2.1.10	Análisis Interno.....	18
2.1.11	FODA.....	18
2.1.12	Análisis Financiero .....	19
2.1.13	Indicadores Financieros .....	20
2.1.14	Indicadores de Gestión.....	22
2.2	MARCO CONCEPTUAL .....	22
2.3	IDEA A DEFENDER .....	25
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		27
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	27
3.1.1	Exploratoria .....	27
3.1.2	Descriptiva .....	27
3.2	MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	27
3.2.1	Métodos teóricos.....	27
3.2.2	Métodos empíricos.....	28
3.2.3	Técnicas de recolección de información.....	28
3.2.4	Fuentes .....	29
3.2.5	Proceso de la información.....	29
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	29
3.5	ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	30
3.5.1	Resultados de la Encuesta.....	31
3.5.2	Resultados de la Entrevista .....	46
3.5.3	Análisis de resultados .....	47
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		49
4.1	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA .....	49
4.1.1	Macro ambiente .....	49
4.1.1.1	Factores Políticos .....	49
4.1.1.2	Factores Económicos .....	51
4.1.1.3	Factores Sociales.....	57
4.1.1.4	Factores Tecnológicos .....	61
4.1.2	Micro ambiente .....	62
4.1.2.1	Rivalidad entre competidores .....	62
4.1.2.2	Nuevos competidores.....	63
4.1.2.3	Productos sustitutos .....	63
4.1.2.4	Negociación con clientes .....	64

4.1.2.5	Negociación con proveedores .....	65
4.1.3	Análisis Interno .....	66
4.1.3.1	Aspectos Administrativos .....	66
4.1.3.2	Aspectos financieros .....	68
4.1.4	Análisis Financiero .....	69
4.1.4.1	Análisis Vertical .....	71
4.1.4.2	Análisis Horizontal .....	80
4.1.4.3	Indicadores Financieros .....	88
4.1.5	Análisis FODA .....	92
4.1.5.1	Matriz de estrategias FODA .....	95
4.2	PLAN FINANCIERO .....	96
4.2.1	Aspectos Generales .....	96
4.2.2	Planificación Financiera .....	106
4.2.2.1	Direccionamiento estratégico .....	106
4.2.2.2	Estrategia Genérica .....	109
4.2.2.3	Estrategias financieras .....	111
4.2.2.4	Plan de acciones .....	112
4.2.2.5	Control de objetivos .....	116
4.3	PROYECCIONES .....	129
4.3.1	Proyecciones para el primer escenario, sin la Propuesta .....	130
4.3.2	Proyecciones para el segundo escenario, con la Propuesta .....	138
4.3.3	Análisis comparativo de Escenarios .....	148
4.3.3.1	Ingresos .....	148
4.3.3.2	Costos .....	149
4.3.3.3	Gastos .....	150
4.3.3.4	Resultados .....	152
4.3.4	Plan de inversiones .....	153
4.3.4.1	Escenario 1: proyección simple, con el plan de inversiones .....	156
4.3.4.2	Escenario 2: proyección con planificación, con el plan de inversiones .....	158
4.4	CONSIDERACIONES PARA IMPLEMENTAR EL PLAN .....	160
4.4.1	Aspectos de la implementación .....	160
4.4.2	Seguimiento del plan .....	161
	CONCLUSIONES .....	164
	RECOMENDACIONES .....	166

BIBLIOGRAFÍA .....	167
ANEXOS .....	169

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Proyección financiera y Presupuesto .....	13
Tabla 2: Población para aplicación de la encuesta al personal .....	30
Tabla 3: Existencia de Planificación Estratégica Financiera en la Institución .....	31
Tabla 4: Establecimientos de objetivos financieros.....	32
Tabla 5: Gasto ajustado a un plan financiero.....	33
Tabla 6: Gasto financiero planificado.....	34
Tabla 7: Existencia de un sistema contable adecuado .....	35
Tabla 8: Temas de capacitación requeridos .....	36
Tabla 9: Personal seleccionado técnicamente.....	37
Tabla 10: Manejo de presupuesto .....	38
Tabla 11: Estabilidad laboral .....	40
Tabla 12: Principal razón de inestabilidad laboral.....	41
Tabla 13: Inversiones importantes en dos años anteriores .....	42
Tabla 14: Personal preparado profesionalmente.....	43
Tabla 15: Existencia de manual de funciones y procedimientos .....	44
Tabla 16: Entrega oportuna de estados financieros .....	45
Tabla 17: Resumen de la entrevista a un directivo .....	46
Tabla 18: Variación del PIB .....	51
Tabla 19: Inflación anual .....	52
Tabla 20: Tasas de interés.....	54
Tabla 21: Recaudación de impuestos.....	55
Tabla 22: Situación del empleo urbano .....	57
Tabla 23: Índice de pobreza multidimensional.....	58
Tabla 24: Balance de Situación Financiera de los años 2014 y 2015.....	69
Tabla 25: Balance de Resultados de los años 2014 y 2015 .....	71
Tabla 26: Análisis vertical del Balance de Situación Financiera.....	73
Tabla 27: Análisis vertical del Balance de Resultados .....	77
Tabla 28: Análisis horizontal del Balance de Situación Financiera .....	81
Tabla 29: Análisis horizontal del Balance de Resultados.....	85
Tabla 30: Elementos de análisis para el FODA .....	92
Tabla 31: Matriz FODA.....	94

Tabla 32: Matriz de estrategias FODA .....	96
Tabla 33: Objetivos específicos financieros .....	110
Tabla 34: Estrategias financieras específicas.....	111
Tabla 35: Plan de acciones de los objetivos financieros.....	114
Tabla 36: Formato para control de cuentas por cobrar .....	120
Tabla 37: Formato para control del flujo de efectivo .....	121
Tabla 38: Formato para control presupuestario de ingresos .....	124
Tabla 39: Premisas de proyección de resultados en escenario simple.....	130
Tabla 40: Premisas de proyección de situación financiera en escenario simple .....	131
Tabla 41: Proyección de resultados en escenario simple.....	134
Tabla 42: Proyección de situación financiera en escenario simple .....	134
Tabla 43: Premisas de proyección de resultados en escenario con planificación.....	139
Tabla 44: Premisas de proyección de situación financiera en escenario con planificación .....	140
Tabla 45: Proyección de resultados en escenario con planificación.....	143
Tabla 46: Proyección de situación financiera en escenario con planificación .....	143
Tabla 47: Comparativo de ingresos .....	148
Tabla 48: Comparativo de costos.....	150
Tabla 49: Comparativo de gastos.....	151
Tabla 50: Comparativo de resultados .....	152
Tabla 51: Inversión en edificación de locales comerciales.....	154
Tabla 52: Proyección para escenario 1 con plan de inversiones.....	156
Tabla 53: Flujo de efectivo para el escenario 1 con plan de inversiones.....	157
Tabla 54: VAN para el escenario 1 con plan de inversiones .....	157
Tabla 55: Proyección para escenario 2 con plan de inversiones.....	158
Tabla 56: Flujo de efectivo para el escenario 2 con plan de inversiones.....	159
Tabla 57: VAN para el escenario 2 con plan de inversiones .....	159

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Perspectivas del CMI.....	10
Gráfico 2: Planeación financiera.....	12
Gráfico 3: Existencia de Planificación Estratégica Financiera en la Institución .....	31
Gráfico 4: Establecimientos de objetivos financieros.....	32
Gráfico 5: Gasto ajustado a un plan financiero.....	33
Gráfico 6: Gasto financiero planificado.....	34
Gráfico 7: Existencia de un sistema contable adecuado .....	35
Gráfico 8: Temas de capacitación requeridos .....	36
Gráfico 9: Personal seleccionado técnicamente.....	37
Gráfico 10: Manejo de presupuesto .....	38
Gráfico 11: Estabilidad laboral .....	40
Gráfico 12: Principal razón de inestabilidad laboral .....	41
Gráfico 13: Inversiones importantes en dos años anteriores .....	42
Gráfico 14: Personal preparado profesionalmente.....	43
Gráfico 15: Existencia de manual de funciones y procedimientos.....	44
Gráfico 16: Entrega oportuna de estados financieros .....	45
Gráfico 17: Aprobación de la gestión del Presidente de la República.....	49
Gráfico 18: Aprobación de la gestión de la Asamblea Nacional .....	50
Gráfico 19: Variación del PIB .....	52
Gráfico 20: Inflación anual .....	53
Gráfico 21: Tasas de interés.....	54
Gráfico 22: Recaudación de impuestos .....	56
Gráfico 23: Situación del empleo urbano .....	57
Gráfico 24: Índice de pobreza multidimensional.....	60
Gráfico 25: Modelo de las 5 fuerzas de M. Porter .....	62
Gráfico 26: Organigrama actual .....	67
Gráfico 27: Ciclo de procesos de gestión financiera .....	102
Gráfico 28: Proyección de ingresos en escenario simple .....	137
Gráfico 29: Proyección de ingresos en escenario con planificación .....	146
Gráfico 30: Comparativo de ingresos .....	149
Gráfico 31: Comparativo de costos .....	150

Gráfico 32: Comparativo de gastos .....	151
Gráfico 33: Comparativo de resultados .....	152
Gráfico 34: Ingresos de la proyección para escenario 1 con plan de inversiones.....	156
Gráfico 35: Ingresos de la proyección para escenario 2 con plan de inversiones.....	158

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de Encuesta .....	169
Anexo 2: Cuestionario de Entrevista .....	171
Anexo 3: Estimación Valores Planificación Estratégica .....	172
Anexo 4: Proyección de Valores de Proyección Financiera.....	173
Anexo 5: Comparativos de Escenarios de Proyección .....	174
Anexo 6: Tabla Amortización Crédito Plan Inversiones .....	178
Anexo 7: Proyección de Ingresos y Egresos del Plan de Inversiones .....	181
Anexo 8: Cálculos de la Proyección Simple Considerando el Plan de Inversiones .....	182
Anexo 9: Cálculos de la Proyección con Planificación Considerando el Plan de Inversiones .....	183

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación es una planificación estratégica financiera para el Sindicato de Choferes de Pastaza 2016-2021, que busca la consecución de los recursos de manera conveniente y oportuna, así como una adecuada administración de los excedentes, para que se logre resultados positivos. La institución desde su creación sus administradores han actuado en función a los estatutos de la entidad los que al momento ya requieren modificaciones para ajustarse a la estructura y servicios actuales de la institución. Para su desarrollo se realizó un diagnóstico, proyecciones y análisis financiero para establecer la visión, misión, estrategias y plan de acción a seguir. La propuesta ha sido diseñada para mejorar la gestión financiera de la entidad y se centra en aspectos de liquidez, gestión de cobro, manejo de los recursos, rentabilidad, control de presupuestos, como principales de su acción. Se recomienda que la institución aplique la propuesta planteada, partiendo de un contexto estratégico definido, así como del compromiso de los directivos y colaboradores que sumados a un seguimiento apropiado, permitan mejorar la gestión financiera de la entidad, y de esta manera asegurar la continuidad operacional.

**Palabras claves:** PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, ANÁLISIS FINANCIERO, PROYECCIONES, PLAN DE ACCIÓN.

---

Ing. Homero Eudoro Suárez Navarrate  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

## SUMMARY

The current research is a Strategic for the Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza 2016-2021, it looks for the consecution of resources properly, and a correct administration of surplus for achieving the positive results. The institution from its creation its administrators have behaved on statutes of institution from its creation its administrators have behaved based on statutes of institution, the same that require modification to suit to the structure and current services of institutions. For its development a diagnosis was done, projections and financial analysis, for establishing the mission, vision, strategies and action plan. The proposal has been designed in order to improve the financial management and focus on liquidity issues, collection management, handle of resources, rent ability, budgets control like principal areas of its action. It is recommended that the Institution applies the proposal, from a strategic determined context , as well as the commitment of executive and co-workers that added to an adequate monitoring, allow to improve the financial management of institution and so that to claim the operational continuity.

**Key words:** STRATEGIC PLANNING, FINANCIAL ANALYSIS, PROJECTIONS,  
ACTION PLAN.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad la planificación representa una herramienta básica para orientar el accionar de las organizaciones, no solo porque define y ordena su gestión, sino porque en un momento de alta competencia, se requiere establecer objetivos que permitan la eficiencia de la operación, así como la continuidad operacional.

En este contexto, la planificación financiera representa un puntal importante en el accionar organizacional, ya que asegurará la consecución de los recursos necesarios para la operación de la entidad, manejará adecuadamente los excedentes, generará controles para garantizar la eficiencia, el avance y consecución de objetivos, con los que se llegarán a mejores resultados para los socios, colaboradores, proveedores y sociedad en general.

El Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza es una entidad de derecho privado que fue constituida desde 1955 con el fin principal de asegurar la unión, protección y apoyo a los conductores profesionales de la provincia, y que también es el organismo encargado de la formación de choferes profesionales de su zona, la que debe garantizar una capacitación basada en valores, respecto a la normativa, vías y pasajeros.

La entidad ha establecido estatutos que describen la misión y funciones de sus principales personeros, normativa que era suficiente en sus inicios, pero que ha quedado muy básica en la actualidad, sobre todo porque la entidad ha crecido notablemente, en inversión, clientes, así como operaciones, y pretende seguir atendiendo a una mayor demanda provincial.

En ese sentido, el presente estudio realizará una propuesta de planificación financiera, partiendo de la situación actual de la entidad. Por esto en el primer capítulo se detallan aspectos generales de la problemática identificada, entre los que se incluyen la formulación, justificación, objetivos, y también se revisarán los fundamentos teóricos del tema a estudiar.

La metodología de la investigación es abordada en el capítulo segundo, en el que se presentan el tipo de estudio, el método a utilizar, se define la población, los instrumentos y técnicas de recolección y el proceso respectivo. Como segunda parte del capítulo, y una vez aplicados los instrumentos de investigación, se presentan los resultados de la encuesta y entrevista.

Un tercer capítulo detallará el análisis de la situación actual de la entidad, para lo que inicialmente se incluye una descripción de Macroambiente, después el microambiente es analizado mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Para el análisis interno se describen aspectos generales administrativos y financieros obtenidos mediante la observación directa, y también se incluye un análisis financiero de estados financieros para identificar los problemas de la entidad. Con toda esta información, se consolida el análisis FODA, que permitirá establecer las estrategias para la entidad.

La propuesta es presentada en el capítulo cuarto, en una primera parte se revisan aspectos generales como objetivo, alcance, premisas de gestión financiera y políticas generales; en la segunda parte se detalla la planificación financiera. Posteriormente se efectúan proyecciones financieras para validar los resultados de la planificación, y finalmente se destacan algunos aspectos importantes para el éxito de la implementación y seguimiento del planteamiento financiero propuesto. En este capítulo también se incluye un plan financiero, cuyos resultados son evaluados con los escenarios de proyección, para validar la factibilidad de su aplicación.

Finalmente las conclusiones y recomendaciones, que se incluyen como capítulo quinto, resumen de manera concreta los puntos relevantes del estudio, así como las sugerencias que se realizan para que la entidad las acople.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Planificación Estratégica es uno de los pilares fundamentales para que una organización cumpla sus metas y objetivos. Sin duda el planificar implica una visión al futuro y el despliegue de una serie de actividades inmersas que, por medio de equipos de trabajo y los recursos necesarios, permitan alcanzar el éxito organizacional.

Dentro de lo que conlleva la planificación estratégica organizacional, se encuentra la planeación financiera, la que parte de las estrategias y objetivos institucionales, genera objetivos específicos enfocados en el aspecto financiero de toda la planificación, así como también permite garantizar que se cumpla la realidad establecida, por medio del control financiero.

Para una buena ejecución de la planificación financiera, es necesario partir de un diagnóstico de la institución, que permita identificar las fortalezas y debilidades internas. Así también se debe analizar el entorno de la empresa, para establecer oportunidades y amenazas, y en función de toda esta información, se podrán generar los objetivos y estrategias adecuadas para garantizar la provisión de recursos que aseguren la continuidad operacional.

El Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza es una entidad privada, sin fines de lucro, cuya gestión se ha manejado por varios años sin una planificación estratégica. Es así que procesos cruciales, como el cobro de mensualidades por licencias profesionales, cuotas de socios, ingresos por ventas de combustible y pagos realizados durante cada período, no han estado guiados por una planificación financiera; por tanto, no se ha proporcionado a los directivos información oportuna para el proceso de toma de decisiones que encamine la gestión financiera y administrativa de la entidad.

En este sentido, el desarrollo económico del sindicato también se ha dado de una manera empírica, ya que la falta de oportunidad y en ciertos casos de fiabilidad de la información contable, no ha permitido que se pueda realizar un diagnóstico de la

situación institucional, y así planificar el manejo de ingresos y egresos, de manera adecuada al flujo de la entidad. Cabe mencionar que el manejo de pagos se ha realizado muchas veces en función de la decisión unilateral del administrador de turno, lo que ha causado problemas al momento de financiar la operación regular de la institución.

Adicionalmente, la entidad carece de manuales de funciones que describan con precisión las responsabilidades de cada puesto de la estructura orgánica. En el quehacer financiero de la entidad, se tiene la necesidad de los principales directivos para la fluidez de las actividades que se realizan en esta área; sin embargo, cuando no se cuenta con la presencia de los funcionarios mencionados, se generan retrasos y en general estancamiento de los procesos.

Existe un nivel de desconocimiento por parte de los directivos de la entidad respecto de temas tributarios, normativos referentes al trabajo, IESS, así como también de aspectos administrativos y financieros, lo cual limita el desenvolvimiento de las actividades y el cumplimiento de las metas fijadas.

Adicionalmente, como parte de la falta de una planificación financiera en la institución, no se aplican de manera periódica conceptos de análisis financiero, no están documentados los procesos contables, y en ciertos casos podría darse la falta de justificativos de los egresos; tampoco se cuenta con un archivo adecuado de años anteriores, lo que genera problemas de entrega de información cuando se efectúan auditorías de gestión interna, al inicio de nuevos períodos electorales, produciéndose desconfianza entre los socios por falta de información que justifique los movimientos contables.

Por otro lado, se debe comentar que en el caso de que la entidad no aplique una planificación financiera, se corre el riesgo de incurrir en problemas de orden financiero y económico; por ejemplo, se podrían dar casos de mal manejo del flujo de dinero que impacte de manera rotunda en una escasa liquidez, y se requeriría solicitar créditos para continuar la operación. Otro problema es la falta de eficiencia de la organización que impacta en su baja rentabilidad con pérdidas en varios periodos contables, limita además la capacidad de análisis directiva para la toma de decisiones.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

En función de los problemas anteriormente descritos, generados por la falta de una Planificación Estratégica Financiera, el Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza limita la proyección a futuro de su potencialidad, incluso con la posibilidad de que a más de un desordenado manejo del flujo de efectivo, se puedan presentar situaciones de mal manejo de fondos. En ese contexto, la formulación del problema de investigación sería la siguiente:

¿La falta de planificación estratégica financiera en el Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza, incide en la oportunidad y calidad del gasto, así como en el cumplimiento de objetivos institucionales?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

**Acción:** Realizar la Planificación estratégica financiera.

**Espacio:** Para la Institución Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza.

**Tiempo:** Proyección para el período 2016-2021.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

En un momento tan competitivo, motivado por factores como el avance tecnológico, comunicacional, exigencias sociales y el impacto económico entre otros, las instituciones públicas y privadas buscan ser eficientes, cumplir los objetivos institucionales para asegurar su continuidad operacional. En este sentido, el Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza tiene como principal objetivo el velar por los intereses de sus socios afiliados, así como también efectuar una adecuada prestación de servicios tanto en la Escuela de Capacitación como en la Estación de Servicios, actividades esenciales para el financiamiento de la entidad; por esto, y en función de la situación problemática identificada, se requiere una planificación financiera.

La planeación estratégica financiera requerida por el sindicato, debe vigilar los recursos de la institución, sus ingresos, egresos, y constituirse en una herramienta técnica para que los directivos puedan tomar decisiones adecuadas y realizar una gestión

administrativa - financiera que contribuya a garantizar la operación, provisión de servicios a sus socios y en general a la sociedad. Esto debe darse en un marco de eficiencia, calidez y calidad para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

La propuesta que se incluye en el presente estudio, la cual considera bibliografía temática referente al tema, así como datos actuales de la institución, representa una guía para el manejo adecuado de la gestión financiera del Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza, que aportará con objetivos, estrategias, lineamientos, formatos y procedimientos que permitan su utilización por la entidad; sin embargo, los planteamientos de la investigación también servirán de referencia para otras entidades con este tipo de funciones sociales.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar una Planificación Estratégica Financiera para el Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza, período 2016-2021, que permita el direccionamiento de la gestión financiera, basada en la optimización de recursos, cumplimiento de objetivos y compromisos institucionales con los socios.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico interno y financiero del Sindicato para establecer su situación actual económica y funcional.
- Efectuar un análisis del entorno de la institución, que permita identificar oportunidades financieras.
- Plantear objetivos financieros que aseguren una adecuada gestión de los recursos para cumplir con las obligaciones financieras de la institución.

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.1 Planeación**

La planificación, que representa el punto de partida del proceso administrativo, según Robbins & Decenzo (2002):

(...) abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes. (pág. 6)

Es decir que la planificación implica el definir una situación esperada para la entidad, y desde allí se trazan los caminos o estrategias, la estructura requerida, recursos, tiempo, responsables, acciones concretas, y en fin todo lo que conlleva un plan para que la empresa o institución pueda alcanzar lo deseado.

Así también los autores mencionan que “La planificación obliga a los gerentes a mirar hacia el futuro, anticipar los cambios y considerar sus repercusiones, así como preparar respuestas adecuadas y, con ello, reducir la incertidumbre.” (Robbins & Decenzo, 2002, pág. 82)

Generalmente la planificación se centra en la situación futura de la entidad, por esto traza los planes para llegar a la situación deseada. El planear implica considerar la situación interna de la organización, así como el entorno, con lo que se puede anticipar potenciales problemas futuros, y tomar acciones preventivas que minimicen los impactos negativos que se puedan generar en el camino.

### **2.1.2 Planeación estratégica**

Viniegra (2011), menciona que la planificación estratégica es:

(...) el proceso de definir y planificar las estrategias necesarias para alcanzar un objetivo determinado; esto es, una vez identificado nuestro objetivo nos detenemos a pensar cuál es la mejor y más eficiente forma de alcanzarlo, tomando en cuenta la situación actual de la empresa o negocio y los recursos a nuestro alcance, como son el dinero, el tiempo y la colaboración de otras personas, entre otros. (pág. 15)

Es decir que es una planificación, que implica esquematizar un plan, pero que considera elementos como la eficiencia para alcanzar el objetivo. Para esto se debe realizar un análisis adecuado que permita establecer recursos, tiempo, estructura y demás consideraciones de la organización, con las que se pueda alcanzar el objetivo principal fijado.

Por su parte Fernández (2010), afirma que la planificación estratégica tiene: “(...) la necesidad de que los planes de todas las unidades y de las diversas áreas funcionales (planes de marketing, planes de recursos humanos, planes de desarrollo de nuevos productos) estuviesen incorporados a un plan general de la corporación.” (pág. 5)

En este sentido, la planificación estratégica debe incluir de manera global a toda la institución, y con esto se deben considerar planes del área de mercadeo, de la administrativa, la operativa, la financiera, y todas las que compongan la entidad.

David (2008) define a la administración estratégica: “(...) como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. (pág. 5)

Con base en lo citado, se afirma una globalidad de la planificación respecto de todas las áreas funcionales de la empresa. Esta definición incluye la formulación, implementación y evaluación de las decisiones, que son las etapas del proceso de la administración estratégica. La primera abarca la planificación como tal, es

decir la formulación del plan que incluirá diagnóstico, misión, visión, valores, estrategias, objetivos; la segunda implica el trazar políticas y objetivos de corto plazo, así como la motivación al cumplimiento de lo estipulado en el plan para alcanzar los objetivos generales. El tercer paso del proceso se refiere a evaluar la efectividad de las acciones tomadas, con respecto a los objetivos fijados. (págs. 5-6)

Finalmente, David (2008) comenta que hay investigaciones sobre empresas que han aplicado una planificación, que demuestra mejores beneficios financieros, que aquellas que no lo han hecho. Mostrando una incidencia de la planificación en el área monetaria de la empresa, no solo por un incremento de ventas, sino también por la eficiencia alcanzada. (pág. 17)

### **2.1.3 Cuadro de Mando Integral**

Dentro de lo que es la planificación estratégica, y como una herramienta para la concreta medición de su aplicación, es muy utilizado en la actualidad el denominado Cuadro de Mando Integral, el cual, según sus creadores Kaplan & Norton (2014):

(...) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. (pág. 12)

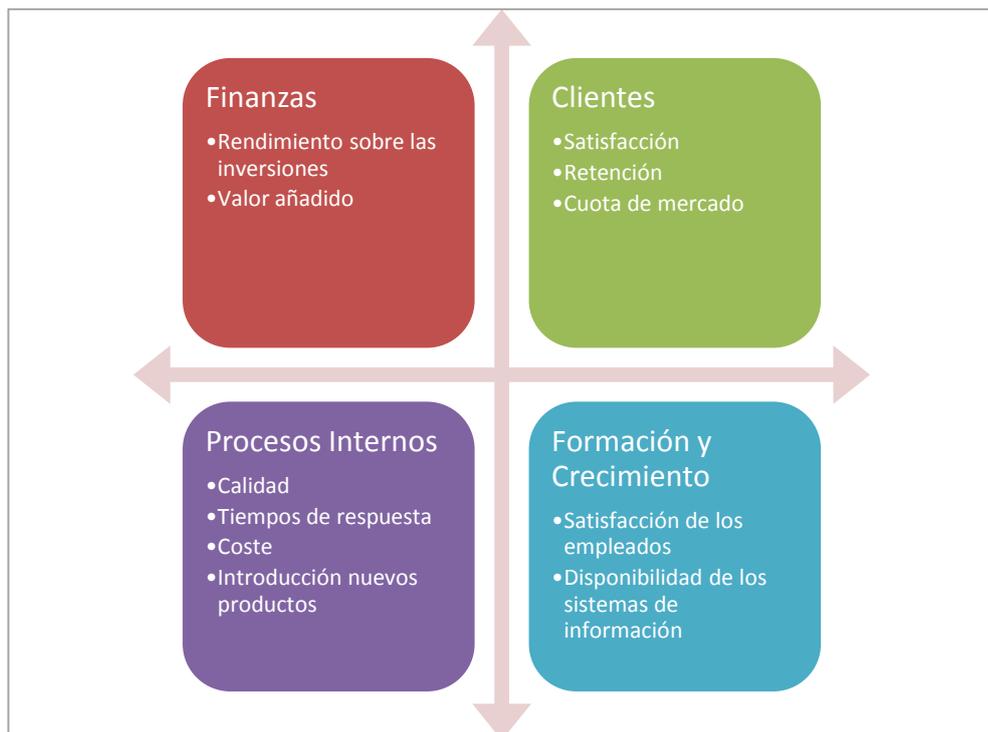
Esta herramienta de uso frecuente en distintos tipos de organizaciones, tiene la finalidad de apoyar a la planificación estratégica, ya que permite medir y evaluar los avances de cada uno de los objetivos específicos que se trace la institución, según el tiempo que determine para el efecto.

Para Gan & Triginé (2013), el CMI “considera que el éxito de las organizaciones se encuentra en factores intangibles como: la calidad de servicio, la confianza de los clientes, la formación del personal, o las infraestructuras.” (pág. 463) Es decir que esta

herramienta tiene una visión global de la organización, y verifica su desempeño desde 4 distintas pero complementarias perspectivas.

Las perspectivas del CMI son 4: la Financiera, la de Clientes, la de Procesos internos y la de empleados, que también es conocida como de Aprendizaje y Desarrollo, como lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico 1: Perspectivas del CMI



Fuente: (Páez, 2012)

La perspectiva de Finanzas, que se sustenta de la de Clientes, verifica los resultados de los balances para “(...) maximizar los beneficios del negocio.” (Gan & Triginé, 2013, pág. 465) Esta perspectiva busca plantear objetivos y estrategias que logren mejorar la situación financiera, así como los resultados del ejercicio económico de la entidad.

#### 2.1.4 Planeación financiera

Cibrán, Prado, Crespo & Huarte (2013) establecen que:

Por planificación financiera se entiende la información cuantificada de los planes de la empresa que tienen incidencia en los recursos financieros.

La metodología de la planificación financiera se basa en elaborar documentos previsionales que transmitan los resultados de las acciones a emprender como consecuencia de la estrategia definida, y ello con el objetivo de evaluar anticipadamente las decisiones desarrolladas por la actividad de la empresa. (pág. 43)

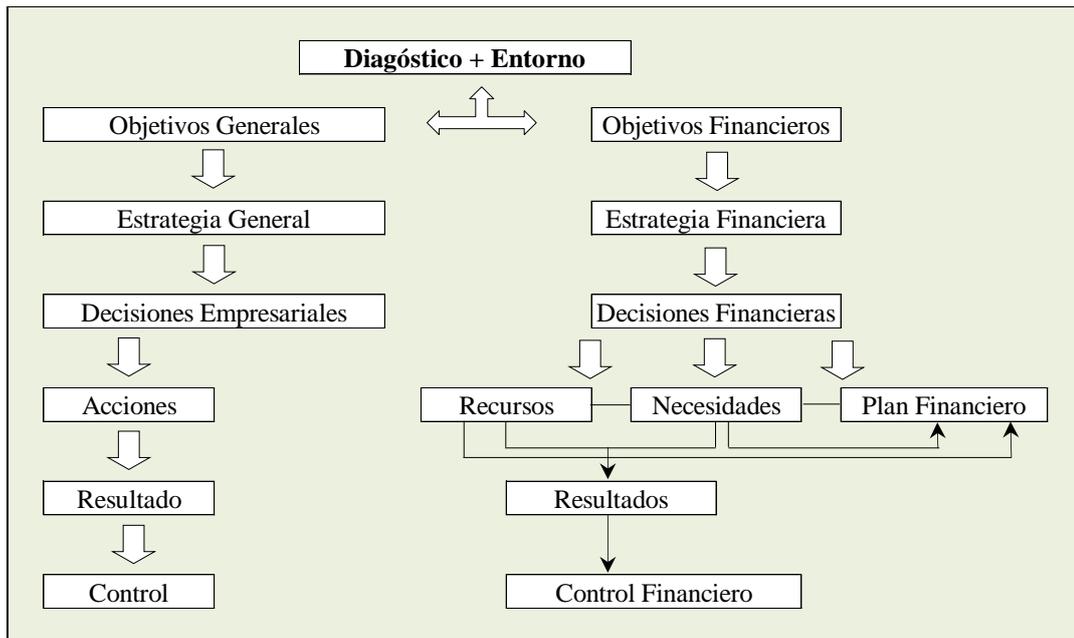
La planificación financiera es un tipo de planificación que, partiendo de la planeación general de la empresa, centra su atención en los temas financieros que requiere la entidad; por esto fija metas y objetivos que se requieren alcanzar para mejorar la situación actual, pero sobre todo para conseguir lo planificado.

Si bien deben definirse los objetivos financieros a alcanzar en la planificación, en base a estos debe prepararse una proyección o estimación, que permita visualizar cual sería la situación financiera de la institución en el futuro, si se aplican las estrategias definidas.

Esta planificación debe implementarse conjuntamente con el plan estratégico de la entidad, o incluso de manera independiente, pero siempre el tema financiero debe alinearse a la formulación estratégica de la empresa, ya que apoyará a la consecución de una situación deseada.

El siguiente gráfico permite verificar la relación de la planificación financiera con la general de una institución:

Gráfico 2: Planeación financiera



Fuente: (Cibrán, Prado, Crespo, & Huarte, 2013, pág. 44)

Tal como lo muestra el esquema presentado, una vez realizado el diagnóstico interno de la empresa, así como el análisis del entorno, se trazan los objetivos generales para la entidad, y de estos se desprenden los financieros. De los objetivos se desprenden las estrategias, tanto generales como financieras, luego de lo cual se efectúan las decisiones generales, así como las del área de finanzas. De las decisiones empresariales se plasman las acciones, los resultados y por su puesto se realiza el control para asegurar los resultados de lo planteado. En cuanto al tema financiero, luego de las decisiones se estiman los recursos, necesidades y se concreta el plan financiero, en función de lo que se medirá los resultados que se consigan. Para esto se recurre al control financiero, que implica un control minucioso y permanente de los resultados financieros de la entidad, mediante el análisis de las cuentas e indicadores.

### 2.1.5 Presupuestos

Mendoza (2004) define al presupuesto: “(...) como la determinación por anticipado de los ingresos, costos, gastos y utilidades de una empresa para un período determinado.” (pág. 7)

El presupuesto es una herramienta técnica que apoya a la planificación financiera, ya que con esta metodología se estiman los rubros de ingresos y egresos de la entidad, en

función de los objetivos establecidos, para de esta manera poder determinar las posibles utilidades que se alcanzarían en cada período proyectado. En función de los presupuestos, también se pueden calcular indicadores financieros futuros, y así estimar si se va a lograr, o en qué condiciones se podría alcanzar las metas planteadas.

La siguiente tabla muestra las características del presupuesto, así como de las proyecciones financieras:

Tabla 1: Proyección financiera y Presupuesto

	<b>Proyección Financiera</b>	<b>Presupuesto</b>
Horizonte de tiempo de planeación	Se realiza para los años que se requiera. Generalmente se planea a mediano y largo plazo (períodos de 3 años o más).	Típicamente es anual. Regularmente, el presupuesto es uno de los componentes (gastos e ingresos) del primer año de la proyección financiera.
Carácter	Es de orden estratégico. Debe estar alineada con la estrategia institucional.	Es de orden más operativo. Debe estar alineado con la estrategia financiera.
Responsabilidad	Para su elaboración deben intervenir los niveles directivos de todas las dependencias administrativas de la entidad.	La consolidación del presupuesto está a cargo de los funcionarios del área financiera. Para su construcción se requiere la participación de representantes de todas las áreas organizacionales en los niveles directivo y administrativo.

**Fuente:** (Atehortua, Bustamante, & Valencia, 2008, pág. 141)

El presupuesto suele ser una herramienta anual de tipo operativo que es realizada por el personal del área financiera de la empresa, mientras que cuando se realiza una planificación se efectúan proyecciones de varios años, que parten de un presupuesto del primer año, y que son revisadas a nivel de la dirección de la entidad, para verificar su impacto en el tiempo.

Por otra parte, Cárdenas (2008) comenta que los presupuestos: “(...) ayudan a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la compañía.” (pág. 2) Característica que resalta la importancia de llevar un buen sistema presupuestario, que además de

permitir el controlar los ingresos y egresos, sea una herramienta de apoyo a la planificación, al determinar los rubros más importantes de la institución, tanto de entrada como de salida.

Así mismo el autor señala que hay distintos tipos de presupuestos, que resumidamente se presenta a continuación (Cárdenas, 2008, págs. 2-3):

- Presupuesto de operación: que considera ventas, compras, costos y gastos con los que se estima una posible utilidad.
- Presupuesto financiero: que muestra la disponibilidad y necesidad de capital para la institución.
- Presupuesto de inversiones: que define las inversiones y proyectos a realizar.
- Presupuesto base cero: que evalúa los gastos de manera separada y siempre partiendo de cero, es decir sin considerar un historial.
- Presupuesto maestro: presupuesto que se efectúa para la proyección necesaria por la entidad, de acuerdo a su planificación.

### **2.1.6 Control financiero**

De manera adicional a otros controles en las empresas y negocios, debe efectuarse el control financiero, el cual se basa en el registro contable adecuado, por medio del cual se podrá confirmar los niveles de ingresos por ventas, los valores cobrados, por cobrar, las cuentas que se deben, etc. Para realizar este control, se utilizan los estados financieros como el de Situación financiera, Resultados, Flujo de efectivo, etc. (Cuevas, 2004, págs. 25-27)

En efecto, una de las maneras de poder verificar si los resultados planteados se cumplen o no, es el realizar controles de los reportes contables parciales, sean estos mensuales, quincenales, trimestrales, semestrales, con el fin de comprobar cuanto de lo que se quería se ha alcanzado hasta ese momento, comparar la situación obtenida con la deseada y, en el caso que existan desvíos, tomar acciones que coadyuven a lograr las metas planteadas.

### **2.1.7 Diagnóstico**

Para Martínez & Milla (2012), “Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad.” (pág. 34); esto denota la importancia de realizar un diagnóstico adecuado para identificar aquellos puntos importantes, sobre los que se puedan trazar estrategias que permitan alcanzar una mejor situación para la empresa.

A continuación se revisa brevemente 4 métodos para el análisis de la organización, así como para plantear estrategias.

### **2.1.8 PEST**

Martínez & Milla (2012), presenta el concepto de análisis denominado PEST de la siguiente manera:

La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. Nuestra recomendación es que la sociedad se convierta en una organización activa en cuanto a la exploración del entorno, vigilancia de las tendencias y anticipación de la posición de sus competidores en el futuro. (Martínez & Milla, 2012, pág. 34)

Como lo denota el autor, este entorno general que permitirá verificar los aspectos externos que no se controlan por parte de la institución analizada, abarcan 4 grupos importantes, dentro de los que se pueden verificar varios elementos dependiendo de la industria o sector en el que se encuentra la entidad en estudio. A continuación se presentan de manera resumida algunos factores (Martínez & Milla, 2012, pág. 34):

- Factores Políticos: legislación, asuntos políticos.

- Factores Económicos: PIB, inflación, empleo.
- Factores Sociales: Nivel de pobreza, estilos de vida.
- Factores Tecnológicos: Innovaciones, internet.

Con la validación de estos factores, se puede tener mayor claridad del ambiente externo de la empresa, el cual debe ser revisado cuidadosamente para aplicar estrategias que aprovechen los puntos fuertes o positivos, así como también el evitar que las amenazas externas afecten el desenvolvimiento de las operaciones institucionales.

### **2.1.9 Fuerzas de Porter**

En lo que se refiere al micro entorno, es decir al entorno cercano a la organización, es muy utilizado el modelo de las 5 fuerzas de Porter, el cual constituye una herramienta analítica de gran utilidad para examinar el entorno competitivo. Las cinco fuerzas son las siguientes (Martinez & Milla, 2012, pág. 40):

- Amenaza de nuevos competidores.
- Poder de negociación de clientes.
- Poder de negociación de proveedores.
- Amenaza de sustitutos.
- Intensidad en la rivalidad de competidores existentes.

Para examinar adecuadamente el entorno inmediato de la organización, deben verificarse diversos aspectos que tienen que ver con el mercado, consumidor, proveedores, etc. para esto es importante identificar con claridad el mercado o industria de la entidad, y analizar detenidamente cada uno de las 5 fuerzas de Porter, con lo que se obtendrá una perspectiva más clara de lo que en un momento dado sucede con la institución analizada.

La rivalidad entre competidores es, en palabras de David (2008), la mayor fuerza de todas las cinco, ya que: “Las estrategias de cada empresa tendrán éxito sólo en la medida en que representan una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales.” (pág. 101)



### **2.1.10 Análisis Interno**

Según la definición de Casado & Sellers (2010):

(...) el Análisis Interno consiste en la evaluación de los aspectos de marketing, producción, finanzas, organización, personal e investigación y desarrollo de la empresa con el fin de detectar los puntos fuertes y débiles que puedan dar lugar a ventajas o desventajas competitivas.” (pág. 58)

Este análisis comprende todo al interior de la organización, desde la estructura o manera en la que está organizada la entidad, hasta cada una de las áreas y sus procesos, personal, documentación, etc. Depende del tema que se desea analizar, el enfoque tendrá una perspectiva más administrativa, financiera, de mercado, operativa, etc.

### **2.1.11 FODA**

Una de las herramientas más conocidas para realizar análisis del diagnóstico situacional de una institución, es sin duda el FODA, que según Thompson, Strickland & Gamble (2007) es: “una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas eternas de su bienestar futuro”. (pág. 97)

Una vez que se han recolectado datos del entorno de la empresa, así como de su situación interna, esta herramienta permite consolidar y priorizar aquellos aspectos positivos y negativos de la organización, tanto a nivel interno (fortalezas y debilidades) como externo (oportunidades y amenazas). Una vez que se establecen estos elementos, se procede a elaborar una matriz de estrategias FODA que:

(...) es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas) y las estrategias DA (debilidades-amenazas). Conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil del

desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio (...) (David, 2008, pág. 221)

Para realizar la matriz, lo importante es identificar los elementos de la empresa, su entorno y, en función de estos, plantear estrategias que potencien las fortalezas para lograr las oportunidades, así como también que reduzcan las debilidades para evitar las amenazas.

### **2.1.12 Análisis Financiero**

Ortíz (2008) define al análisis financiero como:

(...) un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y los datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias, indicadores y estados financieros, complementarios o auxiliares, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la firma, lo que ayuda de manera decisiva a los administradores, inversionistas y acreedores a tomar sus respectivas decisiones. (pág. 34)

Este análisis sirve justamente para verificar la situación financiera de la institución, por esto requiere de los estados financieros y otros datos operativos, en función de los que calcula indicadores y ratios para determinar cómo se encuentra la liquidez, endeudamiento o rentabilidad. También dentro del análisis financiero, se compara y relaciona las cifras de los balances de manera horizontal y vertical.

El análisis vertical toma un solo estado financiero, relaciona sus componentes para establecer una situación estática de la empresa, es decir en un momento dado; mientras que el análisis horizontal considera estados financieros de diferentes períodos, con lo cual indaga los cambios que han ocurrido con cada uno de los elementos, durante el tiempo analizado. (Ortíz, 2008, págs. 189-199)

Se pueden analizar dos aspectos de la situación de la empresa: el financiero y el económico. “La situación financiera está compuesta por la liquidez y el endeudamiento.” (Tanaka, 2001, pág. 187)

Así también el autor destaca que la liquidez puede evaluarse desde los activos, en cuyo caso se determina cuan líquidos o rápidamente vendibles pueden tornarse sus activos. La otra manera de verificar la liquidez corresponde a “verificar la capacidad de la entidad para cubrir sus obligaciones”. (Tanaka, 2001, pág. 187)

En el caso del análisis de endeudamiento, “lo que se verifica es el nivel de deuda que tiene la entidad, así como su capacidad para contraer más financiamiento externo”. (Tanaka, 2001, pág. 188)

Con respecto a la situación económica de la empresa, lo que se pretende medir principalmente es la utilidad, la cual muestra los beneficios finales obtenidos por la gestión de la entidad; así también se trata de evaluar la rentabilidad, que implica la relación entre la utilidad generada, con respecto de las inversiones de los socios o accionistas. (Tanaka, 2001, pág. 188)

### **2.1.13 Indicadores Financieros**

Para Ortiz (2008) “Las razones o indicadores financieros constituyen la forma más común de análisis financiero.” (pág. 215)

Por su parte, Van Horne & Wachowicz (2002) señalan que:

Para evaluar la situación y el desempeño financieros de una empresa, los analistas necesitan ‘revisar’ diferentes aspectos de su salud financiera. Una de las herramientas que utilizan durante esta revisión es la **razón financiera**, o índice, en la que dos datos financieros se relacionan dividiendo una cifra entre la otra. (pág. 132)

Entre las principales razones o indicadores financieros utilizados para el análisis de instituciones, se pueden mencionar (Ortiz, 2008, págs. 274-277):

- Liquidez: Razón corriente y Prueba ácida.

- Endeudamiento: Nivel de endeudamiento, Endeudamiento financiero, Impacto de la carga financiera, Cobertura de intereses y Concentración del endeudamiento en el corto plazo.
- Apalancamiento: Apalancamiento total, Apalancamiento a corto plazo y Apalancamiento financiero.
- Actividad: Rotación de cartera, Rotación de inventarios y Rotación de activos.
- Rendimiento: Margen bruto de utilidad, Margen operacional de utilidad, Margen neto de utilidad, Rendimiento del patrimonio y Rendimiento del activo.

Según palabras de Van Horne & Wachowicz (2002): “Las razones de liquidez se utilizan con el fin de determinar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.” (pág. 134) Es decir que este primer grupo de indicadores busca determinar si la empresa tiene capacidad de pagar sus deudas inmediatas.

En el caso de las razones de deuda, son las “que permiten conocer el grado en que las empresas son financiadas con deuda.” (Van Horne & Wachowicz, 2002, pág. 136) En este grupo de indicadores, se pretende establecer qué porcentaje de la entidad ha sido financiado con financiamiento externo, aparte de las aportaciones de socios o accionistas.

En lo que se refiere a actividad: “también conocidas como razones de eficiencia o de rotación, sirven para determinar la eficiencia de las empresas en el uso de sus activos.” (Van Horne & Wachowicz, 2002, pág. 139) Estos indicadores buscan dar una idea de la gestión de la empresa respecto de sus cuentas por cobrar, así como de los inventarios y activos, para determinar qué tan eficiente se maneja la entidad.

El cuarto grupo de los indicadores, que corresponde a rentabilidad, los autores establecen que: “Las razones de rentabilidad son de dos tipos: las que presentan la rentabilidad en relación con las ventas y las que lo hacen con respecto a la inversión. Juntas, estas relaciones permiten conocer la eficacia operativa de las empresas.” (Van Horne & Wachowicz, 2002, pág. 146)

Otro método de análisis financiero es el del punto de equilibrio, que según Haime (2005): “Determina el nivel mínimo de operación al que puede trabajar una empresa sin que genere pérdida de operación.” (pág. 85) Es decir que el punto de equilibrio representa un parámetro para verificar el nivel de ventas con el que se generan los ingresos necesarios para que una institución pueda operar sin arrojar pérdidas o déficits. El punto de equilibrio suele considerar datos de costos variables e ingresos unitarios, y los costos fijos totales.

#### **2.1.14 Indicadores de Gestión**

Como lo define Camejo (2012):

Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Otra de las maneras de diagnosticar una empresa, es la verificación de la gestión operativa, la cual se puede realizar mediante la utilización de indicadores de gestión, datos que son calculados de la relación de cifras o información de algún aspecto de la gestión de una entidad. Estos indicadores sirven para entender de mejor manera como se realizan las operaciones dentro de la empresa, sin que se tengan que relacionar cifras numéricas de los estados financieros, pero que indudablemente tendrán un impacto financiero y/o económico en la organización.

Estos indicadores que son medios o instrumentos a través de los que se puede establecer cambios en la gestión de la entidad, deben cumplir con algunas características como: ser medibles, entendibles y controlables. De manera más específica, “los indicadores de gestión pueden ser de cumplimiento, de evaluación, eficiencia y/o eficacia, según el planteamiento con el que fueron establecidos”. (Camejo, 2012)

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

**Organización:** “Un grupo de personas, organizadas de manera sistemática, reunidas para un propósito específico.” (Robbins & Decenzo, 2002, pág. 3)

**Planificación:** “Incluye definir metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar actividades.” (Robbins & Decenzo, 2002, pág. 6)

**Direccionamiento estratégico:** “El direccionamiento estratégico pretende responder a la pregunta: ¿En dónde queremos estar? (...)” así también indica que al direccionamiento “(...) lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización (...)” (Amaya, 2005, pág. 50)

**Estrategia:** “(...) son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. (...) son acciones potenciales que requieren decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa.” (David, 2008, pág. 13)

**Misión:** “(...) es la razón de ser de la organización que define el que hacer de la misma.” (Amaya, 2005, pág. 50)

**Visión:** “(...) es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en un horizonte.” (Amaya, 2005, pág. 50)

**Principios:** “Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Deben ser compartidos por todos.” (Amaya, 2005, pág. 50)

**Políticas:** “(...) son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados.” (David, 2008, pág. 13)

**Objetivos estratégicos:** “(...) se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, vitalidad competitiva y perspectivas comerciales.” (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007, pág. 31)

**Objetivos financieros:** “(...) se relacionan con los objetivos de desempeño financiero que estableció la administración.” (Thompson, Strickland, & Gamble, 2007, pág. 31)

**Planeación financiera:** “La planeación financiera formula la manera en la cual se van a alcanzar las metas financieras. Por consiguiente, un plan financiero es una declaración de lo que se va a hacer en el futuro.” (Ross, Westerfield, & Jordan, 2006, pág. 91)

**Presupuesto:**

(...) es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un período determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia. (Muñiz, 2009, pág. 41)

**Ingresos:**

Los ingresos son incrementos del patrimonio neto, distintos de las aportaciones de fondos a la entidad por parte de los propietarios, como consecuencia de las actividades económicas de venta de bienes o prestación de servicios o como consecuencia de las variaciones en el valor de activos y pasivos que deben reconocerse contablemente. (Alcarria, 2009, pág. 28)

**Costos:** “son todas aquellas “salidas” de mercancía, que en su momento fueron compradas con la intención de procesarse y/o venderse. Los costos están compuestos por ventas (a precios de compra), promociones, mermas y fugas.” (Cuevas, 2004, pág. 29)

**Gastos:** “son todos aquellos pagos que tiene que llevar a cabo cualquier persona o empresa para poder operar. Ejemplos de gastos son: pagos de luz, agua, teléfono, gas, renta, sueldos, salarios, impuestos sobre remuneraciones, mantenimiento, etcétera.” (Cuevas, 2004, pág. 29)

**Análisis financiero:** “(...) proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y los datos operacionales de un negocio.” (Ortíz, 2008, pág. 34)

**Control financiero:** control que se realiza basado en la contabilidad para conocer los niveles de ventas, ingresos, costos, gastos, deudas y otros rubros de la gestión de una entidad. (Cuevas, 2004, pág. 25)

**Flujo de efectivo:** “es un estado financiero complementario al estado de situación en el cual se registran todas las entradas y salidas de dinero que tuvo la empresa durante un periodo particular.” (Cuevas, 2004, pág. 26)

**Razón financiera:** “Índice que relaciona dos números contables y se obtiene dividiendo una cifra entre la otra.” (Van Horne & Wachowicz, 2002, pág. 132)

**Balance general:**

Este es el estado más importante, ya que ayuda a entender dónde están los recursos, cuánto se debe y cuánto se tiene, con la opción de analizar cuenta por cuenta y detectar posibles excesos o faltantes que conducen a la ineficiencia. (Cuevas, 2004, pág. 25)

**Balance de resultados:**

Es un estado financiero básico, dinámico (cada momento sufre movimientos) a un periodo determinado, en el cual se muestran todos los ingresos (ventas, productos financieros y otros ingresos) y egresos (costos, gastos, gastos financieros, otros gastos e impuestos) que tuvo la empresa durante ese lapso de tiempo, para que a su vez, calculando su diferencia, se obtenga la utilidad. (Cuevas, 2004, pág. 26)

## **2.3 IDEA A DEFENDER**

La Planificación Estratégica Financiera para el Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza, período 2016-2021, establecerá indicadores y objetivos para apoyar la toma de decisiones de alto nivel, en el área financiera de la entidad.



## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.1 Exploratoria**

La presente investigación es exploratoria y descriptiva. Es principalmente exploratoria en función de que examinará los asuntos referentes a la planificación financiera de una organización, así como aquellos aspectos relevantes del ámbito nacional que puedan incidir en la institución que se estudia.

#### **3.1.2 Descriptiva**

También es descriptiva, ya que se procede a describir la situación actual de la institución objeto de estudio, así como del entorno en el que realiza su gestión; con estos datos se procederá a diseñar y plantear una propuesta desde el aspecto financiero, que se ajuste a las necesidades actuales de la entidad.

### **3.2 MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.2.1 Métodos teóricos**

Los métodos utilizados en el estudio son deductivo y analítico. En el primer caso, la investigación parte de varios conceptos generales propuestos por diferentes investigadores y expertos en temas referentes a la planificación, estrategia, finanzas, diagnóstico, a partir de los que deduce lo que es aplicable a la institución. También se utiliza el método para tomar aquellos elementos del entorno que puedan incidir en la situación financiera actual de la entidad.

Por otro lado, también se utilizará el método analítico para, una vez que se tengan los datos del entorno, la empresa y la fundamentación teórica, proceder a descomponer en partes cada aspecto estudiado, entenderlo de mejor manera, alinearlos a la necesidad de

la entidad, y poder generar estrategias e ideas que se plasmen en la propuesta de la planificación financiera.

### **3.2.2 Métodos empíricos**

En el estudio también se utilizan los métodos empíricos, entre los que se nombran a la recolección de información, por medio de la cual se pudieron recabar datos de la entidad, sus procesos o balances, así como del entorno, entre las que se buscaron aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

La observación fue aplicada en varios momentos del diagnóstico, revisando la manera en cómo funciona la entidad, su operación, así como su relación con sus clientes, socios, proveedores. etc.

### **3.2.3 Técnicas de recolección de información**

Como principales de recolección de información se utilizaron las siguientes:

- Observación directa: se utilizó esta técnica para levantar información sobre la situación actual de la entidad, sus procesos, su manejo, sus necesidades, entre otros temas. Estos datos se plasman en el análisis interno, y han sido considerados para la elaboración de la propuesta.
- Encuesta: para la técnica de la encuesta, que permite levantar datos de manera objetiva, se utilizó un cuestionario de 14 preguntas cerradas, el cual fue aplicado a todo el personal definido como población de la presente investigación. La encuesta abordó temas operativos referentes a la gestión financiera que se maneja en la entidad. El cuestionario de encuesta aplicado se adjunta como Anexo 1.
- Entrevista: esta técnica fue aplicada con un cuestionario de referencia de 5 preguntas, que se aplicó a un funcionario directivo de la entidad, y tuvo el objetivo de averiguar aspectos referentes al manejo de planificación financiera en la institución. El cuestionario de entrevista aplicado se adjunta como Anexo 2.

### **3.2.4 Fuentes**

En la investigación se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias. Las primarias se constituyeron de las personas que laboran en la entidad, que proporcionaron información por medio de las encuestas y entrevista. También se levantó información de los hechos de la institución por medio de la observación directa.

En cuanto a las fuentes secundarias, se utilizó información de libros de texto, revistas, sitios web, boletines, estadísticas de entidades públicas, e información proporcionada por la institución como su estatuto, reglamento, balances, etc.

### **3.2.5 Proceso de la información**

El proceso de la información del estudio inició con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos establecidos, es decir: observación directa, encuesta y entrevista. Posteriormente se procedió a tabular los datos generando las tablas de frecuencia de las opciones de cada pregunta, así como también los gráficos que permiten una visualización de los resultados.

Luego de la tabulación de datos, se procedió a realizar los respectivos análisis de los resultados de la encuesta, así como el resumen de las respuestas de la entrevista realizada. También se procedió a redactar la información recopilada de la entidad, en el apartado de análisis interno.

## **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población, en el caso de la presente investigación, está compuesta por el personal y algunos directivos del Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza, que llega a un total de 21 personas, como se muestra a continuación:

Tabla 2: Población para aplicación de la encuesta al personal

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Secretario general	1
Secretario de organización	1
Secretario de Asistencia social	1
Secretario de Vialidad	1
Secretario de Cultura y deportes	1
Tesorero (Secretario de Economía)	1
Tesorero Escuela de conducción	1
Contador general	1
Asistente contable	1
Secretario de actas y comunicaciones	1
Secretaria	1
Administrador Estación de Servicios	1
Auxiliar de Servicios	1
Director pedagógico Escuela de conducción	1
Supervisor Escuela de conducción	1
Evaluador Psicosensométrico Escuela de conducción	1
Psicólogo Escuela de conducción	1
Instructores de manejo	4
<b>Total</b>	<b>21</b>

**Fuente:** Sindicato de Chóferes Profesionales de Pastaza

Dado el número limitado de la población del estudio, no se calculó el tamaño de la muestra, ya que se aplicó a todo el personal, con el fin de obtener resultados que proporcionen información fidedigna de la situación actual de la entidad.

### **3.5 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de datos, se presenta a continuación la tabulación, análisis e interpretación de información respecto de la planificación y gestión financiera que de la institución objeto de estudio.

### 3.5.1 Resultados de la Encuesta

#### P1. ¿Conoce usted si existe una Planificación Estratégica Financiera en la Institución?

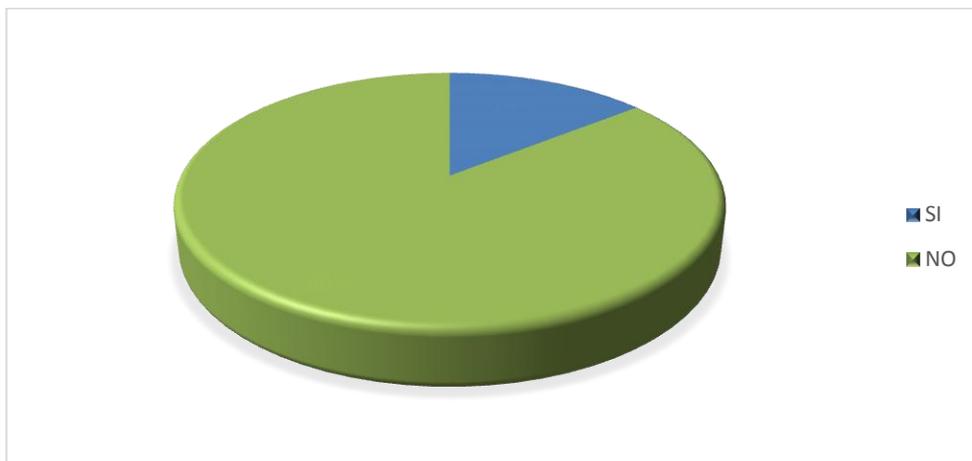
Tabla 3: Existencia de Planificación Estratégica Financiera en la Institución

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	14%
NO	18	86%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

Gráfico 3: Existencia de Planificación Estratégica Financiera en la Institución



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

**Análisis:** de acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada al personal, un 86% afirma que no hay una Planificación Estratégica Financiera, mientras que el 14% indica que sí la hay. En función del alto porcentaje se determina que no hay una planificación para la gestión financiera de la institución, o que, si se la hizo, ésta no se ha difundido y no se ha aplicado adecuadamente, por esto la mayoría del personal no la conoce.

De acuerdo a la respuesta, así como de la entrevista realizada al Sr. Secretario General del Sindicato nos manifestó que la institución no cuenta con objetivos financieros, plan de inversiones mucho menos con na Planificación Estratégica Financiera

## P2. ¿Tiene conocimiento si la Institución ha establecido objetivos financieros?

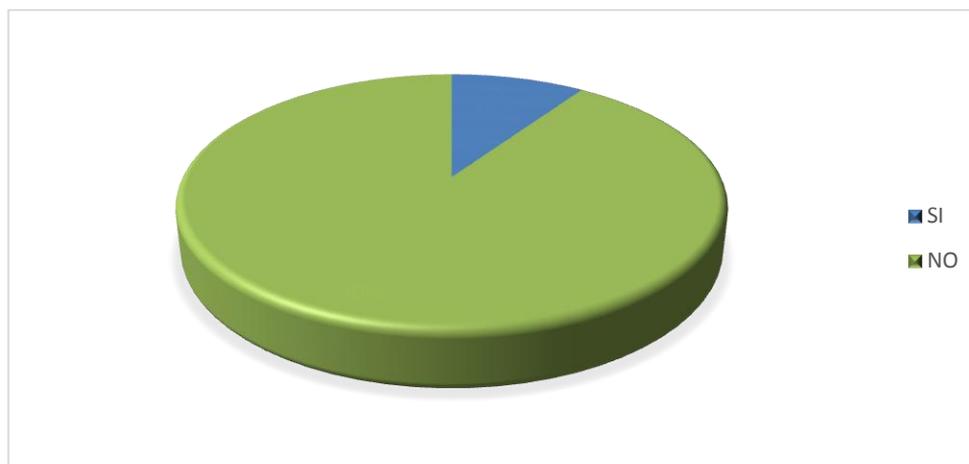
Tabla 4: Establecimientos de objetivos financieros

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	10%
NO	19	90%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

Gráfico 4: Establecimientos de objetivos financieros



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

**Análisis:** se consultó al personal si la institución cuenta con objetivos financieros, ante los que el 90% indicó que no, y el restante 10% contestó afirmativamente la pregunta. Las respuestas evidencian que no se ha establecido de manera formal, objetivos financieros que guíen la gestión que realiza el área de finanzas en la entidad, ya que únicamente el 10% indica que hay objetivos financieros, pero no de manera documentada.

Las respuestas de esta pregunta afirman a los resultados de la anterior, en la que se determinó que no existe una planificación financiera formal en la institución.

### P3. ¿Conoce si la ejecución del gasto está ajustada a un plan financiero?

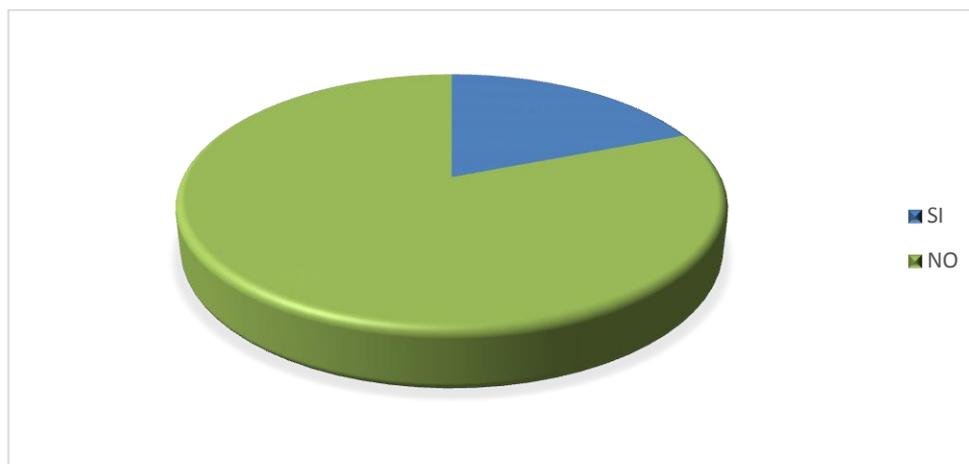
Tabla 5: Gasto ajustado a un plan financiero

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	19%
NO	17	81%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

Gráfico 5: Gasto ajustado a un plan financiero



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

**Análisis:** en referencia a si la ejecución del gasto se ajusta a una planificación financiera en la institución, el 81% opinó que no se lo hace de esta manera, mientras que el 19% restante cree que así es. Una gran mayoría considera que no se lleva una programación anual de todos los gastos de la entidad, ya que si bien podría existir una referencia presupuestal de los egresos que se esperan en el período contable, la institución no cuenta con un plan específico que considere todas sus necesidades y obligaciones.

Es justamente por la falta de una planificación adecuada, que en ciertos casos se pueden autorizar ciertos egresos no planificados, lo que podría afectar al flujo de efectivo que se tiene para administrar las obligaciones conocidas a corto plazo.

**P4. ¿Conoce si el gasto financiero se realiza en función de una planificación?**

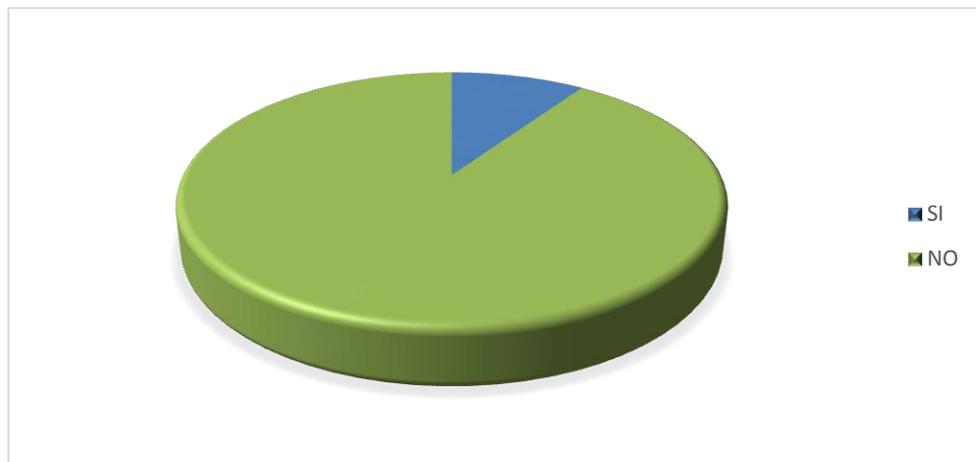
Tabla 6: Gasto financiero planificado

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	10%
NO	19	90%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

Gráfico 6: Gasto financiero planificado



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

**Análisis:** en cuanto a los gastos financieros de la entidad, el 90% del personal consultado cree que no se efectúan en base de una planificación, y solamente el 10% piensa que este tipo de egresos se hacen de manera planificada. Este tipo de gastos se generan en función de las necesidades de recursos externos, y deben ser minuciosamente analizados para que no impacten negativamente a los flujos de efectivo de la entidad; sin embargo, al no haber una buena planificación financiera, la entidad podría estar pagando más intereses por sus necesidades financieras.

**P5. ¿Sabe si la institución tiene un sistema contable adecuado a sus necesidades?**

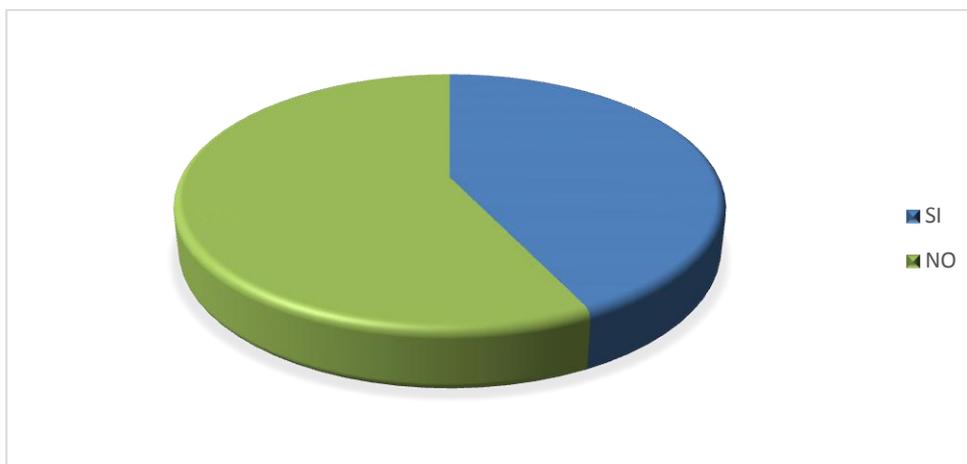
Tabla 7: Existencia de un sistema contable adecuado

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	43%
NO	12	57%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

Gráfico 7: Existencia de un sistema contable adecuado



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

**Análisis:** el 57% de los encuestados cree que el sistema contable no es adecuado a las necesidades de la entidad, mientras que el 43% opina que si se dispone del sistema correcto. De manera general, se tiene la apreciación de que si se cuenta con un sistema contable, pero la relativa leve diferencia entre si es o no adecuado, radica en una de las aclaraciones que hicieron algunos encuestados, que se refiere a que en este momento se está acoplando el sistema de la contabilidad con el de despacho de combustibles, esto está todavía en tiempo en pruebas, por lo que aún existen fallas y no se tiene el sistema completamente anclado a la necesidad de la institución.

**P6. ¿Qué temas de capacitación requiere para realizar de mejora manera su trabajo?**

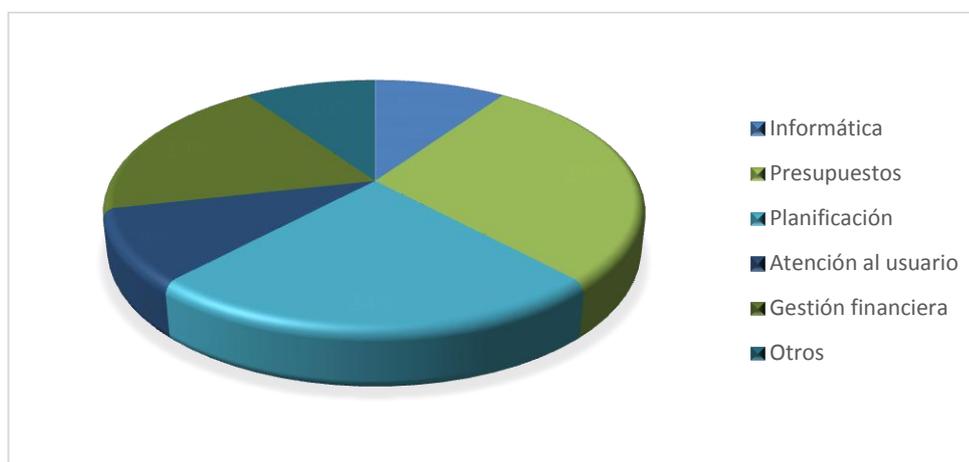
Tabla 8: Temas de capacitación requeridos

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Informática	2	10%
Presupuestos	6	29%
Planificación	5	24%
Atención al usuario	2	10%
Gestión financiera	4	19%
Otros	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

Gráfico 8: Temas de capacitación requeridos



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

**Análisis:** en referencia de los temas de capacitación requerida por el personal de la entidad, el 29% cree que deben recibir preparación referente a presupuestos, el 24% a planificación, un 19% escogió gestión financiera, 10% temas informáticos, 10% atención al usuario y el restante 10% cree que son requeridos temas diferentes como procesos, calidad, aspectos técnicos, etc.

Se puede notar que hay una necesidad de capacitación en temas referentes a presupuestos, planificación y gestión financiera, lo que indica que hace falta refuerzo en estos aspectos importantes para el manejo adecuado de la entidad.

**P7. ¿Considera que el personal que labora en los procesos administrativos y financieros es seleccionado técnicamente?**

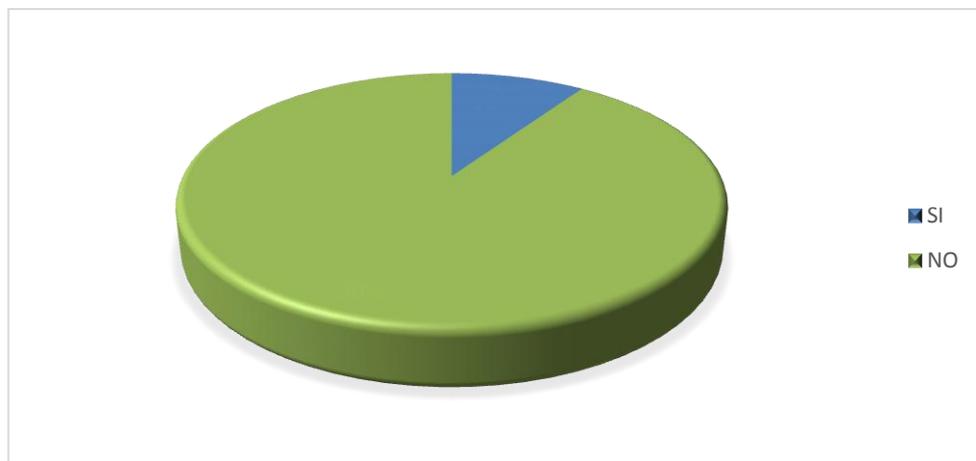
Tabla 9: Personal seleccionado técnicamente

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	10%
NO	19	90%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

Gráfico 9: Personal seleccionado técnicamente



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

**Análisis:** para el 90% del personal consultado, no se realizan procesos de selección adecuados para la contratación de personal; en cambio, el restante 10% opina que los colaboradores para las áreas administrativas y financieras son seleccionados correctamente. En base del resultado, se determina que la institución no cuenta con procesos de selección establecidos para la contratación del personal.

El no contar con herramientas técnicas de selección, genera una percepción de que el personal podría ser contratado de manera subjetiva, y no desde el perfil que requiere la entidad para un trabajo de calidad.

**P8. ¿Conoce usted si la entidad maneja un presupuesto anual para su gestión?**

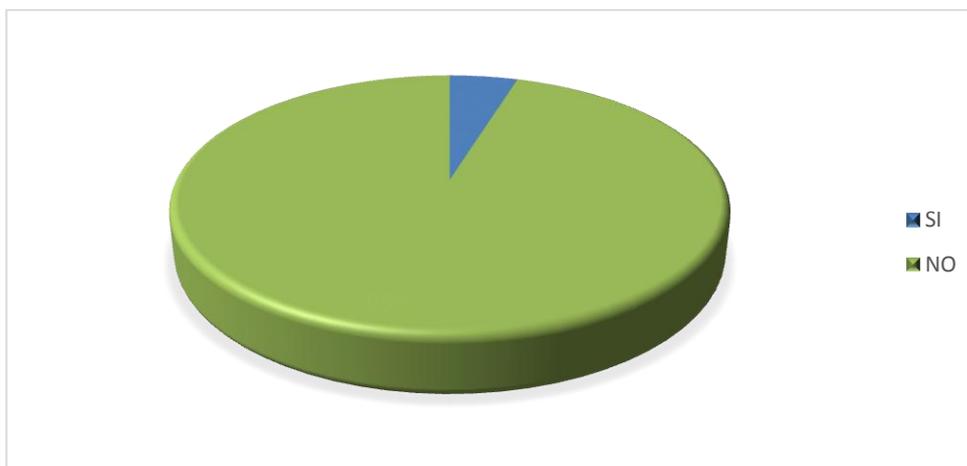
Tabla 10: Manejo de presupuesto

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	5%
NO	20	95%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

Gráfico 10: Manejo de presupuesto



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

**Análisis:** el 95% del personal encuestado afirmó que la entidad si maneja un presupuesto anual para referenciar su gestión, mientras que el 5% restante indicó que no se maneja esta herramienta financiera en la institución. El presupuesto constituye una herramienta de apoyo a la gestión financiera, siempre que se la utilice de manera integral; esto es, que se elabore el presupuesto, se verifique periódicamente, se emitan informes parciales de cumplimiento, se tomen acciones para gestionar los valores que no se hayan cumplido, y se evalúe al final del período lo sucedido.

El impacto de uso de presupuesto en la institución permitiría que se conozca de mejor manera los recursos que va a recibir, así como los que va a egresar, y su flujo de efectivo. Pero, de acuerdo a las respuestas, se entiende que la institución no maneja presupuestos, por lo que no se maneja un control de cuando se deben efectuar los ingresos y egresos.



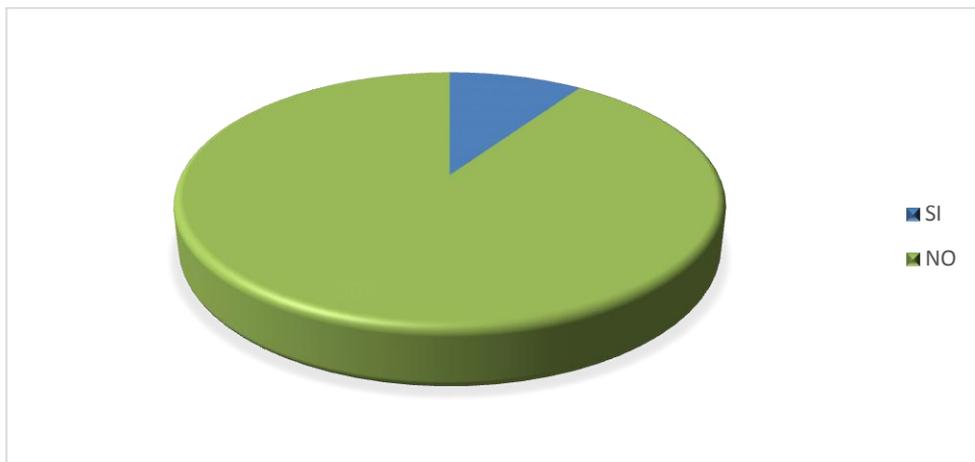
**P9. ¿Percibe que en la institución existe estabilidad laboral?**

Tabla 11: Estabilidad laboral

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	10%
NO	19	90%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución  
**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

Gráfico 11: Estabilidad laboral



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución  
**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

**Análisis:** el 90% del personal consultado cree que no existe estabilidad laboral en la institución, y solamente el 10% piensa que si la hay. La estabilidad laboral es un factor que puede incidir en el desempeño de los colaboradores de una organización, ya que aporta a la generación de un clima laboral sano y estable.

El hecho de que una gran mayoría piense que no existe estabilidad laboral, afecta al ambiente de trabajo, y es un aspecto en el que la entidad debe aplicar estrategias para estabilizar esta situación y mejorar el estándar de desempeño de sus colaboradores.

**P10. ¿Cuál cree que se la principal razón de que exista inestabilidad laboral?**

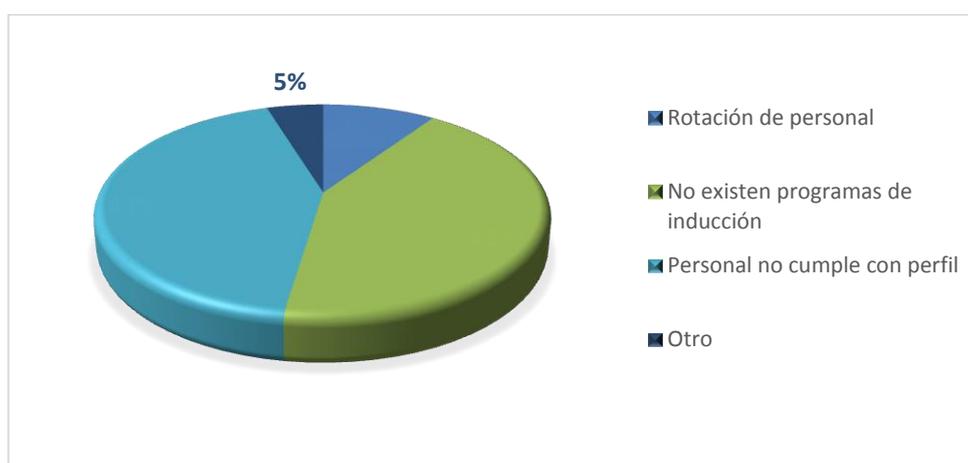
Tabla 12: Principal razón de inestabilidad laboral

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Rotación de personal	2	10%
No existen programas de inducción	9	43%
Personal no cumple con perfil	9	43%
Otro	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

Gráfico 12: Principal razón de inestabilidad laboral



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

**Análisis:** sobre los motivos de la inestabilidad laboral, el 43% cree que es porque el personal no cumple con el perfil para el cargo que fue contratado, otro porcentaje igual asume que puede ser la carencia de un programa de inducción adecuado para las personas que ingresan, un 10% piensa que esto se da por el nivel de rotación de personal existente en la institución, y el restante 5% cree que son otros motivos.

Los resultados de esta pregunta se relacionan con los de la séptima, y confirman la falta de un proceso formal de selección de personal para las áreas administrativas y financieras de la institución. Así también se denota la falta de un programa adecuado de inducción para el personal que ingresa, lo cual es necesario para que dicho talento humano pueda acoplarse y entender el contexto de la entidad.

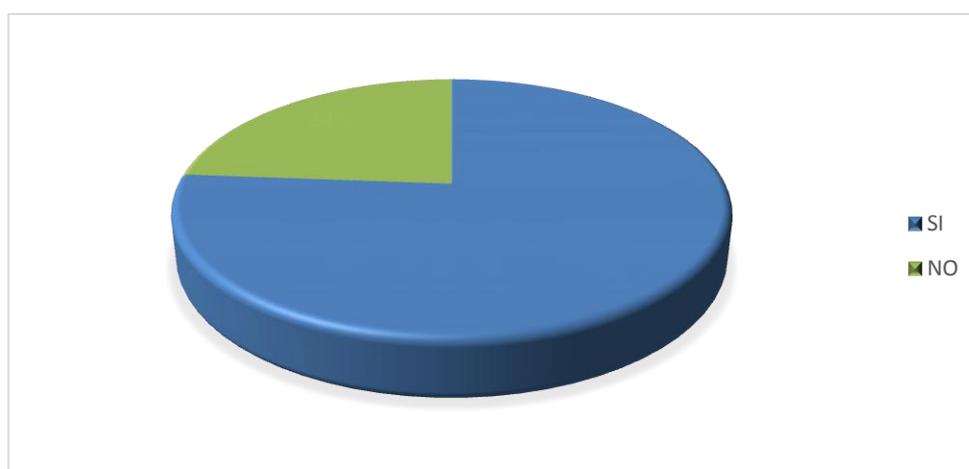
**P11. ¿Tiene conocimiento si la Institución ha realizado inversiones importantes durante los dos años anteriores?**

Tabla 13: Inversiones importantes en dos años anteriores

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	76%
NO	5	24%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución  
**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

Gráfico 13: Inversiones importantes en dos años anteriores



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución  
**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

**Análisis:** el 76% del personal encuestado dijo que la institución si ha realizado inversiones importantes durante los dos años anteriores, y el restante 24% opina que no fueron relevantes las inversiones efectuadas en este período. Las inversiones que se realizan en cuanto a bienes productivos, son de vital relevancia para el crecimiento y mejora de las instituciones; siempre y cuando estos rubros sean enfocados en lo que la entidad quiere lograr para su futuro.

Posiblemente parte del personal no conozca el tema consultado, debido a la rotación de personal; sin embargo, ante los resultados de la pregunta, se determina que en los períodos pasados la institución invirtió un monto importante para su operación, dato que será corroborado en el análisis financiero a realizar en el siguiente capítulo.

**P12. ¿Considera que el personal que labora en la entidad está preparado profesionalmente?**

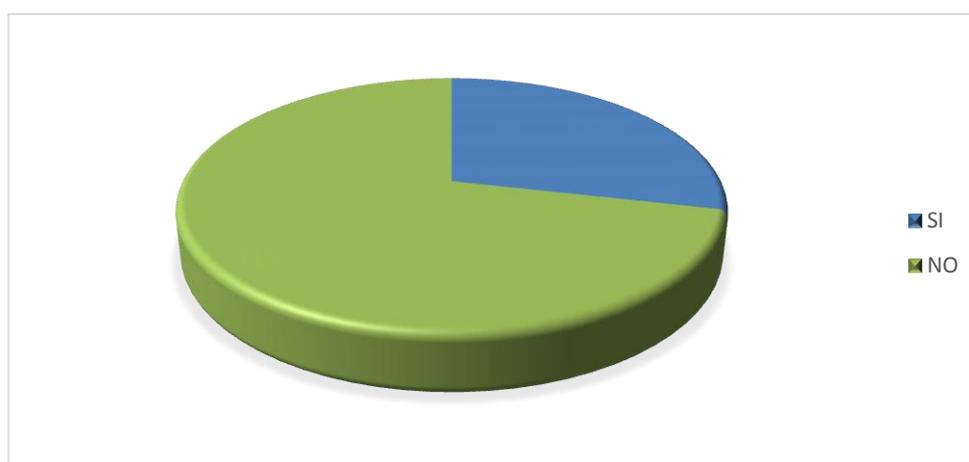
Tabla 14: Personal preparado profesionalmente

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	29%
NO	15	71%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

Gráfico 14: Personal preparado profesionalmente



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

**Análisis:** para el 71% de los consultados, el personal de la entidad no está preparado profesionalmente, en cambio para el 29% sí lo está. La necesidad de que las entidades cuenten con personal calificado es vital en la actualidad, ya que cada recurso debe aportar al proceso administrativo y financiero no solo con su labor cotidiana, sino también con sus conocimientos, creatividad, innovación, etc.

Además de una adecuada selección de personal, otro tema importante en este elemento, es la inversión que la entidad debe realizar en mantener capacitado y bien preparado a su talento humano. Según los datos recopilados en la presente encuesta, la entidad debe reforzar su proceso de selección, así como el de capacitación y evaluación de desempeño.

### P13. ¿Conoce si es que existe un Manual de funciones y procedimientos?

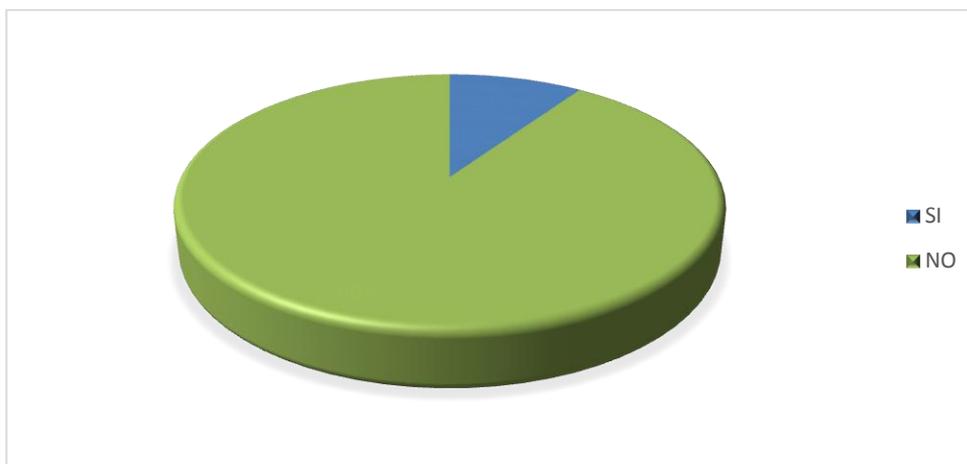
Tabla 15: Existencia de manual de funciones y procedimientos

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	10%
NO	19	90%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

Gráfico 15: Existencia de manual de funciones y procedimientos



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

Análisis: el 90% del personal encuestado no conoce si existen manuales de funciones y procedimientos en la institución, y solamente el 10% afirmó que la entidad cuenta con este tipo de guías. Los manuales de funciones y procedimientos son documentos de vital importancia para que cada colaborador conozca su responsabilidad, línea de supervisión, perfil, funciones así como los procedimientos que debe realizar en su trabajo, y de esta manera pueda ser evaluado su desempeño de manera objetiva.

Los resultados muestran que la entidad no cuenta con manual de funciones ni procedimientos, por tanto las responsabilidades y actividades de los colaboradores han sido fijadas y transmitidas de manera informal o verbal.

**P14. ¿Sabe si el área financiera genera y entrega oportunamente los estados financieros de la Institución?**

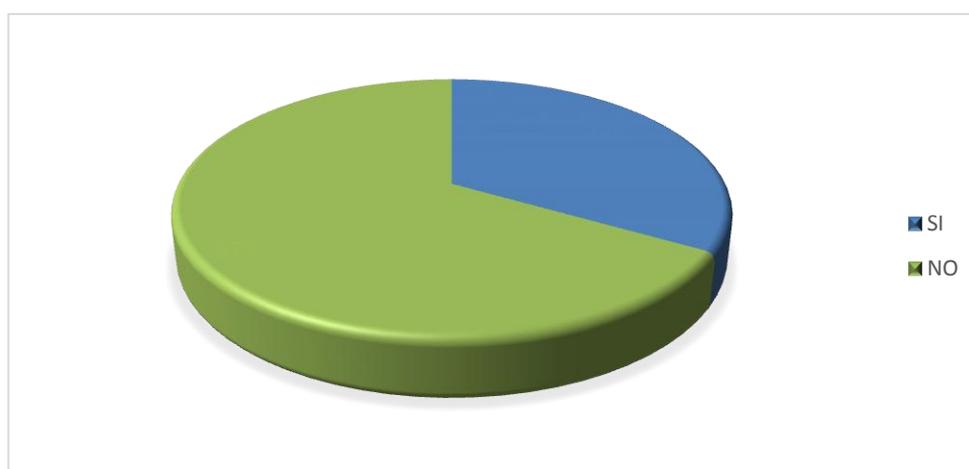
Tabla 16: Entrega oportuna de estados financieros

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	33%
NO	14	67%
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

Gráfico 16: Entrega oportuna de estados financieros



**Fuente:** Encuesta al personal de la institución

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

**Análisis:** para el 77% del personal abordado, la institución no cuenta con los estados financieros de manera oportuna; mientras que para el restante 10% la entrega de los reportes contables se efectúa de manera adecuada. Los estados financieros, ya sea el de situación financiera, resultados o flujo de efectivo, representan reportes que permiten a los altos directivos tomar decisiones acertadas respecto de la entidad; por esto, la importancia de que sean generados y entregados de manera oportuna, así como confiable.

Los resultados evidencian que si bien se realizan los reportes financieros, el área encargada de la gestión financiera, no los entrega de manera oportuna en una buena parte de las veces; lo cual representa una debilidad interna, sobre todo para que la alta dirección pueda contar con información para su proceso de toma de decisión.

### 3.5.2 Resultados de la Entrevista

Con el fin de sustentar adecuadamente los asuntos financieros y administrativos de la entidad, se entrevistó a un directivo del Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza, y a continuación se presenta un resumen de las respuestas obtenidas:

Tabla 17: Resumen de la entrevista a un directivo

No.	PREGUNTA	RESPUESTA
1	¿La Institución ha realizado una Planificación Estratégica para el último año?	No se realizan planificaciones estratégicas en la entidad, tampoco se lo ha hecho en el último año. Las actividades se desarrollan en función de lo estipulado en el Estatuto de la entidad. Las autoridades cambian cada dos años.
2	¿Se ha implementado un procedimiento para ejecución del gasto?	Los procedimientos se realizan conforme al Estatuto, pero la nueva directiva piensa en desarrollar un manual de apoyo como herramienta técnica para los procesos administrativos, ya que el personal rota cada dos años.
3	¿Los gastos que se generan por la operativa de la entidad son programados?	No son programados, se ejecutan conforme las necesidades se presentan.
4	¿Existe algún programa de capacitación al personal que labora en la entidad?	No ha existido, al momento con los programas de vinculación con la comunidad se ha enviado comunicaciones a la Universidad para que a través de estos programas puedan desarrollar capacitación; sin embargo el presupuesto de la entidad no es suficiente para esta actividad.
5	¿Considera que los ingresos que recibe la entidad, son suficientes para el desarrollo de las actividades y el pago de las obligaciones?	Los recursos no son suficientes. Los ingresos por concepto de matrícula a los cursos de conducción no se pueden cobrar en el tiempo oportuno, existe alta morosidad de los alumnos, quienes incluso hasta luego de terminar los cursos aun no terminan de cancelar. Otra situación que afecta es el pago tardío por parte de las instituciones públicas por la venta de combustible, de manera especial a inicios de año el Ministerio de Finanzas no transfiere los valores y queda una cartera de morosidad de las instituciones que se retrasa en el cobro y por ende es un factor que afecta la economía del Sindicato. Los únicos rubros fijos son los aportes de los socios de manera anual.

**Fuente:** Entrevista a directivo de la institución

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

### 3.5.3 Análisis de resultados

A continuación se presenta un resumen que consolida los resultados de la encuesta y la entrevista:

- La institución no cuenta con una planificación estratégica, debido a que los directivos elegidos, que duran dos años en funciones, se basan únicamente en cumplir lo estipulado en el estatuto de la entidad.
- Las funciones y procedimientos se realizan de forma empírica; es decir que no existe una guía documentada para que cada colaborador conozca sus responsabilidades, funciones que debe realizar, así como la secuencia y detalles de las actividades para realizar su trabajo.
- El personal es seleccionado de manera informal, además uno de los problemas que existe en la entidad es la rotación que se da cada dos años, cuando cambia la directiva, lo cual afecta a la continuidad operacional de la entidad.
- No hay un plan de capacitación, principalmente debido a que no se cuenta con el marco contextual estratégico de la entidad, pero tampoco se ha planteado esta situación por la falta de presupuesto.
- La institución no efectúa una planificación financiera, que establezca los ingresos y egresos de cada período, tampoco se ha propuesto objetivos específicos en la gestión financiera de la entidad.
- No se tiene evidencia de uso de manejo de un presupuesto por parte de la institución, sino que la gestión financiera se la realiza en función de una referencia de los períodos anteriores.
- Debido a la falta de planificación, los gastos se efectúan en función de su necesidad, produciendo en ciertos casos desfase en el flujo de efectivo para el pago de obligaciones a corto plazo.
- El área a cargo de la gestión financiera no siempre presenta de manera oportuna los reportes contables requeridos para que se tomen decisiones por parte de los altos directivos.
- Hay problemas con el cobro a clientes, porque en varios casos se trata de instituciones que se demoran en pagar.
- Existe la percepción de que la institución no es lo suficientemente solvente.

- El personal requiere capacitación en temas presupuestales y financieros para realizar de una mejor manera sus labores cotidianas.

La información presentada y analizada confirma la necesidad por parte de la institución, de contar con una planificación financiera como herramienta para asegurar liquidez, solvencia y mejora continua.

Es importante mencionar que esta información será incluida en el análisis FODA que se realiza en el siguiente capítulo, y servirá para establecer una propuesta adecuada a las necesidades de la entidad.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

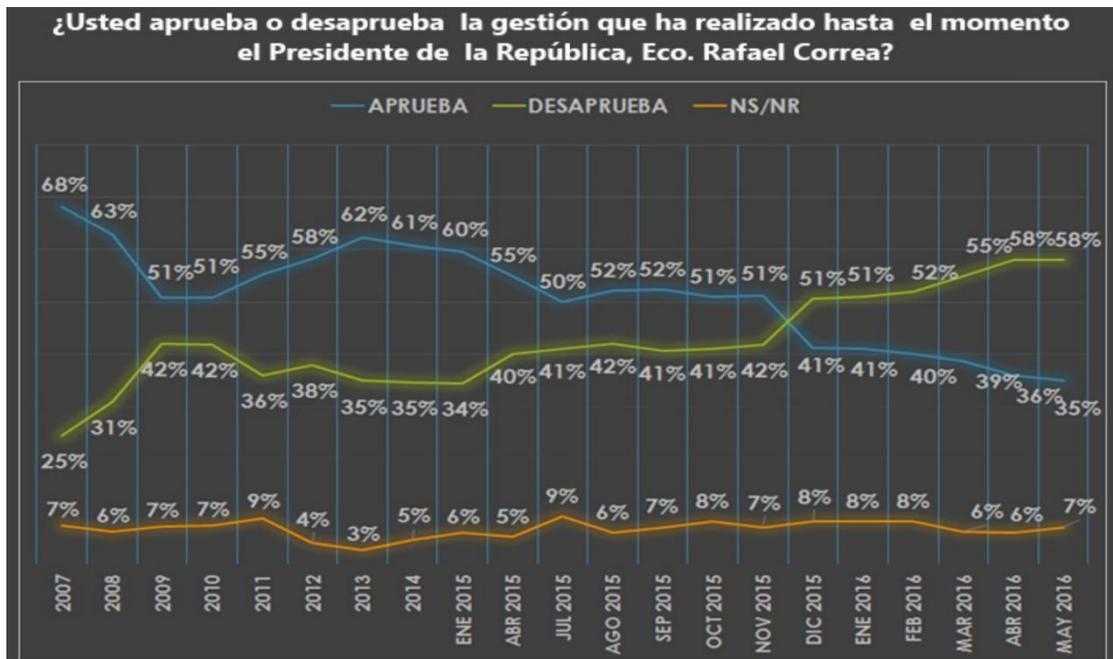
#### 4.1.1 Macro ambiente

Los aspectos externos que de alguna manera influyen en la entidad, son presentados a continuación, e incluidos en el análisis FODA.

##### 4.1.1.1 Factores Políticos

Uno de los elementos que se cuentan en los factores políticos, es el referente a la gestión del Presidente, por lo que a continuación se presenta la información de CEDATOS sobre la aceptación del pueblo sobre el mandato del gobierno actual:

Gráfico 17: Aprobación de la gestión del Presidente de la República



Nota: nivel de confianza del 95%

Fuente: (CEDATOS, 2016)

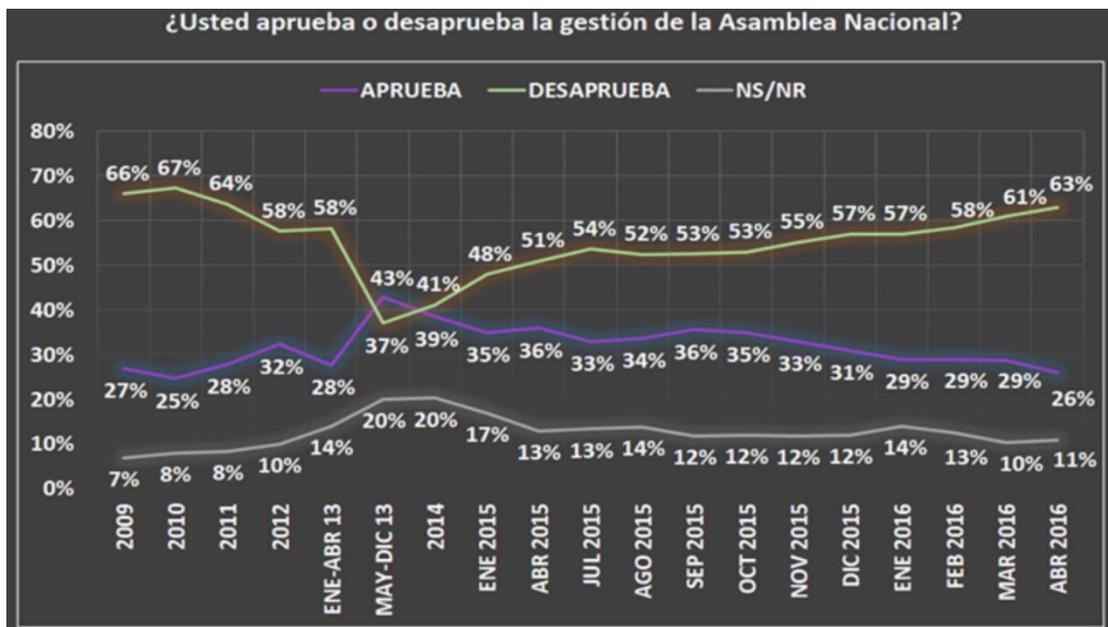
El actual presidente empezó sus actividades desde el año 2007, momento en el que contaba con una aprobación del 68%, luego el porcentaje decayó hasta el 51% durante 2009 y 2010. En 2013 volvió a subir al 62% de aprobación de la gestión presidencial;

sin embargo, a partir de ese momento la aceptación ha ido descendiendo hasta ubicarse en el 35% en la actualidad. Esta situación tiene muchos factores a considerar, pero una de las causas más relevantes es la generación de inestabilidad.

A esto debe sumarse el hecho de que el siguiente año sea electoral, lo cual indudablemente genera expectativa en toda la población, lo que afecta gran parte de los negocios o inversiones, y de esta manera se disminuye el consumo.

Así también se puede analizar la aceptación de la gestión de la Asamblea Nacional, que se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 18: Aprobación de la gestión de la Asamblea Nacional



Nota: nivel de confianza del 95%

Fuente: (CEDATOS, 2016)

La gestión de la Asamblea, cuya mayoría desde el año 2009 hasta la actualidad ha sido del partido de gobierno, inició con una aprobación del 27%, subió hasta el 43% en el año 2013, pero desde esa fecha ha tenido un descenso que ubica el porcentaje en el 26% para este año 2016.

La gestión de la Asamblea ha tenido siempre una connotación diversa en los criterios de la población, no solo por cómo se procede a efectuar la misión, sino también por el

impacto de algunas leyes que han sido aprobadas, y que han causado apoyo en parte de la ciudadanía, pero resistencia en otro porcentaje importante.

En conclusión, el factor político representa una amenaza de baja intensidad para el macroentorno de la entidad, ya que la baja en la aceptación de la gestión del presidente y asamblea, generan inestabilidad política en el ámbito nacional.

#### 4.1.1.2 Factores Económicos

##### Variación PIB

Uno de los principales indicadores para conocer el estado de una economía, es la variación del Producto Interno Bruto (PIB), que hace referencia a toda la producción de la economía de ese país. Según los datos del Banco Central del Ecuador la variación del PIB ha sido la siguiente:

Tabla 18: Variación del PIB

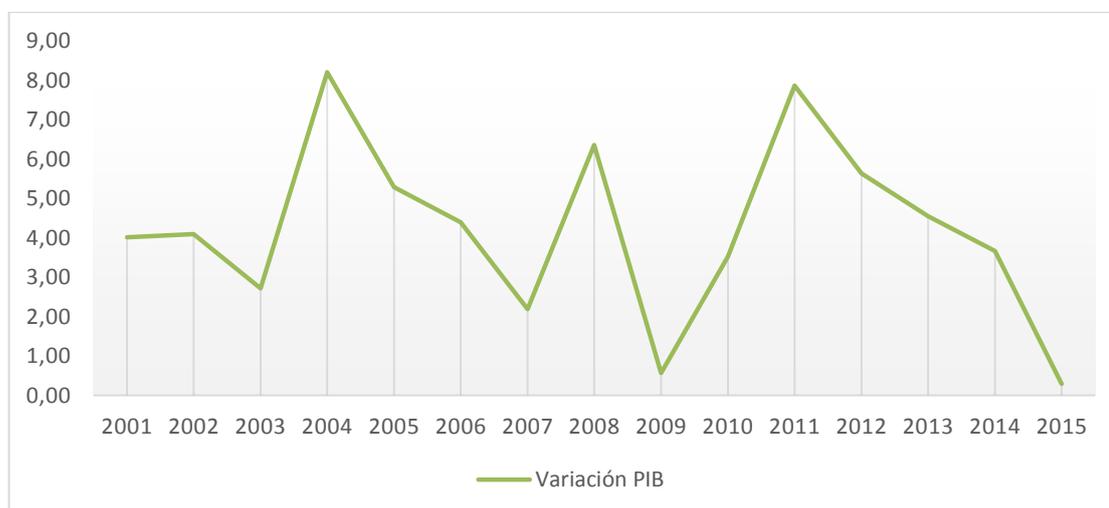
AÑO	Variación PIB
2001	4.02
2002	4.10
2003	2.72
2004	8.21
2005	5.29
2006	4.40
2007	2.19
2008	6.36
2009	0.57
2010	3.53
2011	7.87
2012	5.64
2013	4.55
2014	3.67
2015	0.29

**Fuente:** (EKOSNEGOCIOS, 2016) en función de datos del Banco Central del Ecuador

Los datos muestran que los años de mayor crecimiento han sido 2004 (8.21), 2011 (7.87) y 2008 (6.36); sin embargo, para el año 2009 el crecimiento fue de 0.57, y el 2015 se registró 0.29, es decir el más bajo de la serie presentada. La situación del PIB no va a tener un crecimiento importante para este año 2016, lo que indica que la

situación económica seguirá en desaceleración; de hecho existe una proyección del Fondo Monetario Internacional, que indica que el crecimiento del país podría ser negativo en 4.5% para este año.

Gráfico 19: Variación del PIB



**Fuente:** (EKOSNEGOCIOS, 2016) en función de datos del Banco Central del Ecuador

En conclusión, el crecimiento de la economía ha sido positivo en general durante algunos años; sin embargo, desde el año 2011 la situación ha sido menor cada vez y el país está en un momento de desaceleración de su nivel de crecimiento. Por esto la variación del PIB representa una amenaza media para el estudio.

## Inflación

La inflación es otro indicador que muestra la situación de la economía de un país, que puede interpretarse como el nivel de encarecimiento de los productos más consumidos en el mercado. Según datos del Banco Central del Ecuador la Inflación anual del país ha sido la siguiente:

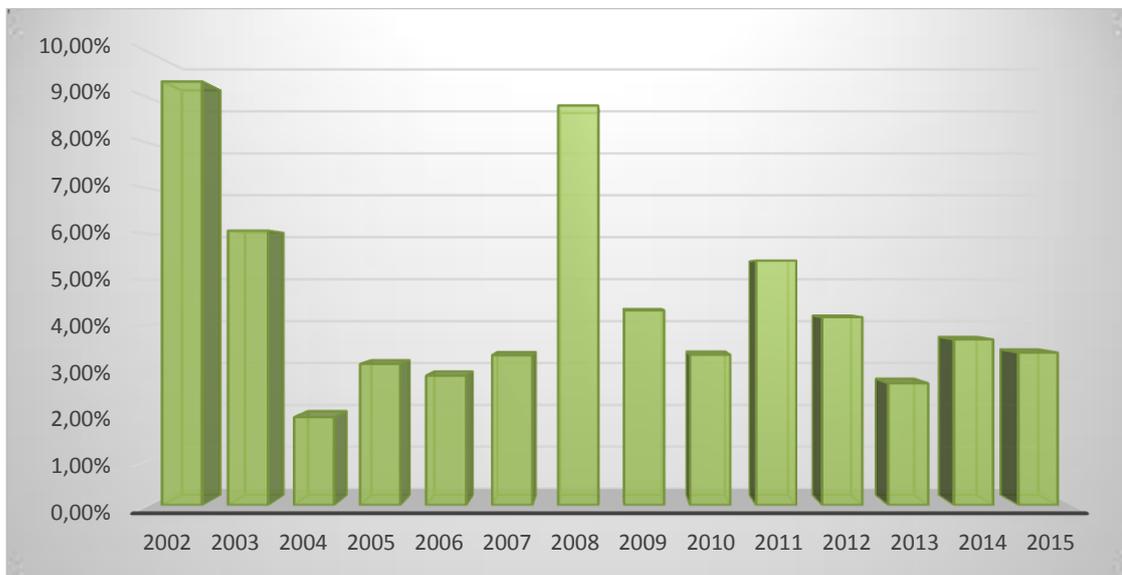
Tabla 19: Inflación anual

AÑO	INFLACIÓN
2002	9.36%
2003	6.07%
2004	1.95%
2005	3.13%
2006	2.87%
2007	3.32%

AÑO	INFLACIÓN
2008	8.83%
2009	4.31%
2010	3.33%
2011	5.41%
2012	4.16%
2013	2.70%
2014	3.67%
2015	3.38%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Gráfico 20: Inflación anual



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

La inflación ha estado cercana al 10% en los años 2002 y 2008, así también ha sido alta en 2003 (6%) y 2011 (5.4%); pero en los demás años de la serie presentada ha sido inferior al 5%. Desde 2014 se observa una tendencia a la baja, y que muy seguramente seguirá decreciendo para este año.

Esta baja de la inflación desde el año 2015, puede también ser interpretada como un factor negativo, si es que se considera una baja de consumo en la economía; en otras palabras, el hecho de que se importe y compre menos, impactó en el crecimiento de los precios.

En conclusión, este elemento de los factores económicos representa una oportunidad baja para el estudio, ya que se tiene una inflación menor al 5%, que puede interpretarse como estabilidad de precios en el mercado.

## Tasas de interés

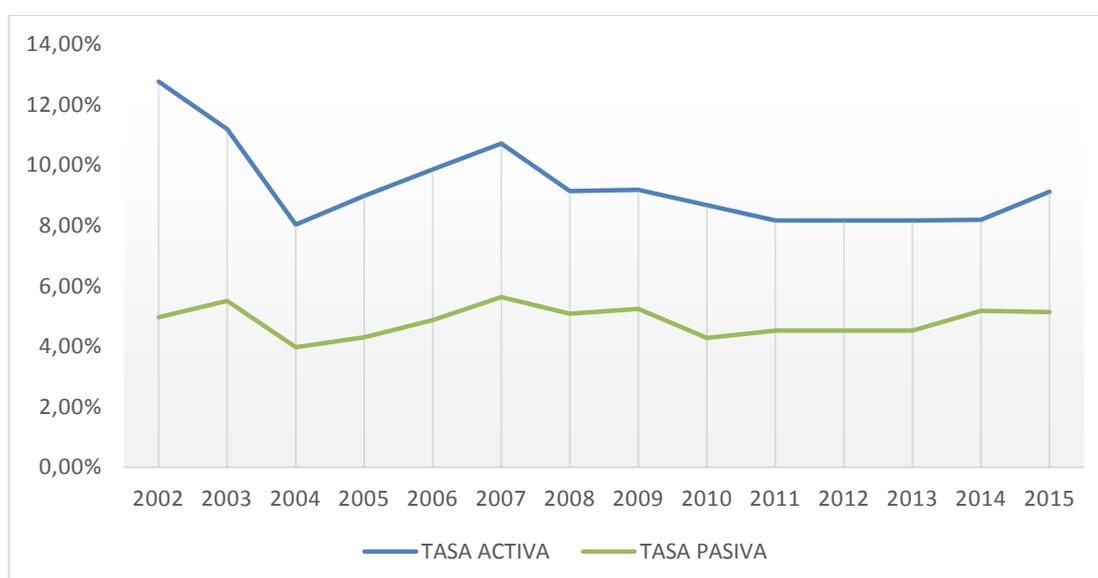
Las tasas de interés constituyen un punto de referencia sobre el aspecto económico de un país. La tasa activa es el valor cobrado por las instituciones financieras por el préstamo de recursos monetarios, mientras que la pasiva es aquella que dichas entidad otorgan a los ahorristas por sus depósitos. Según datos del Banco Central del Ecuador, las tasas activa y pasiva referenciales, han sido las siguientes:

Tabla 20: Tasas de interés

AÑO	TASA ACTIVA	TASA PASIVA
2002	12.77%	4.97%
2003	11.19%	5.51%
2004	8.03%	3.97%
2005	8.99%	4.30%
2006	9.86%	4.87%
2007	10.72%	5.64%
2008	9.14%	5.09%
2009	9.19%	5.24%
2010	8.68%	4.28%
2011	8.17%	4.53%
2012	8.17%	4.53%
2013	8.17%	4.53%
2014	8.19%	5.18%
2015	9.12%	5.14%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico 21: Tasas de interés



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

A partir de que se estableció el dólar como moneda oficial del país, las tasas de interés comenzaron a estabilizarse, de hecho la tasa activa tuvo una baja considerable, es así que para 2002 se ubicó en 12.77% y continuó bajando hasta el 8% en 2004. Luego de esto subió hasta ser 11% en 2007, a partir de lo que nuevamente ha ido bajando muy levemente, hasta que recién en 2015 sufrió una pequeña alza hasta el 9.17%. El hecho de que la tasa activa sea baja, genera la idea de accesibilidad al crédito.

En el caso de la tasa pasiva la variación también ha sido mínima, ya que en la serie presentada se puede observar un punto máximo en 2007 (5.6%) y el punto menor en 2004 (4%). Si bien entre 2010 y 2013 se mantuvo entre 4% y 4.5%, para los dos últimos años se observa un leve incremento. Esta última variación podría implicar una mayor búsqueda de ahorro, por parte de las instituciones financieras.

En conclusión, este elemento del aspecto económico representa una oportunidad de baja intensidad para el estudio, ya que se puede ver una relativa estabilidad de las tasas de interés, que generan accesibilidad a crédito, pero al tener una situación actual en desaceleración, la fuerza no se considera como un impacto mayor.

### **Recaudación impuestos**

Para el caso de Ecuador, la recaudación de impuestos ha sido la siguiente:

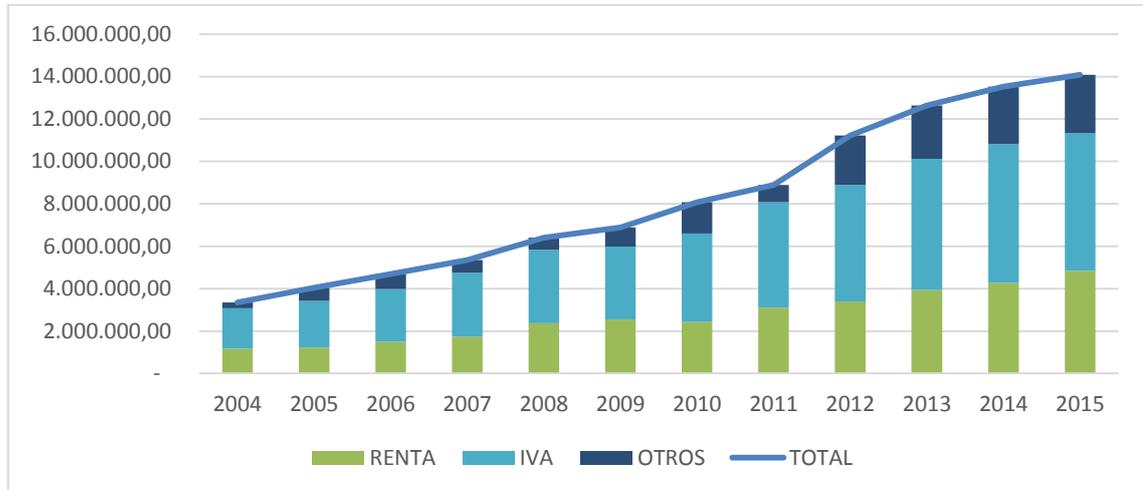
Tabla 21: Recaudación de impuestos

<b>AÑO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>RENTA</b>	<b>IVA</b>	<b>OTROS</b>
2004	3,348,721.69	1,167,486.16	1,911,205.92	270,029.61
2005	4,046,087.14	1,223,103.42	2,194,136.46	628,847.26
2006	4,686,473.20	1,497,378.62	2,475,906.83	713,187.75
2007	5,344,054.49	1,740,848.92	3,004,551.51	598,654.07
2008	6,409,402.08	2,369,246.84	3,470,518.64	569,636.60
2009	6,890,276.68	2,551,744.96	3,431,010.29	907,521.42
2010	8,073,765.57	2,428,047.20	4,174,880.12	1,470,838.25
2011	8,894,186.29	3,112,113.00	4,957,904.69	824,168.60
2012	11,216,378.84	3,391,236.89	5,498,239.87	2,326,902.08
2013	12,638,381.41	3,933,235.71	6,186,299.03	2,518,846.66
2014	13,522,909.74	4,273,914.49	6,547,616.81	2,701,378.45
2015	14,083,404.41	4,833,112.43	6,500,435.84	2,749,856.13

Nota: cifras en miles de dólares.

Fuente: Servicio de Rentas Internas

Gráfico 22: Recaudación de impuestos



Nota: cifras en miles de dólares.

Fuente: Servicio de Rentas Internas

A partir del año 2004, se ha generado un incremento de 321% para el año 2015, en la recaudación general de impuestos. Este significativo crecimiento, debe considerar que a partir del año 2008 se realizaron varios cambios en la normativa, los cuales han implicado incremento de impuestos, así como variación en los porcentajes de los existentes. Los años de mayor incremento, respecto del inmediato anterior, han sido 2012 (26%), 2005 (21%) y 2008 (20%); por el contrario los que han tenido incrementos bajos han sido 2015 (4%) y 2014 (7%).

El componente más importante dentro del total de impuestos es el IVA, que representó el 57% de valor recaudado en 2004, y en 2015 ha sido el 46%. La baja puede tener su base en el hecho de la creación de nuevos impuestos, e incremento de tasas de otros como por ejemplo el de salida de capitales.

Otro elemento importante es el impuesto a la Renta, el cual registró un incremento de 314% en la serie presentada. Este impuesto se ha mantenido entre el 34% y 35% del total recaudado en los 11 años revisados.

En conclusión, una mayor recaudación de impuestos puede ser positivo desde el punto de vista de que hayan más recursos para obras y mejor infraestructura vial, etc. Sin embargo, desde la perspectiva empresarial u organizacional, el incremento de tasas y/o

impuestos representa una mayor carga para la estructura interna de costos, por lo que se considera como amenaza baja.

#### 4.1.1.3 Factores Sociales

##### Empleo

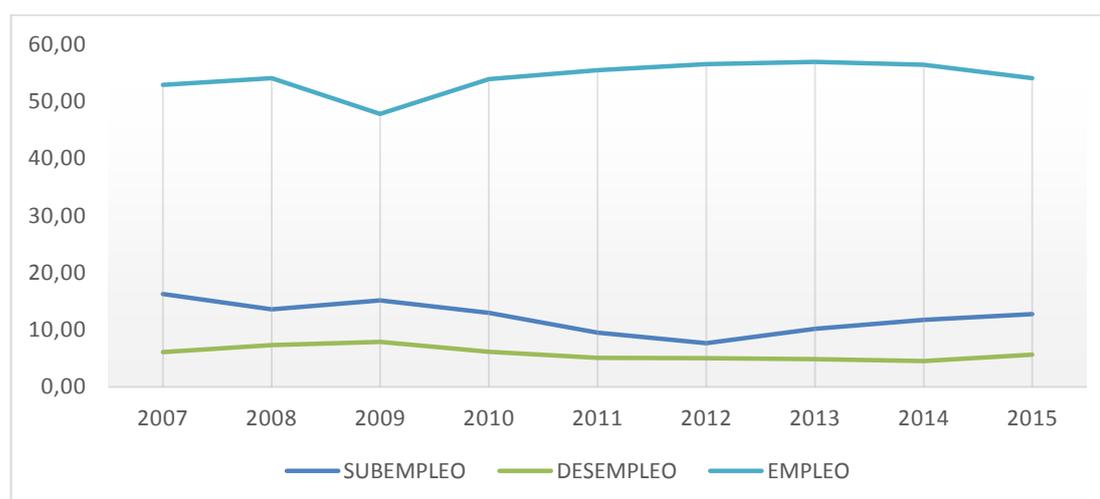
Según cifras presentadas por la revista EKOS, que han sido tomadas del Banco Central, reflejan la situación del empleo urbano a nivel nacional como se muestra a continuación:

Tabla 22: Situación del empleo urbano

AÑO	SUBEMPLEO	DESEMPLEO	EMPLEO
2007	16.27	6.07	52.90
2008	13.60	7.32	54.03
2009	15.12	7.89	47.77
2010	12.95	6.13	53.87
2011	9.51	5.06	55.45
2012	7.67	5.00	56.54
2013	10.14	4.86	56.92
2014	11.71	4.54	56.39
2015	12.75	5.65	54.04

**Fuente:** (EKOSNEGOCIOS, 2016) en función de datos del Banco Central del Ecuador

Gráfico 23: Situación del empleo urbano



**Fuente:** (EKOSNEGOCIOS, 2016) en función de datos del Banco Central del Ecuador

Una de las preocupaciones que fueron impulsadas desde el actual gobierno, ha sido el tratar de reducir el desempleo en el país, situación que en 2007 equivalía al 6% de la

Población Económicamente Activa (PEA), y que en 2007 y 2008 subió un punto porcentual, para luego iniciar el descenso hasta el punto más bajo en 2014 (4.54%). Lamentablemente a partir del año anterior la situación ha comenzado a cambiar, el porcentaje de desempleo subió al 5.65% y según datos del Banco Central del Ecuador al mes de marzo de este año 2016 se habla de 7.35% de personas sin empleo. Es posible que la situación siga ese ritmo para lo que va de este año y el siguiente.

El subempleo urbano ha registrado incrementos importantes en los años 2013 (32%) y 2014 (16%), mientras que tuvo decrementos en los años 2011 (27%) y 2012 (19%). Para este año 2016, a mes de marzo se registró un incremento sobre el 30% en este grupo, ya que muchas personas emprenden sus propios negocios y otras trabajan de manera informal, al haber perdido sus empleos.

En conclusión, se observa una amenaza media en cuanto al empleo, ya que la situación está cambiando a partir del año anterior, respecto de la tendencia que venía dándose en el país en años anteriores. Este hecho puede incidir en menor consumo, incluso de combustible y de cursos para obtener licencias profesionales.

### **Nivel de Pobreza**

Dentro de los aspectos sociales, se procede a revisar el Índice de Pobreza Multidimensional, el cual según el Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador (SIISE, 2016), muestra la proporción de personas que se consideran como pobres, tomando en cuenta diferentes dimensiones como la educativa, laboral, seguridad, acceso a salud, agua potable, alimentación, tipo de vivienda, etc.

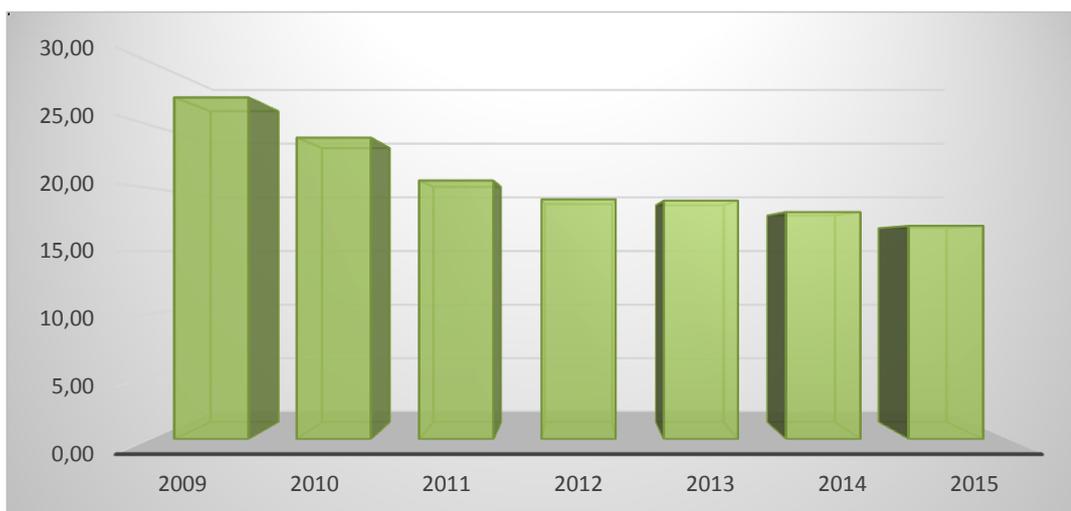
Tabla 23: Índice de pobreza multidimensional

<b>AÑO</b>	<b>ÍNDICE DE POBREZA MULTIDIMENCIONAL</b>
2009	27.20
2010	24.00
2011	20.60
2012	19.10
2013	19.00
2014	18.10
2015	17.00

**Fuente:** (SIISE, 2016)



Gráfico 24: Índice de pobreza multidimensional



Fuente: (SIISE, 2016)

Uno de los pilares del actual gobierno nacional, ha sido el minimizar la pobreza en el país, por esto, ha destinado presupuesto para salud, educación, vías, así como también ha tratado de realizar obras de beneficio a la población en general, pero sobre todo a la menos favorecida. Desde esta perspectiva, han cambiado las cifras de pobreza, como se puede verificar en los datos presentados, el indicador bajó en 60% desde el 2009 hasta el 2015, lo cual es realmente significativo.

En conclusión, el contar con condiciones de mayor equidad para la población, implica una mejor calidad de vida que fomenta el consumo, por tanto este elemento representa una oportunidad, aunque de baja incidencia, ya que todavía falta mucho por realizar en el país para que se pueda hablar de erradicar la pobreza.

### **Estilos de vida, tendencias**

Según datos del Gobierno Provincial de Pastaza (Paztaza.gob.ec, 2016), la provincia tuvo una población de 94.511 habitantes al año 2014, de los cuales en la ciudad del Puyo viven el 43,68%. La Población Económicamente Activa (PEA) en la provincia es del 74,3%, lo que equivale a un total de 70.222 habitantes.

Si se considera que la extensión de esta provincia es de aproximadamente 29.800 km<sup>2</sup>, entonces se obtiene en promedio una densidad de 3 habitantes por km<sup>2</sup>, lo cual denota una gran extensión para el movimiento cotidiano de las personas que allí habitan. Estos

datos permiten confirmar la necesidad de que cada vez existan más conductores para la realización de las normales actividades de la población de la provincia de Pastaza; y dentro de ese grupo de conductores, están los considerados como Choferes Profesionales, que se dedican al servicio del transporte en buses, taxis, camionetas, camiones, temas agrícolas, etc.

En conclusión, la gran extensión de la provincia, se denota una necesidad de contar con más conductores profesionales, por lo que este elemento del factor social representa una oportunidad media para el estudio.

#### **4.1.1.4 Factores Tecnológicos**

En la actualidad el contexto tecnológico ha impactado en casi todas las áreas del ámbito humano y del organizacional. Por ejemplo para el caso de los transportes, en países desarrollados se habla de pruebas de vehículos manejados por computadora, es decir sin un conductor, situación que puede representar un conflicto para la profesión de los choferes. Claro, pero esto se está probando en países con altos niveles de desarrollo, y desde esa perspectiva, la ventaja para este país es que esa realidad tardará varios años para que se pueda comenzar a probar.

Respecto a surtidores de combustible, que cada vez cambian y se actualizan, se puede hablar de que la entidad objeto de estudio cuenta con este tipo de equipos actualizados, lo cual representa seguridad, eficiencia y competitividad en el aspecto tecnológico.

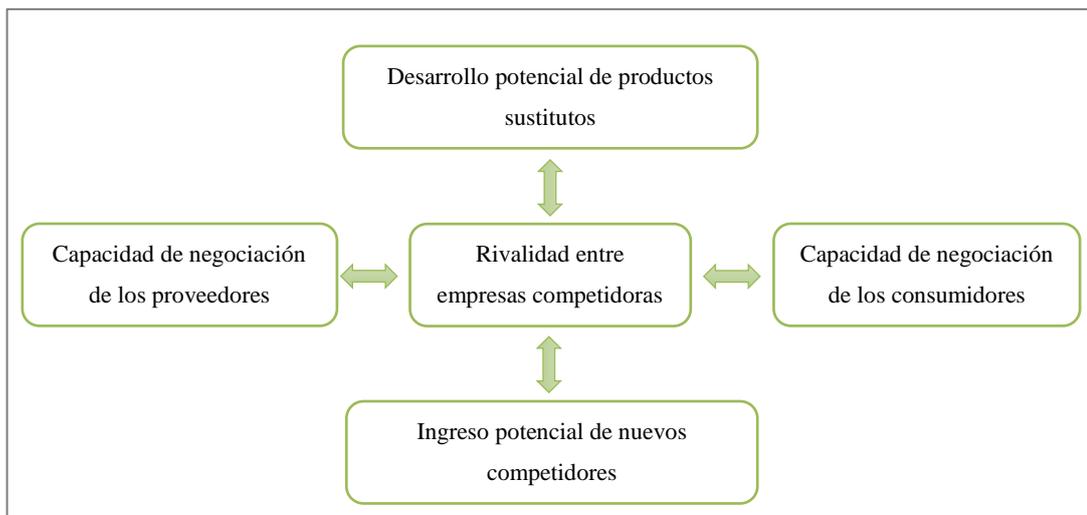
Otro aspecto importante es que la conectividad a través de internet ha permitido que se tenga acceso a información, técnicas, metodologías, herramientas y todo lo que puede requerir una institución o empresa para estar actualizada; lo cual puede permitirle una ventaja para competir en el mercado.

En conclusión, el aspecto tecnológico constituye una oportunidad de intensidad media, ya que la entidad cuenta con equipos actualizados, tiene acceso a internet, y trata de mantenerse atento a este tipo de temas, con el fin de conservar su liderazgo en el mercado al cual sirve.

## 4.1.2 Micro ambiente

En cuanto al micro ambiente, que pertenece al entorno externo, trata de verificar como está la empresa respecto de su mercado, competidores, proveedores, clientes, por lo que se puede utilizar la herramienta de Porter denominada las 5 fuerzas del mercado, que revisa de manera concreta lo presentado en el siguiente gráfico:

Gráfico 25: Modelo de las 5 fuerzas de M. Porter



Fuente: (David, 2008, pág. 100)

### 4.1.2.1 Rivalidad entre competidores

Un tema importante dentro del micro ambiente, es el de la intensidad entre los competidores del mercado, la cual trata de verificar que tan saturado de oferentes está el mercado, si existen proveedores muy grandes que controlen, etc.

En el caso del Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza, se puede decir que es la única institución legal que presta el servicio para la capacitación de los conductores que requieren obtener un grado calificado como profesional. Esto supondría el hecho de que no existen más opciones formales en la provincia; sin embargo, quienes desean capacitación en cuanto a conducción profesional tienen la opción de hacerlo en otros sindicatos existentes en la región.

En función de esto se entendería que el Sindicato compite con otras instituciones similares que, a pesar de no ser muchas, cubren la demanda existente en la región.

**Conclusión:** de acuerdo a lo expuesto, esta fuerza constituye una oportunidad media para el estudio, ya que no hay una alta rivalidad de competidores, y más bien el Sindicato es la entidad formal para ofertar su principal servicio en la provincia.

#### **4.1.2.2 Nuevos competidores**

Esta fuerza pretende verificar que tan fácil o difícil es que ingresen nuevos competidores al mercado, con lo cual se podría intensificar la rivalidad entre los competidores. Por esto se deben analizar algunas variables como inversión, permisos, diferenciación del servicio, etc.

No es algo simple el constituir una nueva empresa que, de manera legal, oferte el servicio de capacitación para la obtención de licencias profesionales de conducción, no solo por la inversión, sino también por el proceso que se debe realizar para lograr la aprobación de la provisión del servicio.

En cuanto a la barrera que representa la inversión, se debe analizar que para que un proveedor nuevo ingrese, debería contar con la infraestructura, aulas, personal capacitado, así como también los vehículos en los que debe impartir la capacitación práctica, lo cual implica un valor significativo. Lo que sí podría ocurrir es que un proveedor privado, de tamaño grande, que pueda realizar la inversión y tenga el tiempo de esperar réditos financieros, venga a establecer una sucursal en la provincia.

**Conclusión:** en base de lo analizado, esta fuerza constituye una oportunidad baja, ya que en este momento, no hay una fuerte potencialidad para que un nuevo proveedor venga a brindar sus servicios en la provincia de Pastaza, y represente una competencia que afecte al Sindicato.

#### **4.1.2.3 Productos sustitutos**

También se debe analizar la existencia de otros productos y/o servicios que sustituyan a los que brinda la entidad objeto de estudio, ya que podrían incidir en una baja del mercado objetivo de dicha institución.

En el caso del Sindicato, el principal servicio sería el de capacitación para obtener la licencia profesional, y no hay un producto alterno o sustituto que se obtenga de manera directa. Sin embargo, existe el hecho de que muchas personas, ya sea por el valor del servicio, tiempo o simplemente por evitar el proceso, no obtienen la licencia profesional, y conducen con la tipo B, lo cual, dependiendo de su necesidad, podría negarles la oportunidad de un trabajo. Este grupo de personas, podría considerarse que opta por una alternativa, que no es formal, pero que es un sustituto para el servicio brindado por el Sindicato.

**Conclusión:** debido a que no existe de manera directa un producto o servicio que sustituya al que provee el Sindicato, esta fuerza representa una oportunidad de intensidad baja para el estudio.

#### **4.1.2.4 Negociación con clientes**

Dado que el cliente es un punto vital para cualquier entidad, esta fuerza pretende analizar esta relación de negociación, para lo cual principalmente se verifica el impacto que cada cliente tiene respecto de la entidad, así como la cantidad de clientes que maneja el negocio.

En el caso del Sindicato, es muy importante el número de socios para el crecimiento de la entidad, pero respecto del servicio de capacitación que brinda, cada estudiante implica un nivel igual de importancia que los demás, y en función del valor que cada uno cancela, se puede decir que el control de la negociación está en manos de la entidad.

Esto de ninguna manera quita o resta la importancia que los clientes tienen para generar los ingresos de la institución, sino que dada la proporción que cada uno implica para la entidad, el poder de la negociación la mantiene el Sindicato.

**Conclusión:** en función de lo expuesto, esta fuerza constituye una oportunidad, aunque de baja intensidad, debido al impacto de cada cliente respecto del Sindicato.

#### 4.1.2.5 Negociación con proveedores

Por último, pero no menos importante, está la capacidad de negociación de la empresa frente a sus proveedores, la cual trata de ver quien tiene el poder en la relación comercial, por medio de revisar aspectos como la cantidad y tamaño de los proveedores, la dependencia de la organización de un solo insumo o proveedor, volumen de compras que realiza la entidad, entre otros.

Los principales proveedores del Sindicato, para ofrecer su servicio, son los capacitadores, personas que deben tener la respectiva autorización, un nivel de formación no solo en el tema técnico que van a enseñar, sino que también deben contar con la suficiente experiencia que les permita afrontar el proceso de enseñanza. Finalmente han de ser personas con conocimientos en el área didáctica y pedagógica.

Todo esto hace que quienes brindan el servicio de capacitación para conducción profesional, sea personal cotizado no solo por la entidad a la que pertenecen, sino también en el mercado en el que se desenvuelven; por esto la entidad debe cuidar sus buenos recursos de capacitación, los cuales pueden otorgar un valor agregado al servicio.

Respecto a los proveedores de vehículos y repuestos, la situación económica forzó al gobierno a tomar medidas arancelarias y de cupos que, además de impactar en la producción nacional, han encarecido levemente los precios. Sin embargo, en cuanto a la cantidad de proveedores, existen suficientes opciones para que se adquieran los vehículos para enseñanza, así como los repuestos, seguros, etc.

Por otro lado, los demás proveedores de la entidad, no representan un impacto fuerte, ya que la institución no depende de estos, y podría en cualquier momento cambiarlos, en caso de que así se requiera.

**Conclusión:** en función de lo analizado, esta fuerza representa una amenaza baja para el estudio, ya que algunos proveedores, específicamente los del principal servicio ofrecido por el Sindicato, así como los de repuestos, tienen el poder de negociación frente a la entidad, ya sea por el conocimiento, o en el segundo caso por el incremento de precios.

### **4.1.3 Análisis Interno**

Para realizar el análisis interno, se revisarán aspectos administrativos generales de la institución, algunos temas del área financiera, pero sobre todo se procederá a realizar un análisis financiero de los dos últimos períodos contables de la entidad.

#### **4.1.3.1 Aspectos Administrativos**

El Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza inició sus actividades en el año de 1955, pero legalmente cuenta con personería jurídica a partir de 1995, año en que se constituyó como una entidad de derecho privado que se acoge a la Constitución de la República, Código del Trabajo, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Ley Orgánica de Seguridad Social, así como a sus propios estatutos.

Los principales fines del Sindicato, según consta en su estatuto, son los siguientes:

- Unir en un organismo gremial a los Choferes Profesionales de Pastaza.
- Mejorar la calidad de vida de sus asociados.
- Instruir a los socios en el manejo de las normas legales de la Ley Orgánica de transporte Terrestre Tránsito y seguridad vial.
- Mantener una Escuela de Capacitación profesional en el marco de la Ley Orgánica de transporte Terrestre Tránsito y seguridad vial.
- Brindar protección y asistencia solidaria a los socios.
- Impulsar la unidad gremial de los Profesionales del Volante, no solo en la provincia de Pastaza, sino en todo el país para lo cual se mantendrá relaciones fraternas con organizaciones similares del Ecuador.
- Fortalecer vínculos con el sector profesional del volante de otros países, para intercambiar experiencias y fortalecer el crecimiento multifacético de Choferes Profesionales asociados en este gremio.
- Favorecer todas aquellas iniciativas y actividades que tiendan al cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Fomentar la defensa de clase.

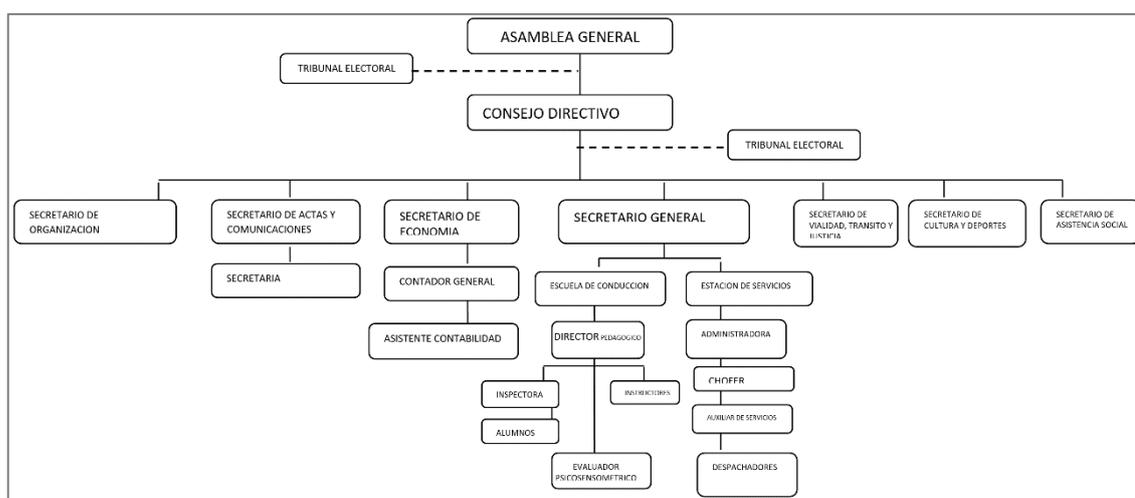
De acuerdo a la información recabada mediante la encuesta y la entrevista, se puede evidenciar que la institución no cuenta con una planificación estratégica definida, ya que cada dos años que hay cambio de autoridades administrativas, se cambia también el personal estratégico. Así también, cada dos años, quien asume las funciones directivas se alinea al cumplimiento del estatuto, el cual es considerado como el único documento para gestionar la administración de la entidad. Es importante mencionar que los directivos de la entidad son escogidos de los mismos socios, por votación, según consta en el estatuto.

En cuanto a los aspectos de planificación estratégica, se pudo constatar que la entidad no ha establecido su misión, visión, valores corporativos, políticas ni objetivos institucionales.

No existen objetivos establecidos; sin embargo, hay claridad en los directivos de que el principal objetivo es el de mejorar la atención al cliente, así como también fomentar el desarrollo de la entidad.

Respecto a la estructura organizacional, el Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza cuenta con un organigrama que no se acopla a sus necesidades reales, la cual se muestra a continuación:

Gráfico 26: Organigrama actual



**Fuente:** Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza

El equipo de trabajo lo conforma el Secretario General, los miembros de las Secretarías, personal administrativo y personal operativo. Al momento en nómina constan 19 funcionarios legalmente afiliados a la seguridad social y 8 docentes contratados mediante prestación de servicios profesionales, y un administrador para la estación de servicios. En la estructura no se observa el cargo de un responsable de la gestión de Talento Humano, por lo que se entiende no se aplica una adecuada selección de personal, evaluación del desempeño o plan de capacitación y/o inducción.

En referencia a la cultura organizacional de la institución, no ha podido ser fomentada o desarrollada adecuadamente, ya que la alta rotación de personal no contribuye a la instauración de la misma; así como tampoco se tiene una planificación estratégica de la entidad que considere este aspecto humano, ni existan planes de comunicación interna o integración.

#### **4.1.3.2 Aspectos financieros**

En la visita de observación se constató que la entidad no maneja planificación financiera, control presupuestario, o herramientas de análisis financiero que permitan una mejor comprensión de la gestión que se realiza en cada período. La forma en la que se maneja la parte financiera, es similar a la administrativa, esto es de manera empírica, y alineada al estatuto por quienes se encuentran en la dirección.

Los ingresos de la institución provienen de sus propias fuentes que son:

- Aportes anuales de sus socios, que en la actualidad son 250.
- Rentas por concepto de matrículas para cursos de obtención de licencias Tipo C, y próximamente las de Re categorización D, y E.
- Ventas de combustible en una estación de servicios.

La situación económica, así como la competencia existente en otras provincias, ha disminuido la cantidad de alumnos, ya que se proyectaban para el año 2016 un total de 350, pero hasta el momento han sido matriculados solamente 102, es decir el 29%.

Los egresos de la entidad son varios, considerando los operativos y los que provienen de deudas o retrasos de pagos que corresponde a períodos pasados, por esto la gestión del directivo financiero de turno se ve complicada, más aún cuando no se tiene una planificación que haya trazado objetivos financieros claros.

Al no contar con manuales de funciones, en el tema de recaudaciones existe la posibilidad de que no se entreguen los dineros de la Estación de servicios y/o la Escuela de conducción oportunamente y con el respectivo respaldo.

En cuanto al sistema contable, la institución mantiene separada la información del Sindicato, Estación de servicios y Escuela de conducción, lo que el sistema que maneja no se acople a la necesidad actual. Al respecto vale aclarar que se está trabajando en el sistema consolidado, pero ya se lleva algún tiempo en la etapa de pruebas, y todavía se producen fallas en los reportes.

Sobre las cuentas por cobrar, existen estudiantes que ya terminaron sus capacitaciones, pero que todavía no pagan, se puede decir que hay un monto importante de cartera pendiente. Así también hay empresas, la mayoría públicas, que todavía no pagan las cuentas por adquisición de combustibles.

#### 4.1.4 Análisis Financiero

A continuación se realizará el análisis financiero de los períodos 2014 y 2015 del Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza, en función de los Balances: General y de Resultados, de los que a continuación se presenta un resumen, que parte de los datos proporcionados por la entidad.

Tabla 24: Balance de Situación Financiera de los años 2014 y 2015

		AÑO 2014	AÑO 2015
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>2,143,485.54</b>	<b>2,446,028.90</b>
<b>1.1</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>867,692.61</b>	<b>758,537.47</b>
1.1.01	DISPONIBLE	82,612.14	53,054.00
	CAJA Y BANCOS	82,612.14	52,054.00
	INVERSIONES	-	1,000.00
1.1.02	EXIGIBLE	697,233.07	545,396.02
	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	221,877.79	8,470.99
	CUENTAS POR COBRAR COLABORADORES	19,446.51	39,211.78

		<b>AÑO 2014</b>	<b>AÑO 2015</b>
	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	6,250.00	5,728.79
	TRANSFERENCIAS INTERNAS	449,658.77	491,984.46
1.1.03	ANTICIPOS IMPUESTOS	14,267.60	53,176.49
1.1.04	INVENTARIOS	34,011.98	37,968.58
1.1.05	ANTICIPOS	39,567.82	68,942.38
<b>1.2</b>	<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>1,262,207.33</b>	<b>1,687,491.43</b>
	TERRENOS	411,224.10	669,156.94
	CONSTRUCCIONES EN TRANSITO	397,345.07	397,345.07
	EDIFICIOS	282,849.61	376,182.63
	VEHÍCULOS	285,319.52	326,033.81
	MAQUINARIA	40,224.88	74,043.54
	MUEBLES Y ENSERES	34,344.98	37,059.80
	EQUIPOS OFICINA	2,782.97	3,622.25
	COMPUTACIÓN	44,264.90	45,818.92
	SOFTWARE	2,400.00	7,614.29
	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	- 238,548.70	- 249,385.82
<b>1.3</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>13,585.60</b>	<b>-</b>
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	<b>555,756.13</b>	<b>571,836.13</b>
<b>2.1</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>395,176.13</b>	<b>571,836.13</b>
2.1.03	CUENTAS POR PAGAR	17,780.13	47,414.22
	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	17,780.13	45,841.60
	CUENTAS POR PAGAR PERSONAL	-	1,572.62
2.1.06	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	377,396.00	524,421.91
	IMPUESTOS POR PAGAR	36,414.16	13,281.77
	VALORES COLABORADORES	5,981.36	10,027.41
	OBLIGACIONES IEISS	1,922.00	3,140.02
	BENEFICIOS POR PAGAR	25,291.26	10,970.69
	TRANSFERENCIAS INTERNAS	274,269.62	280,682.93
	POR PAGAR CLIENTES	27,499.48	58,473.22
	OTROS ACREEDORES	6,018.12	147,845.87
<b>2.2</b>	<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>160,580.00</b>	<b>-</b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>1,587,729.41</b>	<b>1,874,192.77</b>
3.1	CAPITAL	829,506.90	739,970.73
3.2	APORTES FUTURA CAPITALIZACIÓN	-	150.00
3.4	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	-	316,003.04
3.6	RESULTADOS DEL EJERCICIO	758,222.51	818,069.00
	UTILIDADES ACUMULADAS	559,371.91	510,702.13
	UTILIDADES EJERCICIO PLANTA	- 4,078.88	- 31,506.29
	UTILIDADES EJERCICIO ESCUELA	210,773.68	293,677.93
	UTILIDADES EJERCICIO ESTACIÓN	- 7,844.20	45,195.23
<b>2+3</b>	<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>2,143,485.54</b>	<b>2,446,028.90</b>

**Fuente:** Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

Como se indicó anteriormente, la entidad lleva Balances individuales para el Sindicato como tal. Para efectos de los balances consolidados se denomina “Planta” a la gestión propia del sindicato, y por otro lado están la “Escuela” que comprende lo referente a la capacitación para obtención de licencias profesionales; así como la “Estación”, que se refiere a la estación de servicios que expende combustibles.

El balance consolidado de Resultados se presenta a continuación:

Tabla 25: Balance de Resultados de los años 2014 y 2015

	AÑO 2014	AÑO 2015
<b>4 INGRESOS</b>	<b>3,383,081.93</b>	<b>2,750,040.90</b>
<b>4.1 INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>3,369,715.43</b>	<b>2,706,681.03</b>
INGRESOS PLANTA	61,814.34	3,900.72
INGRESOS ESCUELA	797,719.80	471,575.96
INGRESOS ESTACIÓN	2,510,181.29	2,231,204.35
<b>4.2 INGRESOS NO OPERATIVOS</b>	<b>13,366.50</b>	<b>43,359.87</b>
INGRESOS NO OPERATIVOS PLANTA	-	6,513.00
INGRESOS NO OPERATIVOS ESCUELA	10,665.82	36,403.86
INGRESOS NO OPERATIVOS ESTACIÓN	2,700.68	443.01
<b>5 EGRESOS</b>	<b>3,184,231.33</b>	<b>2,641,524.63</b>
<b>5.1 COSTO DE VENTAS</b>	<b>2,373,202.06</b>	<b>1,985,152.80</b>
COSTO DE VENTAS PLANTA	-	-
COSTO DE VENTAS ESCUELA	24,832.77	9,634.12
COSTO DE VENTAS ESTACIÓN	2,264,343.63	1,975,518.68
GASTO OPERATIVO PLANTA	-	-
GASTO OPERATIVO ESCUELA	15,573.62	-
GASTO OPERATIVO ESTACIÓN	68,452.04	-
<b>5.2 GASTOS</b>	<b>811,029.27</b>	<b>656,371.83</b>
5.2.01 GASTOS ADMINISTRATIVOS	781,517.48	531,305.17
REMUNERACIONES	251,858.35	345,108.70
SERVICIOS BÁSICOS	15,061.28	19,612.50
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	40,999.78	24,573.50
IMPUESTOS	83,890.96	13,580.52
DEPRECIACIONES	55,540.81	19,072.48
PROVISIONES Y AMORTIZACIONES	2,793.46	1,046.00
HONORARIOS	95,548.21	38,666.15
SUMINISTROS	12,379.28	22,549.71
OTROS	223,445.35	47,095.61
5.2.02 GASTOS VENTAS	5,977.50	124,743.69
5.2.03 GASTOS FINANCIEROS	16,644.29	322.97
5.2.04 GASTOS NO OPERATIVOS	6,890.00	-
<b>UTILIDAD EJERCICIO</b>	<b>198,850.60</b>	<b>108,516.27</b>

**Fuente:** Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

#### 4.1.4.1 Análisis Vertical

El análisis vertical permitirá verificar la composición de la situación financiera de la entidad durante los años 2014 y 2015. Este análisis compara cada rubro del balance respecto de los subtotales y totales, para de esta manera revisar el impacto de cada valor consolidado, y así poder identificar concretamente las metas a plantear.

A continuación se realizan los análisis de los Balances consolidados General y posteriormente de Resultados de los años mencionados.

Tabla 26: Análisis vertical del Balance de Situación Financiera

		<b>AÑO 2014</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>AÑO 2015</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>2,143,485.54</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,446,028.90</b>	<b>100.0%</b>
<b>1.1</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>867,692.61</b>	<b>40.5%</b>	<b>758,537.47</b>	<b>31.0%</b>
1.1.01	DISPONIBLE	82,612.14	9.5%	53,054.00	7.0%
	CAJA Y BANCOS	82,612.14	100.0%	52,054.00	98.1%
	INVERSIONES	-	0.0%	1,000.00	1.9%
1.1.02	EXIGIBLE	697,233.07	80.4%	545,396.02	71.9%
	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	221,877.79	31.8%	8,470.99	1.6%
	CUENTAS POR COBRAR COLABORADORES	19,446.51	2.8%	39,211.78	7.2%
	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	6,250.00	0.9%	5,728.79	1.1%
	TRANSFERENCIAS INTERNAS	449,658.77	64.5%	491,984.46	90.2%
1.1.03	ANTICIPOS IMPUESTOS	14,267.60	1.6%	53,176.49	7.0%
1.1.04	INVENTARIOS	34,011.98	3.9%	37,968.58	5.0%
1.1.05	ANTICIPOS	39,567.82	4.6%	68,942.38	9.1%
<b>1.2</b>	<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>1,262,207.33</b>	<b>58.9%</b>	<b>1,687,491.43</b>	<b>69.0%</b>
	TERRENOS	411,224.10	32.6%	669,156.94	39.7%
	CONSTRUCCIONES EN TRANSITO	397,345.07	31.5%	397,345.07	23.5%
	EDIFICIOS	282,849.61	22.4%	376,182.63	22.3%
	VEHÍCULOS	285,319.52	22.6%	326,033.81	19.3%
	MAQUINARIA	40,224.88	3.2%	74,043.54	4.4%
	MUEBLES Y ENSERES	34,344.98	2.7%	37,059.80	2.2%
	EQUIPOS OFICINA	2,782.97	0.2%	3,622.25	0.2%
	COMPUTACIÓN	44,264.90	3.5%	45,818.92	2.7%
	SOFTWARE	2,400.00	0.2%	7,614.29	0.5%
	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	- 238,548.70	-18.9%	- 249,385.82	-14.8%
<b>1.3</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>13,585.60</b>	<b>0.6%</b>	<b>-</b>	<b>0.0%</b>
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	<b>555,756.13</b>	<b>25.9%</b>	<b>571,836.13</b>	<b>23.4%</b>
<b>2.1</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>395,176.13</b>	<b>71.1%</b>	<b>571,836.13</b>	<b>100.0%</b>
2.1.03	CUENTAS POR PAGAR	17,780.13	4.5%	47,414.22	8.3%
	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	17,780.13	100.0%	45,841.60	96.7%
	CUENTAS POR PAGAR PERSONAL	-	0.0%	1,572.62	3.3%
2.1.06	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	377,396.00	95.5%	524,421.91	91.7%

		<b>AÑO 2014</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>AÑO 2015</b>	<b>PORCENTAJE</b>
	IMPUESTOS POR PAGAR	36,414.16	9.6%	13,281.77	2.5%
	VALORES COLABORADORES	5,981.36	1.6%	10,027.41	1.9%
	OBLIGACIONES IESS	1,922.00	0.5%	3,140.02	0.6%
	BENEFICIOS POR PAGAR	25,291.26	6.7%	10,970.69	2.1%
	TRANSFERENCIAS INTERNAS	274,269.62	72.7%	280,682.93	53.5%
	POR PAGAR CLIENTES	27,499.48	7.3%	58,473.22	11.2%
	OTROS ACREEDORES	6,018.12	1.6%	147,845.87	28.2%
<b>2.2</b>	<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>160,580.00</b>	<b>28.9%</b>	<b>-</b>	<b>0.0%</b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>1,587,729.41</b>	<b>74.1%</b>	<b>1,874,192.77</b>	<b>76.6%</b>
3.1	CAPITAL	829,506.90	52.2%	739,970.73	39.5%
3.2	APORTES FUTURA CAPITALIZACIÓN	-	0.0%	150.00	0.0%
3.4	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	-	0.0%	316,003.04	16.9%
3.6	RESULTADOS DEL EJERCICIO	758,222.51	47.8%	818,069.00	43.6%
	UTILIDADES ACUMULADAS	559,371.91	73.8%	510,702.13	62.4%
	UTILIDADES EJERCICIO PLANTA	- 4,078.88	-0.5%	- 31,506.29	-3.9%
	UTILIDADES EJERCICIO ESCUELA	210,773.68	27.8%	293,677.93	35.9%
	UTILIDADES EJERCICIO ESTACIÓN	- 7,844.20	-1.0%	45,195.23	5.5%
<b>2+3</b>	<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>2,143,485.54</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,446,028.90</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

Respecto del año 2014, se observa que del total del Activo, el corriente representa el 40.5%, el fijo un 58.9% y otros activos representan solamente el 0.6%; es decir que principalmente la entidad tiene la inversión en bienes propios, que casi llega al 60% del total de los Activos.

En el activo corriente, el disponible equivale al 9.5%, el exigible al 80.4%, mientras que los inventarios y anticipos suman un 10.1%. Es decir que la porción que impacta dentro de este rubro corriente es el exigible, dentro del que un 32% está conformado por cuentas por cobrar a clientes, y un 65% corresponde al rubro denominado “Transferencias Internas”, que constituye a cruces de cuentas entre la Planta, Escuela y Estación.

Del activo fijo resalta el rubro de terrenos que representa un 32%, las construcciones en curso que lleva a cabo la entidad, cuyo monto equivale al 31% del total de bienes, las edificaciones son un 22%, al igual que el rubro de vehículos con el que cuenta la institución. Se verifica que la entidad cuenta con varias inversiones en inmuebles propios, y que se encuentra en la construcción de una edificación importante, cuyo objetivo principal es dotar de instalaciones adecuadas para recibir una mayor cantidad de alumnos para capacitar.

El pasivo total equivale al 26% de la suma entre el pasivo y patrimonio, mientras que este último es el 74%. Es decir que la entidad debe una cuarta parte de lo que tiene en activos fijos, mientras que las tres cuartas partes son de propiedad de los socios.

Sobre el 70% del Pasivo es corriente, es decir a corto plazo, mientras que solo el 29% se registró en este año como obligaciones a largo plazo. En cuanto al corriente, el 95% constituyen las obligaciones corrientes, de las que un 73% corresponden al rubro de “Transferencias Internas”. La institución no registra valores importantes de deuda a terceros, ya que la mayoría está en las cuentas que se cruzan entre sus 3 componentes.

Dentro del Patrimonio, el 52% corresponde al capital social, y el 48% a resultados acumulados. De estos resultados el 74% es de ejercicios anteriores, un 27.8% corresponde a la utilidad de la Escuela de ese año, ya que tanto la Planta como la

Estación generaron pérdidas del 0.5% y 1% respectivamente. Es decir que la Escuela es la única de las 3 contabilidades que registró la generación de utilidad ese año.

En el caso del año 2015, el Activo se compone por un 31% del corriente, 69% del fijo y no se registran otros activos. En este período la incidencia de los bienes propios tiene un impacto más fuerte que en el año anterior, lo que muestra una tendencia de la institución por la inversión.

Dentro del activo corriente, el disponible representa un 7%, donde aparece una inversión de un valor bajo, pero esto daría una idea de que se ha intentado administrar el excedente de efectivo. El exigible, que es el 72% del activo corriente, se compone en un 90% del rubro de transferencias internas, y el resto corresponde a cuentas por cobrar a terceros. En este año los Anticipos e Impuestos representan el 21% del activo corriente.

En el caso del activo fijo, la incidencia de los terrenos es cercana al 40%, la de edificaciones se mantuvo en el 22% y la de vehículos bajó al 19%, por efectos de depreciación. Las construcciones tienen un impacto del 23% para este período, y a pesar de haber incrementado su valor, las depreciaciones representan un 15% en negativo. La tendencia de inversión se muestra continua para este período, sobre todo en lo que a terrenos se refiere.

El Pasivo es 23% de la suma entre el Pasivo y Patrimonio, es decir que ha bajado levemente su impacto en la sumatoria. En este caso no se ha registrado ningún valor en el Pasivo a largo plazo, por lo que todas las deudas a terceros son a corto plazo.

Dentro del Pasivo Corriente, las cuentas por pagar equivalen al 8%, mientras que las Obligaciones por pagar son un 92%. Las trasferencias internas equivalen al 54% de las obligaciones a corto plazo, y se ve un crecimiento en el rubro de otros acreedores que implica un 28% del rubro total de obligaciones.

En el Patrimonio, el capital equivale al 40%, y se registra el rubro de otros resultados integrales que equivale al 17%. En cuanto a las utilidades, las acumuladas son el 62%, las de la Escuela llegan al 36% del rubro de resultados, la Estación muestra una utilidad del 5%, pero la planta generó nuevamente pérdida de un 4%.

Tabla 27: Análisis vertical del Balance de Resultados

		<b>AÑO 2014</b>	<b>PORCENTAJE</b>	<b>AÑO 2015</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>3,383,081.93</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,750,040.90</b>	<b>100.0%</b>
<b>4.1</b>	<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>3,369,715.43</b>	<b>99.6%</b>	<b>2,706,681.03</b>	<b>98.4%</b>
	INGRESOS PLANTA	61,814.34	1.8%	3,900.72	0.1%
	INGRESOS ESCUELA	797,719.80	23.7%	471,575.96	17.4%
	INGRESOS ESTACIÓN	2,510,181.29	74.5%	2,231,204.35	82.4%
<b>4.2</b>	<b>INGRESOS NO OPERATIVOS</b>	<b>13,366.50</b>	<b>0.4%</b>	<b>43,359.87</b>	<b>1.6%</b>
	INGRESOS NO OPERATIVOS PLANTA	-	0.0%	6,513.00	15.0%
	INGRESOS NO OPERATIVOS ESCUELA	10,665.82	79.8%	36,403.86	84.0%
	INGRESOS NO OPERATIVOS ESTACIÓN	2,700.68	20.2%	443.01	1.0%
<b>5</b>	<b>EGRESOS</b>	<b>3,184,231.33</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,641,524.63</b>	<b>100.0%</b>
<b>5.1</b>	<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>2,373,202.06</b>	<b>74.5%</b>	<b>1,985,152.80</b>	<b>75.2%</b>
	COSTO DE VENTAS PLANTA	-	0.0%	-	0.0%
	COSTO DE VENTAS ESCUELA	24,832.77	1.0%	9,634.12	0.5%
	COSTO DE VENTAS ESTACIÓN	2,264,343.63	95.4%	1,975,518.68	99.5%
	GASTO OPERATIVO PLANTA	-	0.0%	-	0.0%
	GASTO OPERATIVO ESCUELA	15,573.62	0.7%	-	0.0%
	GASTO OPERATIVO ESTACIÓN	68,452.04	2.9%	-	0.0%
<b>5.2</b>	<b>GASTOS</b>	<b>811,029.27</b>	<b>25.5%</b>	<b>656,371.83</b>	<b>24.8%</b>
5.2.01	GASTOS ADMINISTRATIVOS	781,517.48	96.4%	531,305.17	80.9%
	REMUNERACIONES	251,858.35	32.2%	345,108.70	65.0%
	SERVICIOS BÁSICOS	15,061.28	1.9%	19,612.50	3.7%
	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	40,999.78	5.2%	24,573.50	4.6%
	IMPUESTOS	83,890.96	10.7%	13,580.52	2.6%
	DEPRECIACIONES	55,540.81	7.1%	19,072.48	3.6%
	PROVISIONES Y AMORTIZACIONES	2,793.46	0.4%	1,046.00	0.2%
	HONORARIOS	95,548.21	12.2%	38,666.15	7.3%
	SUMINISTROS	12,379.28	1.6%	22,549.71	4.2%
	OTROS	223,445.35	28.6%	47,095.61	8.9%
5.2.02	GASTOS VENTAS	5,977.50	0.7%	124,743.69	19.0%
5.2.03	GASTOS FINANCIEROS	16,644.29	2.1%	322.97	0.0%
5.2.04	GASTOS NO OPERATIVOS	6,890.00	0.8%	-	0.0%

	AÑO 2014	PORCENTAJE	AÑO 2015	PORCENTAJE
<b>UTILIDAD EJERCICIO</b>	<b>198,850.60</b>	<b>5.9%</b>	<b>108,516.27</b>	<b>3.9%</b>

**Fuente:** Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

En referencia al balance de resultados del año 2014, los ingresos totales están formados en un 99.6% de los operacionales, mientras que solo un 0.4% corresponde a ingresos no operativos generados por la gestión de la Escuela y la Estación. De los ingresos operativos, el 74.5% corresponde a la Estación, el 23.7% a la Escuela y solamente el 1.8% a la Planta. La gestión que realiza el Sindicato con las cuotas de los afiliados, es la más baja de todo el rubro, casi la cuarta parte proviene de la gestión de capacitación, y cerca de las tres cuartas partes corresponden a las ventas de combustibles.

De los egresos totales, el 75% se constituye de costos, que el 98% corresponde a la Estación, mientras que menos del 2% son de la Escuela. En cambio el 96.4% de los gastos es Administrativo, ya que de Ventas se refleja únicamente un 0.7%, en financieros 2.1%. Dentro de los Administrativos, el rubro remuneraciones equivale a un 32%, el valor de "Otros" es el 28.6%, el de honorarios un 12%, impuestos un 11%, depreciaciones un 7%, y los demás son porcentajes desde un 5% hacia abajo.

Se verifica que la forma de contabilizar los costos no es la adecuada, ya que en el rubro de costos solo se consideran los costos del combustible y rubros puntuales que corresponden a la capacitación, mientras que el valor de la remuneración al personal consta como gastos generales administrativos, lo que no permite verificar el impacto real de los gastos y costos respecto a los egresos totales.

La utilidad generada en el ejercicio es del 5.9% de los ingresos, lo que implica que los egresos totales representaron el 94.1% de la gestión realizada durante el período. Si bien existió utilidad en 2014, solo hubo aporte positivo de la Escuela, dado que como se analizó anteriormente, la Planta y la Estación generaron pérdidas. Respecto de la Estación, a pesar de generar ingresos muy altos, sus costos y sobre todo gastos dejaron pérdida, lo que implica poner un punto de control en lo que sucede con este negocio.

Para el año 2015, los ingresos operativos constituyen el 98.4% de los totales, mientras que los no operativos son un 1.6%. De los no operacionales, el 84% provienen de la Escuela, un 15% de la Planta y el 1% de la Estación. En cambio respecto de la gestión operacional, el 82.4% se generó por la Estación, el 17.4% por la Escuela y el 0.1% por la Planta. Este año resalta la gestión de la Estación en cuanto a ingresos.

De los egresos, el 75% corresponde a costos y el 25% a gastos, igual que el período anterior. Dentro de los costos, el 99.5% son de la Estación y solamente el 0.5% de la Escuela. En cuanto a los gastos, un 81% corresponde a los administrativos, y el 19% a los de ventas. Se entiende que la entidad registró de mejor manera algunos rubros de la gestión de ventas, como depreciaciones. No se evidencian gastos financieros, lo que implicaría que no tienen deudas bancarias que generen intereses.

Las remuneraciones representaron el 65% de los gastos generales de la entidad, el rubro de otros equivalió al 9%, los honorarios un 7.3% y los demás valores tienen porcentajes más bajos del 5% cada uno.

Con estos datos, la utilidad del 2015 fue del 3.9% de los ingresos totales, y tuvo el aporte positivo de la escuela, también de la estación, pero sigue existiendo pérdida en la gestión de la planta, ya que los reducidos ingresos no cubrieron los costos generados.

#### **4.1.4.2 Análisis Horizontal**

Por su parte, el análisis horizontal permite la comparación entre varios períodos, que para este caso puntual será entre 2014 y 2015. En función de este comparativo se verificará una posible tendencia de la entidad, la cual será utilidad en las proyecciones de la situación simple de la propuesta.

A continuación se presentan los análisis horizontales de los balances de situación financiera, y posteriormente el de resultados de la entidad, en los que se compara lo sucedido en 2015 respecto del 2014.

Tabla 28: Análisis horizontal del Balance de Situación Financiera

				VARIACIÓN	
		AÑO 2014	AÑO 2015	ABSOLUTA	RELATIVA
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>2,143,485.54</b>	<b>2,446,028.90</b>	<b>302,543.36</b>	<b>14.1%</b>
<b>1.1</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>867,692.61</b>	<b>758,537.47</b>	<b>- 109,155.14</b>	<b>-12.6%</b>
1.1.01	DISPONIBLE	82,612.14	53,054.00	- 29,558.14	-35.8%
	CAJA Y BANCOS	82,612.14	52,054.00	- 30,558.14	-37.0%
	INVERSIONES	-	1,000.00	1,000.00	100%
1.1.02	EXIGIBLE	697,233.07	545,396.02	- 151,837.05	-21.8%
	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	221,877.79	8,470.99	- 213,406.80	-96.2%
	CUENTAS POR COBRAR COLABORADORES	19,446.51	39,211.78	19,765.27	101.6%
	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	6,250.00	5,728.79	- 521.21	-8.3%
	TRANSFERENCIAS INTERNAS	449,658.77	491,984.46	42,325.69	9.4%
1.1.03	ANTICIPOS IMPUESTOS	14,267.60	53,176.49	38,908.89	272.7%
1.1.04	INVENTARIOS	34,011.98	37,968.58	3,956.60	11.6%
1.1.05	ANTICIPOS	39,567.82	68,942.38	29,374.56	74.2%
<b>1.2</b>	<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>1,262,207.33</b>	<b>1,687,491.43</b>	<b>425,284.10</b>	<b>33.7%</b>
	TERRENOS	411,224.10	669,156.94	257,932.84	62.7%
	CONSTRUCCIONES EN TRANSITO	397,345.07	397,345.07	-	0.0%
	EDIFICIOS	282,849.61	376,182.63	93,333.02	33.0%
	VEHÍCULOS	285,319.52	326,033.81	40,714.29	14.3%
	MAQUINARIA	40,224.88	74,043.54	33,818.66	84.1%
	MUEBLES Y ENSERES	34,344.98	37,059.80	2,714.82	7.9%
	EQUIPOS OFICINA	2,782.97	3,622.25	839.28	30.2%
	COMPUTACIÓN	44,264.90	45,818.92	1,554.02	3.5%
	SOFTWARE	2,400.00	7,614.29	5,214.29	217.3%
	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	- 238,548.70	- 249,385.82	- 10,837.12	4.5%
<b>1.3</b>	<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>13,585.60</b>	<b>-</b>	<b>- 13,585.60</b>	<b>-100.0%</b>
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>	<b>555,756.13</b>	<b>571,836.13</b>	<b>16,080.00</b>	<b>2.9%</b>
<b>2.1</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>395,176.13</b>	<b>571,836.13</b>	<b>176,660.00</b>	<b>44.7%</b>
2.1.03	CUENTAS POR PAGAR	17,780.13	47,414.22	29,634.09	166.7%
	CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	17,780.13	45,841.60	28,061.47	157.8%

			VARIACIÓN		
		AÑO 2014	AÑO 2015	ABSOLUTA	RELATIVA
	CUENTAS POR PAGAR PERSONAL	-	1,572.62	1,572.62	100%
2.1.06	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	377,396.00	524,421.91	147,025.91	39.0%
	IMPUESTOS POR PAGAR	36,414.16	13,281.77	- 23,132.39	-63.5%
	VALORES COLABORADORES	5,981.36	10,027.41	4,046.05	67.6%
	OBLIGACIONES IEISS	1,922.00	3,140.02	1,218.02	63.4%
	BENEFICIOS POR PAGAR	25,291.26	10,970.69	- 14,320.57	-56.6%
	TRANSFERENCIAS INTERNAS	274,269.62	280,682.93	6,413.31	2.3%
	POR PAGAR CLIENTES	27,499.48	58,473.22	30,973.74	112.6%
	OTROS ACREEDORES	6,018.12	147,845.87	141,827.75	2356.7%
<b>2.2</b>	<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>160,580.00</b>	<b>-</b>	<b>- 160,580.00</b>	<b>-100.0%</b>
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>1,587,729.41</b>	<b>1,874,192.77</b>	<b>286,463.36</b>	<b>18.0%</b>
3.1	CAPITAL	829,506.90	739,970.73	- 89,536.17	-10.8%
3.2	APORTES FUTURA CAPITALIZACIÓN	-	150.00	150.00	100%
3.4	OTROS RESULTADOS INTEGRALES	-	316,003.04	316,003.04	100%
3.6	RESULTADOS DEL EJERCICIO	758,222.51	818,069.00	59,846.49	7.9%
	UTILIDADES ACUMULADAS	559,371.91	510,702.13	- 48,669.78	-8.7%
	UTILIDADES EJERCICIO PLANTA	- 4,078.88	- 31,506.29	- 27,427.41	672.4%
	UTILIDADES EJERCICIO ESCUELA	210,773.68	293,677.93	82,904.25	39.3%
	UTILIDADES EJERCICIO ESTACIÓN	- 7,844.20	45,195.23	53,039.43	-676.2%
<b>2+3</b>	<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>2,143,485.54</b>	<b>2,446,028.90</b>	<b>302,543.36</b>	<b>14.1%</b>

Fuente: Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza

Elaborado por: Maritza Castillo y Marlene Sarango

En el activo, cuya variación total fue del 14%, el rubro de caja decremento un 37% para 2015, lo que sumado al crecimiento del valor de inversiones, presenta una variación negativa de 35.8% para el disponible de la entidad, lo que implica menos dinero en efectivo, que podría deberse a menos cobros a final de año, o que se realizaron más pagos.

El exigible se redujo en 21.8% para el año 2015, en las cuentas por cobrar a clientes se tuvo una baja del 96%, mientras que en las cuentas por cobrar a colaboradores y directivos, se tuvo un incremento del 101%. El rubro de transferencias internas subió en 9.4% pero el de otras cuentas por cobrar se redujo en 8.3%. Si bien existe una reducción relativa del exigible de la entidad, el impacto de este componente sigue siendo alto en la situación financiera, lo que se debe a que falta un seguimiento de las cuentas por cobrar y políticas de crédito.

El valor de anticipo de impuestos subió casi 3 veces, lo que indicaría que no se liquidaron algunos rubros de impuestos a tiempo, o que se realizaron más ventas y cobros a final de año, y quedaron estos valores sin aplicarse. Así también se incrementaron los inventarios en 11.6%, posiblemente por alzas de costos, o incremento de cantidades. También se incrementó en 74% el valor de anticipos que la entidad ha entregado a sus proveedores.

En cuanto a los activos fijos, el valor de los terrenos se incrementó en 63%, es decir más de la mitad, lo cual se debe principalmente a adquisiciones o también podría ser por revalorización del valor de los terrenos en función de avalúos. El rubro de edificios también tuvo su incremento en 33%, pero el de construcciones permaneció constante, posiblemente porque se detuvo la construcción, o porque no se han realizado más egresos a los contratistas hasta verificar avances de la obra. El valor de los vehículos subió en 14%, posiblemente por la compra de un vehículo para la gestión de la entidad, sobre todo en cuanto a capacitación. El software también tuvo un incremento importante del 217%, por la compra de licencias para mejorar la gestión de la institución. La depreciación total subió un 4.5%, que se entiende es por la aplicación anual de este rubro.

En cuanto a bienes, la entidad muestra una tendencia de inversión sobre todo en inmuebles, pero también en equipos de oficina, computación, vehículos, etc.

El rubro de otros activos desapareció para el 2015, muy posiblemente por reclasificación a los anticipos dentro de los exigibles. Es posible que el valor de deuda que quedaba a largo plazo en el 2014, pasó a ser de corto plazo en 2015, e incluso alguna porción se canceló este período contable.

En cuanto a los pasivos, cuya variación general fue del 2.9%, el componente corriente subió en 45%, mientras que el pasivo a largo plazo se extinguió totalmente para el año 2015. Las cuentas por pagar se incrementaron en un 167%, es decir crecieron más de una vez y media de lo que fueron el 2014.

Las obligaciones subieron en casi 40%, siendo el rubro de otros acreedores el que tuvo un incremento muy significativo de más de 20 veces. Así también las obligaciones por pagar a clientes crecieron sobre el 112%, los valores por pagar a colaboradores se incrementaron un 67% y las obligaciones con el IESS un 63%. De este rubro bajaron los impuestos por pagar en un 64% y los beneficios por pagar en 57%.

En el caso del patrimonio, que tuvo una variación general positiva del 18%, el rubro de capital bajó en 10.8%, mientras que se reclasificaron valores a la cuenta de aportes para futuras capitalizaciones, por un valor de \$150, y se contabilizó un rubro importante en la cuenta de otros resultados integrales, que podría ser por revalorización de bienes. En el caso de los resultados del ejercicio, las utilidades acumuladas anteriores bajaron en 8.7%, porque se entiende que se realizó una repartición o uso de una parte del acumulado. El incremento de la pérdida de la planta fue de 6 veces para el año 2015, en el caso de la escuela se tuvo un incremento de casi 40%, y la estación generó una utilidad positiva, lo que implica una variación de más de 6 veces.

En general se ha generado un incremento de la situación financiera del 14%, de la que un rubro importante está en el patrimonio, porque el pasivo registra una variación de menos del 3%. En el activo el principal motivo fue el crecimiento de los bienes inmuebles dentro de lo que son propiedades, planta y equipo.

Tabla 29: Análisis horizontal del Balance de Resultados

				VARIACIÓN	
		AÑO 2014	AÑO 2015	ABSOLUTA	RELATIVA
<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>3,383,081.93</b>	<b>2,750,040.90</b>	<b>- 633,041.03</b>	<b>-18.7%</b>
<b>4.1</b>	<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>3,369,715.43</b>	<b>2,706,681.03</b>	<b>- 663,034.40</b>	<b>-19.7%</b>
	INGRESOS PLANTA	61,814.34	3,900.72	- 57,913.62	-93.7%
	INGRESOS ESCUELA	797,719.80	471,575.96	- 326,143.84	-40.9%
	INGRESOS ESTACIÓN	2,510,181.29	2,231,204.35	- 278,976.94	-11.1%
<b>4.2</b>	<b>INGRESOS NO OPERATIVOS</b>	<b>13,366.50</b>	<b>43,359.87</b>	<b>29,993.37</b>	<b>224.4%</b>
	INGRESOS NO OPERATIVOS PLANTA	-	6,513.00	6,513.00	100%
	INGRESOS NO OPERATIVOS ESCUELA	10,665.82	36,403.86	25,738.04	241.3%
	INGRESOS NO OPERATIVOS ESTACIÓN	2,700.68	443.01	- 2,257.67	-83.6%
<b>5</b>	<b>EGRESOS</b>	<b>3,184,231.33</b>	<b>2,641,524.63</b>	<b>- 542,706.70</b>	<b>-17.0%</b>
<b>5.1</b>	<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>2,373,202.06</b>	<b>1,985,152.80</b>	<b>- 388,049.26</b>	<b>-16.4%</b>
	COSTO DE VENTAS PLANTA	-	-	-	0%
	COSTO DE VENTAS ESCUELA	24,832.77	9,634.12	- 15,198.65	-61.2%
	COSTO DE VENTAS ESTACIÓN	2,264,343.63	1,975,518.68	- 288,824.95	-12.8%
	GASTO OPERATIVO PLANTA	-	-	-	0%
	GASTO OPERATIVO ESCUELA	15,573.62	-	- 15,573.62	-100.0%
	GASTO OPERATIVO ESTACIÓN	68,452.04	-	- 68,452.04	-100.0%
<b>5.2</b>	<b>GASTOS</b>	<b>811,029.27</b>	<b>656,371.83</b>	<b>- 154,657.44</b>	<b>-19.1%</b>
5.2.01	GASTOS ADMINISTRATIVOS	781,517.48	531,305.17	- 250,212.31	-32.0%
	REMUNERACIONES	251,858.35	345,108.70	93,250.35	37.0%
	SERVICIOS BÁSICOS	15,061.28	19,612.50	4,551.22	30.2%
	MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	40,999.78	24,573.50	- 16,426.28	-40.1%
	IMPUESTOS	83,890.96	13,580.52	- 70,310.44	-83.8%
	DEPRECIACIONES	55,540.81	19,072.48	- 36,468.33	-65.7%
	PROVISIONES Y AMORTIZACIONES	2,793.46	1,046.00	- 1,747.46	-62.6%
	HONORARIOS	95,548.21	38,666.15	- 56,882.06	-59.5%
	SUMINISTROS	12,379.28	22,549.71	10,170.43	82.2%
	OTROS	223,445.35	47,095.61	- 176,349.74	-78.9%
5.2.02	GASTOS VENTAS	5,977.50	124,743.69	118,766.19	1986.9%

		VARIACIÓN			
		AÑO 2014	AÑO 2015	ABSOLUTA	RELATIVA
5.2.03	GASTOS FINANCIEROS	16,644.29	322.97	- 16,321.32	-98.1%
5.2.04	GASTOS NO OPERATIVOS	6,890.00	-	- 6,890.00	-100.0%
	<b>UTILIDAD EJERCICIO</b>	<b>198,850.60</b>	<b>108,516.27</b>	<b>- 90,334.33</b>	<b>-45.4%</b>

**Fuente:** Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

La variación de los ingresos para 2015, ha sido negativa cercana al 19%, es decir que se ha producido un decremento del valor de los ingresos totales del sindicato. Los ingresos operativos bajaron un 19.7% respecto del año 2014, siendo la planta la que mayor porcentaje descendió (94%), seguida de la escuela (40%) y de la estación (11%). Es decir que para el año 2015, todas las ventas bajaron, y el impacto más fuerte ha sido en la gestión de capacitación, así como en el aporte de socios.

Los ingresos no operativos subieron un 224%, debido a que se registró un rubro en la planta, también la escuela presentó un incremento de este valor en un 241%; sin embargo, la estación decreció un 84% en lo no operacional.

Los costos bajaron 16.4% para 2015, teniendo una incidencia importante de menos 61% en los costos de la escuela, pero también una baja del 12.8% en lo que respecta a la estación. Los gastos cayeron un 19%, siendo los financieros y no operativos los de mayor porcentaje negativo, 98% y 100% respectivamente. Dentro de los administrativos, que bajaron un 32%, el rubro impuestos decreció un 83%, otros bajó un 79%, depreciaciones, provisiones y mantenimiento también sufrieron un decremento, sin embargo, lo que respecta a suministros se incrementó en 82%, personal creció en 37%, servicios básicos 30%.

Hay rubros de los egresos que tuvieron un decremento, porque se entiende varían de acuerdo al volumen de gestión o ventas; sin embargo, el tema de personal, que podría considerarse como fijo, ya que se entiende que no se redujo, subió en más de una tercera parte, a pesar de que la actividad bajó para el sindicato. Esto debe despertar un punto de control por parte de los directivos.

Como los egresos bajaron en un 17%, es decir 1.7% menos que los ingresos, se generaron utilidades menores para 2015. Es importante denotar que la utilidad de la escuela bajó para este período, pero por la suma con la utilidad que generó la estación, se tuvo un decremento del 45.4% en lo referente al resultado general del ejercicio. Posiblemente la entidad no está controlando el peso de su estructura de costos y gastos, en referencia de los ingresos, y esto disminuye la capacidad de generación de resultados positivos.

### 4.1.4.3 Indicadores Financieros

A continuación se presentan los cálculos de los principales indicadores financieros calculados en función de los estados presentados de los años 2014 y 2015.

#### Liquidez

$$\begin{aligned} \text{Razón corriente} &= \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{\text{Año 2014}}{867,692.61} = \frac{2.20 \text{ veces}}{395,176.13} \\ &= \frac{\text{Año 2015}}{758,537.47} = \frac{1.33 \text{ veces}}{571,836.13} \end{aligned}$$

Análisis:

La razón corriente permite verificar la liquidez que dispone la entidad, en el caso del año 2014, se obtuvo un resultado de 2.2, lo que implica que la empresa dispone de más de dos veces lo que necesita para pagar a corto plazo. En el caso del período 2015 el resultado fue de 1.33, y a pesar de que sigue siendo positivo, es decir que existe 1.3 veces el valor de las deudas corrientes, se observa una baja del 40% del resultado del indicador. Esta baja se produce porque a empresa tuvo un incremento importante del pasivo corriente para el 2015.

$$\begin{aligned} \text{Prueba ácida} &= \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios Anticipos}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{\text{Año 2014}}{779,845.21} = \frac{1.97 \text{ veces}}{395,176.13} \\ &= \frac{\text{Año 2015}}{598,450.02} = \frac{1.05 \text{ veces}}{571,836.13} \end{aligned}$$

Análisis:

La prueba ácida mide la liquidez, pero no considera los inventarios y anticipos; es decir que verifica el disponible más el exigible respecto de todo el pasivo corriente, y de esta manera comprueba la capacidad de la entidad para cubrir de manera inmediata sus deudas. En el caso del 2014, el valor obtenido fue de 1.97, lo que indicaría que la

empresa podría disponer de manera inmediata de casi dos veces el valor que debe. Para el año 2015 el indicador es de 1.05, que a pesar de bajar 47%, cubre el valor que la entidad debe a terceras personas.

				<b>Año 2014</b>	
Capital de trabajo	=	Activo Corriente	-	Pasivo Corriente	=
				867,692.61	- 395,176.13
				<b>472,516.48</b>	\$
				<b>Año 2015</b>	
				758,537.47	- 571,836.13
				<b>186,701.34</b>	\$

Análisis:

Esta fórmula aplicada permite verificar en monto el dinero con el cual la entidad puede seguir realizando sus operaciones, ya que resta todo lo que debe, de lo que dispone. Para el 2014 se obtuvo un valor positivo de 472,516.48usd, lo cual equivale a más de la mitad del activo corriente. En cambio para el 2015, el valor de capital de trabajo fue de 186,701.34usd, que es 60% menor al del período inmediato anterior. En ambos períodos la institución dispone de capital para continuar sus operaciones.

## Endeudamiento

				<b>Año 2014</b>	
Nivel de endeudamiento	=	Pasivo Total		555,756.13	=
		Activo Total		2,143,485.54	=
				<b>25.93%</b>	porcentaje
				<b>Año 2015</b>	
				571,836.13	=
				2,446,028.90	=
				<b>23.38%</b>	porcentaje

Análisis:

Este indicador permite conocer el porcentaje en el que el activo ha sido financiado por terceros. En el caso del año 2014 se obtuvo el 26%, lo cual muestra que casi la cuarta parte del activo total ha sido financiado con deudas a terceros. Así también el año 2015 se obtuvo un 23.4%, lo que indica que el endeudamiento de la empresa bajó un 10%

para este período, respecto del inmediato anterior. La empresa tiene un nivel bajo de endeudamiento.

$$\begin{aligned} \text{Concentración endeudamiento} &= \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}} = \frac{\text{Año 2014 } 395,176.13}{555,756.13} = \mathbf{71.11\% \text{ porcentaje}} \\ &= \frac{\text{Año 2015 } 571,836.13}{571,836.13} = \mathbf{100.00\% \text{ porcentaje}} \end{aligned}$$

Análisis:

Por medio de este indicador se conoce si la entidad tiene más deudas a largo plazo o a corto plazo. Como ya se vio en los análisis anteriores, la empresa tiene la mayor parte de su deuda a corto plazo, ya que en el año 2014 el pasivo corriente implica el 71%. En cambio para el 2015 la institución solo tiene endeudamiento a corto plazo, no hay nada que se haya registrado a largo plazo.

### Apalancamiento

$$\begin{aligned} \text{Apalancamiento} &= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{\text{Año 2014 } 555,756.13}{1,587,729.41} = \mathbf{35.00\% \text{ porcentaje}} \\ &= \frac{\text{Año 2015 } 571,836.13}{1,874,192.77} = \mathbf{30.51\% \text{ porcentaje}} \end{aligned}$$

Análisis:

El apalancamiento, que compara el pasivo con el patrimonio, trata de verificar en cuál de estas dos partes está el riesgo de la operación. Para el 2014 se obtuvo un apalancamiento del 35%, lo que indica que la mayor parte de la inversión se ha financiado con patrimonio, y el riesgo está en la inversión de los socios. Para el 2015, el resultado fue de 30.5%, lo que muestra una tendencia más marcada de participación del aporte de los socios en la inversión.

## Rentabilidad

$$\begin{aligned} \text{Rentabilidad del ejercicio} &= \frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Año 2014}}{198,850.60}{3,383,081.93} = \mathbf{5.88\% \text{ porcentaje}} \\ &= \frac{\text{Año 2015}}{108,516.27}{2,750,040.90} = \mathbf{3.95\% \text{ porcentaje}} \end{aligned}$$

### Análisis:

Al comparar la utilidad generada en el ejercicio respecto de las ventas totales, se puede verificar que para 2014 la rentabilidad fue de 5.9%. Para el año 2015 el resultado fue de 3.9%, lo cual indica un 33% menos de rentabilidad. Ninguno de los indicadores obtenidos muestra una gran rentabilidad de la entidad, y se denota una carga grande de los egresos, a pesar de que las ventas han sido altas, especialmente en el período 2014.

$$\begin{aligned} \text{Rentabilidad del activo total} &= \frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Activo Total}} = \frac{\text{Año 2014}}{198,850.60}{2,143,485.54} = \mathbf{9.28\% \text{ porcentaje}} \\ &= \frac{\text{Año 2015}}{108,516.27}{2,446,028.90} = \mathbf{4.44\% \text{ porcentaje}} \end{aligned}$$

### Análisis:

El ROA aplicado dio como resultado el 9.3% para 2014 y 4.4% para 2015, lo que indica que en el primer período revisado, la utilidad representó cerca del 10% de la inversión total en activos; en otras palabras, para cada dólar de activos que tiene la entidad, se generó casi 10 centavos de utilidad. En el siguiente período la situación disminuye en un 52%, y de cada dólar de activos, se generó una utilidad de 4 centavos.

$$\begin{aligned} \text{Rentabilidad del patrimonio} &= \frac{\text{Utilidad del ejercicio}}{\text{Patrimonio}} = \frac{\text{Año 2014}}{198,850.60}{1,587,729.41} = \mathbf{12.52\% \text{ porcentaje}} \\ &= \frac{\text{Año 2015}}{108,516.27}{1,874,192.77} = \mathbf{5.79\% \text{ porcentaje}} \end{aligned}$$

Análisis:

El ROE muestra la capacidad de generación de utilidades con el patrimonio que tiene la entidad. Para el año 2014 la institución generó un 12.5% de rentabilidad respecto de su patrimonio, es decir de cada dólar que han invertido los socios, se generaron 12 centavos de utilidades. Para el año 2015 bajó esta capacidad de generación de rentabilidad un 54%, lo que implica que de cada dólar aportado por los socios, se obtuvieron casi 6 centavos de utilidades.

#### 4.1.5 Análisis FODA

El análisis FODA partió de varios elementos entre los que se incluye: la recolección de la información por medio de encuestas cuyos resultados constan en el punto 2.2, el análisis del macro y micro entornos, así como también el análisis interno que, mediante la observación directa, describe aquellos principales aspectos administrativos y financieros y los análisis financieros.

En base de todo esto, se presenta a continuación una tabla que consolida los aspectos principales del análisis, incidencia positiva o negativa tanto en el ámbito interno como externo, así como también la intensidad.

Tabla 30: Elementos de análisis para el FODA

Análisis	Factor / Herramienta	Elemento / Descripción	Impacto	Intensidad
Metodología	Encuesta y Entrevista	La entidad no tiene ni trabaja en función de una planificación	debilidad	media
		Las funciones y procesos no han sido documentados	debilidad	media
		La selección de personal se realiza de manera informal	debilidad	media
		No se efectúa plan de capacitación, por falta de presupuesto	debilidad	media
		No hay planificación financiera, ni se han establecido objetivos financieros	debilidad	media
		No se evidencia el manejo de presupuestos como herramienta de control y seguimiento de metas	debilidad	media
		El área encargada de la gestión financiera no siempre entrega oportunamente los reportes	debilidad	baja

<b>Externo</b>	Factor político	Inestabilidad política debido a la baja aceptación de la gestión del presidente y asamblea	amenaza	baja
	Factor económico	Decremento de la variación anual del PIB, que indica desaceleración del crecimiento de la economía	amenaza	media
		Porcentaje de inflación menor al 5%, y con tendencia a la baja	oportunidad	baja
		Tasas de interés relativamente estables que fomentan el ahorro y el crédito	oportunidad	baja
		Carga impositiva modificada varias veces, que tiene un impacto creciente en la estructura de egresos de la entidad	amenaza	media
	Factor social	Situación del empleo se muestra decreciente desde el año anterior	amenaza	media
		Mejoran las condiciones de vida para una buena parte de la población	oportunidad	baja
		Debido a la necesidad de transporte, cada vez hay más necesidades de capacitación y combustible en la provincia	oportunidad	media
	Rivalidad entre competidores	Baja competencia del servicio de capacitación en la provincia	oportunidad	media
	Nuevos competidores	Barreras altas para la entrada de nuevos competidores en la provincia	oportunidad	baja
Productos sustitutos	Algunos conductores que vayan a sacar su licencia en otra provincia, o utilicen licencia no profesional	amenaza	baja	
Negociación con clientes	La institución tiene el poder de negociación con sus clientes	oportunidad	baja	
Negociación con proveedores	Hay un nivel de dependencia de capacitadores formados para los cursos	amenaza	baja	
<b>Interno</b>	Análisis interno - ADM	Posicionamiento de muchos años de la institución en el mercado provincial	fortaleza	media
		Presencia de la entidad en toda la provincia, ya que dispone de varios instalaciones	fortaleza	baja
		Estructura organizacional resulta insuficiente para gestionar el control	debilidad	media
		La entidad cuenta con equipos y conectividad actualizados para una gestión apropiada	fortaleza	media
	Análisis interno - FIN	Deficiente gestión de las cuentas por cobrar, sobre todo en el servicio de capacitación	debilidad	media
		Se ha percibido una baja de los ingresos de los servicios de capacitación y expendio de combustibles	debilidad	media
<b>Análisis Financiero</b>	Análisis Vertical	La entidad tiene un porcentaje alto (80%) de exigible en el activo corriente	debilidad	baja
		La entidad tiene una estructura de egresos muy fuerte respecto a los ingresos	debilidad	media
	Análisis Horizontal	La situación financiera de la entidad creció un 14%, principalmente por el incremento de 33% del activo fijo	fortaleza	baja

		La utilidad del ejercicio bajó un 45% para el año 2015	debilidad	media
	Liquidez	La entidad tiene suficiente liquidez para cubrir sus obligaciones de corto plazo	fortaleza	baja
	Endeudamiento	La institución tiene un bajo nivel de endeudamiento con terceros (25%)	fortaleza	baja
	Apalancamiento	El riesgo de la entidad recae principalmente sobre el capital que han invertido los socios	debilidad	baja
	Rentabilidad	La institución ha bajado su rentabilidad a la mitad, según ROA y ROE	debilidad	media

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

En lo interno se ubicaron 6 fortalezas y 15 debilidades, denotando que hay varios aspectos sobre los que se debe trabajar en la entidad; mientras que en lo externo, se identificaron 7 oportunidades y 6 amenazas.

De acuerdo a la intensidad de cada elemento identificado, así como de su relevancia para la entidad, a continuación se detalla la matriz FODA que considera los principales aspectos analizados.

Tabla 31: Matriz FODA

ANÁLISIS INTERNO	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Posicionamiento de muchos años de la institución en el mercado provincial	No hay planificación financiera, ni se han establecido objetivos financieros
	La situación financiera de la entidad creció un 14%, principalmente por el incremento de 33% del activo fijo	No se evidencia el manejo de presupuestos como herramienta de control y seguimiento de metas
	La entidad tiene suficiente liquidez para cubrir sus obligaciones de corto plazo	Deficiente gestión de las cuentas por cobrar, sobre todo en el servicio de capacitación
	La institución tiene un bajo nivel de endeudamiento con terceros (25%)	La entidad tiene una estructura de egresos muy fuerte respecto a los ingresos
	Presencia de la entidad en toda la provincia, ya que dispone de varios instalaciones	La utilidad del ejercicio bajó un 45% para el año 2015
ANÁLISIS EXTERNO	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Debido a la necesidad de transporte, cada vez hay más necesidades de capacitación y combustible en la provincia	Decremento de la variación anual del PIB, que indica desaceleración del crecimiento de la economía
	Baja competencia del servicio de capacitación en la provincia	Carga impositiva modificada varias veces, que tiene un impacto creciente en la estructura de egresos de la entidad

	Barreras altas para la entrada de nuevos competidores en la provincia	Situación del empleo se muestra decreciente desde el año anterior
	La institución tiene el poder de negociación con sus clientes	Inestabilidad política debido a la aceptación de la gestión del presidente y asamblea
	Mejoran las condiciones de vida para una buena parte de la población	Algunos conductores que vayan a sacar su licencia en otra provincia, o utilicen licencia no profesional

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

#### 4.1.5.1 Matriz de estrategias FODA

Con esta información se procedió a elaborar la matriz de estrategias FODA, la cual trata de combinar los diferentes elementos para enfocar el accionar de la entidad de manera adecuada a los análisis realizados.

En el caso del análisis realizado al Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza, para este momento se podrían plantear las siguientes estrategias generales de acción:

- Estrategia que considera las Fortalezas y Oportunidades - FO:  
Mejorar la calidad de servicios y realizar publicidad para incrementar el nivel de ingresos de la entidad.
- Estrategia que considera las Debilidades y Oportunidades - DO:  
Elaborar un plan estratégico, así como una planificación financiera que implique el cumplimiento de objetivos financieros, para mejorar la rentabilidad de la entidad.
- Estrategia que considera las Fortalezas y Amenazas - FA:  
Implementar un esquema de presupuestos que asegure la liquidez de la entidad y controle la estructura de egresos según los ingresos.
- Estrategia que considera las Debilidades y Amenazas - DA:  
Fortalecer la gestión de cobro para asegurar los recursos que requiere la entidad para su normal operación.

Tabla 32: Matriz de estrategias FODA

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Posicionamiento y presencia de la entidad en la provincia, inversiones crecientes en bienes inmuebles, liquidez suficiente y bajo nivel de endeudamiento.	No hay un contexto de planificación estratégica ni financiera, no se maneja presupuestos, deficiente gestión a cuentas por cobrar, estructura de egresos muy fuerte y utilidad decreciente.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategia FO</b>	<b>Estrategia DO</b>
Tendencia a requerir más licencias profesionales, baja competencia del servicio de capacitación, barreras altas para nuevos competidores, poder de negociación frente al cliente y mejores condiciones de vida de la población.	Mejorar la calidad de servicios y realizar publicidad para incrementar el nivel de ingresos de la entidad.	Elaborar un plan estratégico, así como una planificación financiera que implique el cumplimiento de objetivos financieros, para mejorar la rentabilidad de la entidad.
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategia FA</b>	<b>Estrategia DA</b>
Desaceleración del crecimiento de la economía, alta carga impositiva, incremento del desempleo, inestabilidad política y potencial competencia.	Implementar un esquema de presupuestos que asegure la liquidez de la entidad y controle la estructura de egresos según los ingresos.	Fortalecer la gestión de cobro para asegurar los recursos que requiere la entidad para su normal operación.

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

## 4.2 PLAN FINANCIERO

### 4.2.1 Aspectos Generales

Según el diagnóstico realizado, el Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza es una entidad que en base a su trayectoria y presencia en varios puntos de la provincia, ha posicionado sus servicios de formación de conductores, expendio de combustible y beneficios a sus socios. Sin embargo, la entidad no ha definido una planificación general o de áreas específicas, no maneja control de presupuestos, efectivo o cuentas por cobrar, y en el último período experimentó una reducción de ingresos y rentabilidad.

Si bien el entorno ha tenido varios años de crecimiento, y existe una necesidad creciente para la obtención de licencias profesionales, en el país se vive una situación económica complicada, que ha generado una desaceleración del crecimiento de los años anteriores, lo cual también ha impactado negativamente en el empleo.

En ese contexto, se han visto como principales estrategias la elaboración de planificación, el enfoque de metas financieras, la mejora de la gestión de cobro, el manejo adecuado de recursos, la implementación de presupuestos, vigilar la liquidez y trabajar en la mejora de la calidad de atención y provisión de servicios, como puntos principales.

La planificación financiera, que debe partir de un lineamiento estratégico general, es una de las estrategias más importantes para que la entidad comience a asegurar su continuidad operacional, sobretodo en un momento en el que si no se trabaja en estrategias de crecimiento, la entidad puede decaer aún más en sus ingresos.

Dado que el manejo de la alta administración ha venido manejándose únicamente en función de los estatutos, y no se ha realizado una planeación, hace falta mejorar la gestión financiera de la entidad, entonces se requiere el establecer objetivos financieros, políticas de gestión, cobranza, manejo de efectivo, pagos, etc. Por esto, a continuación se presenta una planificación financiera cuyo objetivo es el de incidir en la mejora de la gestión financiera de la entidad.

### **Objetivo**

Establecer un contexto financiero con la definición de objetivos específicos, estrategias y acciones, así como pautas, lineamientos y herramientas que aporten para que la gestión financiera del Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza permita un buen manejo de los recursos, y asegure la continuidad operacional.

### **Alcance**

La presente propuesta ha sido diseñada para mejorar la gestión financiera de la entidad, y se centra en aspectos de liquidez, gestión de cobro, manejo de los recursos, rentabilidad, control de presupuestos, como principales ámbitos de su acción.

### **Gestión financiera**

La propuesta parte de la premisa de que la entidad incorporará actividades de gestión financiera a su operativa regular, entre las que se pueden mencionar:

- Análisis horizontal y vertical de estados financieros.
- Cálculo de indicadores financieros y su interpretación.
- Manejo de presupuestos de ingresos y egresos.
- Seguimiento y control de cobranza.
- Control del flujo de efectivo de la entidad.

Estas actividades, así como la responsabilidad de cumplir y llevar a cabo la planificación financiera, estarán a cargo de la Secretaría de Economía, la cual tiene un Secretario, un Contador y, dependiendo del volumen transaccional, uno a más Asistentes de contabilidad.

Así también, la propuesta considera que se realizará una planificación estratégica, dentro de la que se establecerán aspectos como el levantamiento de procesos, definición de funciones, mejoramiento de la gestión del talento humano, entre otros, cuyos principales beneficios serán el mejoramiento de la calidad y atención, el compromiso del desempeño de los colaboradores, el incremento de clientes, etc.

De manera general, a continuación se describe el perfil y funciones principales del personal que integra la Secretaría de Economía de la entidad:

- **Secretario de Economía**

- Objetivo:

Administración de los recursos monetarios de la entidad, información y análisis financiero para cumplir las obligaciones, con organismos de control externo, así como generar información para la toma de decisiones.

- Perfil:

- Ser socio del sindicato y estar al día en sus aportes.

- Título de tercer nivel en Economía, Finanzas o carreras afines.
  - Experiencia de 5 años en cargos similares.
  - Conocimientos básicos: Finanzas, Administración, Logística, Planificación, Legislación Laboral y Tributaria, Contabilidad, Auditoría.
- Funciones y Responsabilidades generales:
- Asegurar la veracidad y oportunidad de la información que se genera.
  - Revisar y presentar informes para el Secretario y Comité del sindicato.
  - Validar que se realicen las obligaciones tributarias legales de la entidad.
  - Coordinar y entregar información a auditores y entidades de control externo.
  - Garantizar el buen uso, estado e inventario actualizado de todos los bienes propios de la entidad.
  - Supervisar y validar todas las operaciones, informes y actividades que realice el personal a su cargo.
  - Autorizar los pagos oportunos de nómina, proveedores, socios y cualquier acreedor de la entidad.
  - Coordinar la cobranza adecuada de los valores a favor de la entidad.
  - Gestionar el análisis financiero periódico de los reportes contables, para emitir la respectiva interpretación que apoye la toma de decisiones de la entidad.
  - Garantizar el adecuado flujo de los recursos para el cumplimiento de las obligaciones de la entidad, así como su continuidad operacional.
  - Supervisar que se efectúe el adecuado control presupuestario requerido por la entidad.

● **Contador**

- Objetivo:

Responsable de la gestión contable, tributaria y de pagos de la entidad.

- Perfil:

- Grado de Contador Público Autorizado, título de tercer nivel.

- Experiencia de 3 años en cargos y/o funciones similares.
- Conocimientos básicos: Contabilidad, Finanzas, Administración, Planificación, Legislación Laboral y Tributaria, Sistemas contables.
- Funciones:
  - Conciliaciones bancarias de todas las cuentas del sindicato.
  - Realizar y entregar oportunamente los reportes contables obligatorios y adicionales.
  - Declarar y pagar los impuestos, tasa, contribuciones, afiliaciones, etc. de la entidad.
  - Verificar el adecuado registro de transacciones.
  - Reportes solicitados por su línea de supervisión y directivos de la entidad.
  - Proporcionar información para entidades de control interno.
  - Calcular, declarar y pagar oportunamente las obligaciones con el IESS y Ministerio de Trabajo.
  - Revisar todos los pagos y obligaciones de la entidad y garantizar que no se queden pagos pendientes.
  - Llevar un control e informar en detalle las cuentas por cobrar de la entidad.
  - Participar en procesos de baja y donación de la entidad, avalando los bienes o recursos a entregar o desechar.
  - Efectuar los análisis financieros y cálculo de indicadores de manera periódica.
  - Verificar, controlar y llevar el presupuesto de la entidad.
  - Las demás que sean requeridas por su línea de supervisión de acuerdo a su cargo.

- **Asistente de contabilidad**

- Objetivo:

Apoyar operativamente en la gestión contable y financiera de la entidad.

- Perfil:

- Cursando estudios en carreras de Contabilidad, Finanzas, Auditoría o afines.
- Experiencia de al menos 1 año en funciones similares.
- Conocimientos básicos: Contabilidad, Finanzas, Administración, Sistemas contables, Legislación Laboral y Tributaria.



○ Funciones:

- Ingreso de transacciones en el sistema.
- Elaboración de pagos, cheques y transferencias en el sistema.
- Realizar conciliación bancaria, libros auxiliares y registros contables.
- Realizar la identificación adecuada de los bienes de propiedad de la institución.
- Efectuar inventarios periódicos de los bienes propios, insumos y materiales de la entidad, y sus respectivos informes.
- Llevar la caja chica de la entidad.
- Apoyo operativo a la gestión de cobranza.
- Llevar control del archivo contable.
- Reportes solicitados por su línea de supervisión.
- Las demás que sean requeridas por su línea de supervisión de acuerdo a su cargo.

Respecto a los procesos, la gestión financiera de la entidad debe considerar al menos los siguientes:

Gráfico 27: Ciclo de procesos de gestión financiera



**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

- Planificación: cuyo principal fin es el de establecer los objetivos financieros, sus metas, estrategias, acciones, cronograma y recursos necesarios al inicio de cada período.
- Registro de ingresos: realizar el registro adecuado y oportuno de todos los ingresos generados por la entidad.
- Registro de egresos: realizar el registro oportuno y adecuado y generación del pago de todas las obligaciones de la entidad, ya sea a socios, proveedores, colaboradores, entidades de control externo, etc.
- Elaboración de reportes: generación de los reportes contables y financieros exigidos por la Ley, y utilizados de manera interna por la entidad, como Balance de Situación Financiera, Resultados, Variación de capital, etc.
- Declaración y pago de obligaciones: efectuar la declaración oportuna y confiable, así como el pago de las obligaciones de la entidad respecto a temas tributarios y laborales.
- Control Presupuestario: estimar los valores de ingresos y egresos, así como llevar el control respectivo periódico.
- Análisis financiero: realizar el análisis de estados financieros y cálculo de indicadores para la evaluación de la situación financiera de la entidad.
- Control y seguimiento: realizar evaluaciones e informes del cumplimiento de la planificación financiera establecida para cada período.

### **Políticas generales**

A continuación se describen algunas políticas de acción general dentro del contexto financiero de la empresa:

- **Cuestiones financieras:**
  - El Secretario de Economía será el responsable de elaborar la planificación financiera de mediano o largo plazo, la cual debe alinearse a la planificación estratégica u objetivos definidos por el Secretario General.

- La planificación financiera será revisada de manera trimestral; sin embargo, el encargado financiero realizará informes de su estado anual, para que sean discutidas en el Consejo directivo de la entidad.
- El área financiera realizará periódicamente el respectivo análisis financiero de los balances, el cual junto con los indicadores serán presentados al menos trimestralmente al Secretario General, y semestralmente al Consejo directivo.
- El Secretario de Economía será el responsable de elaborar, revisar e informar periódicamente el control presupuestario de la entidad.
- El presupuesto será presentado para su aprobación un mes antes del inicio del período para el cual ha sido elaborada, y será puesto en marcha al inicio del período.
- Al fin de cada período el Secretario de Economía elaborará un informe completo sobre el desempeño del control presupuestario del período; sin embargo, la revisión del presupuesto será quincenal o semanal, según establezca el responsable financiero de la entidad.
- El Secretario de Economía será el encargado de manejar el control del flujo de efectivo de la entidad, y deberá notificar con la debida antelación, para conseguir los recursos necesarios que aseguren la continuidad operacional.
- El Secretario de Economía será quien evalúe, presente y gestione la consecución de la mejor opción para obtener recursos externos.

- **Gestión de pagos:**

- Todo pago debe ser realizado en función de la planificación financiera y debe haber sido registrado previamente en el presupuesto anual de la entidad.
- En caso de que exista la necesidad de realizar un pago que no esté en la planificación ni en el presupuesto, se deberá solicitar la autorización del Secretario General y Comité en función del monto respectivo.
- El Asistente contable será quien elabore el pago previamente autorizado, luego de lo cual el Contador revisará que todo esté de correcto para proceder, y será el Secretario de Economía quien apruebe el pago, excepto en casos especiales de montos muy altos, en los que será el Secretario General quien efectúe la aprobación.
- Para todo pago se realizará un control previo, por parte del Contador, quien verificará que existan todos los documentos de soporte, firmas de conformidad, y constancia de que se ha recibido el bien y/o servicio por el cual se realiza el pago.

- En caso de que un pago no contenga todos los soportes del caso, se notificará al Secretario de Economía, para su autorización o comunicación al Secretario General y/o Comité en función del monto a pagar; dicha solicitud se realizará oportunamente para evitar que por falta de sustento se quede sin pagar una obligación y se pueda incurrir en cortes de servicio o morosidad.
  - Es obligación por parte de los directivos de la empresa el realizar las aprobaciones que tengan los respectivos sustentos, el mismo día en el que les han sido solicitadas, de lo contrario queda en su responsabilidad el problema que se suscitare por el retraso del pago.
  - Así también es responsabilidad del Asistente y Contador por la generación y revisión oportuna de los egresos de la entidad, en función de la planificación, presupuestos y sustentos.
- **Otras:**
    - La Secretaría de Economía deberá llevar un archivo físico para almacenar adecuadamente todos los documentos que sustentan la gestión contable y financiera de la entidad, que al menos considera documentos en buen estado y orden cronológico de hace 7 años.
    - Así también la Secretaría de Economía deberá llevar un archivo de respaldo de todos los reportes, transacciones del sistema contable y demás información financiera, la que será guardada en dispositivos de almacenamiento externo, y estará bajo responsabilidad de un directivo designado para el efecto.
    - Tanto los documentos aprobados como los respaldos e informes de la planificación financiera, control presupuestario, gestión de cobranza, análisis financiero y seguimiento de planificación serán guardados por el Secretario de Economía, para que sean revisadas en cada reunión del Consejo directivo de la entidad.
    - Respecto de inversiones que realice la empresa: En el caso de que se adquieran bienes propios para la entidad, éstos deberán ser recibidos, identificados, etiquetados y registrados por el Asistente contable, quien, para constancia de lo realizado, solicitará apoyo de otras personas de la entidad, quienes firmarán en conjunto en los documentos de recepción.

## **4.2.2 Planificación Financiera**

La planificación financiera se realiza dentro del marco estratégico al cual se debe alinear, por esto, a continuación se presentan algunos puntos básicos del direccionamiento estratégico, que han sido desarrollados por las autoras, en función de las necesidades evidenciadas en el diagnóstico. Es importante resaltar que estos puntos conforman el contexto sobre el cual se propone la planificación de la gestión financiera.

### **4.2.2.1 Direccionamiento estratégico**

#### **Misión**

En función de la situación diagnosticada, y con el fin de estipular claramente la función de la entidad, a continuación se presenta la misión:

"Somos una asociación comprometida con la unión, apoyo y protección al gremio de conductores de Pastaza, que busca formar nuevos profesionales con valores éticos, morales, respeto a las vías, transeúntes, pasajeros y leyes de tránsito nacionales."

#### **Visión**

La visión propuesta plasma lo que la entidad desea lograr en futuro próximo y cómo lo logrará:

"Obtener el reconocimiento por la excelencia en formación de conductores profesionales, lograda a través de personal calificado, tecnología actualizada, procesos y autogestión eficientes, para generar beneficios a sus asociados, la comunidad y el país."

## Valores

Los valores corporativos representan el actuar de todas las personas de la entidad, lo cual denota un contexto de identidad con la institución y asegura un estándar en el proceder de cada integrante. A continuación de manera concreta se presentan los valores para el Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza:

- **Integridad:**

Que implica la honestidad, veracidad y transparencia en toda gestión que se realice e información que se proporcione por parte de los colaboradores de la institución.

- **Responsabilidad:**

Cumplir de manera oportuna y diligente todos los compromisos con los socios, estudiantes, compañeros y clientes de la entidad.

- **Trabajo en equipo:**

Buscar siempre el trabajar en colaboración con los demás compañeros y jefes para lograr los objetivos de la institución, entendiendo que todo esfuerzo debe ser conjunto para el bien común.

- **Equidad:**

En todo momento profesar y practicar la igualdad e inclusión, ya sea en el trato, atención y/o consideración a los clientes, compañeros, jefes y clientes de la institución.

- **Respecto:**

Promover y respetar el medioambiente, las normas de tránsito, internas de la institución, así como la consideración para con la institución, su personal y clientes.

#### **4.2.2.2 Estrategia Genérica**

De manera global, para la entidad se propone sea manejada una estrategia genérica de MEJOR PRECIO, la cual busca proporcionar el servicio con estándares de calidad y buena atención, considerando un precio competitivo y accesible para los clientes.

#### **Política Institucional**

Como parte del contexto estratégico, se propone la siguiente política institucional:

“El accionar político de la institución se basa en la preservación y fortalecimiento del carácter solidario con las necesidades dinámicas de los conductores profesionales, dentro de un contexto de equidad, pluralidad, tolerancia e integridad.”

#### **Objetivos Generales**

Considerando las 4 perspectivas propuestas por el Cuadro de Mando Integral, herramienta que es utilizada para la medición concreta de los avances de la planificación estratégica, a continuación se presentan los objetivos generales que se han planteado para el Sindicato:

- **Perspectiva financiera:**

Optimizar la gestión financiera de la institución, para asegurar la continuidad operacional

- **Perspectiva de clientes:**

Posicionar los servicios de formación profesional, para incrementar el número de estudiantes

- **Perspectiva de procesos internos:**

Estandarizar los procesos internos de la institución, para garantizar calidad y eficiencia en la gestión

- **Perspectiva de aprendizaje y desarrollo:**

Implementar una gestión de talento humano, que asegure la idoneidad y desempeño del personal

### **Objetivos financieros**

Partiendo del objetivo general financiero propuesto, que de manera concreta busca optimizar la gestión con el fin de garantizar la continuidad operativa de la entidad, a continuación se presentan los objetivos específicos financieros, los que han sido considerados para abordar 4 aspectos del área que son: Ingresos, Rentabilidad, Control del efectivo y Control de gestión financiera.

En la siguiente tabla también se presentan las metas de cada objetivo, las cuales permitirán que se pueda comprobar el alcance o no de lo planificado, o evaluar los avances que se van obteniendo anualmente para la entidad:

Tabla 33: Objetivos específicos financieros

<b>OBJETIVOS FINANCIEROS</b>		<b>METAS</b>
1.1	Incrementar los ingresos de la institución para garantizar su continuidad operacional	Incremento anual de ingresos igual o mayor al 10% en escuela, 5% en estación y 2% en planta
1.2	Optimizar la estructura de egresos de la institución para mejorar su rentabilidad	Mejora anual de utilidad operacional igual o mayor al 5%
1.3	Mejorar la administración del flujo de efectivo para asegurar el cumplimiento oportuno de compromisos financieros	Liquidez igual o mayor a 2.3; Exigible inferior al 65% del activo corriente
1.4	Implementar una herramienta de apoyo para la administración financiera y toma de decisiones	Estimar y controlar los ingresos, egresos y utilidad

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

En el caso de los ingresos, el objetivo implica buscar la manera de incrementarlos en los siguientes períodos, y pretende un crecimiento mayor para la escuela de capacitación, como el principal servicio ofrecido, estableciendo un 10% anual. En el caso de la estación, se propone un crecimiento anual del 5%, mientras que para la planta el incremento sería del 2%.

En cuanto a la rentabilidad, se busca una estructura de costos más eficiente para lograr una mejor rentabilidad anual, la cual se pretende sea igual o mayor al 5%.

Sobre el manejo del efectivo, se pretende mejorar el flujo de efectivo, con lo cual obtener una liquidez de al menos 2.3 veces, así como también gestionar el exigible para que sea como máximo el 65% del total del activo corriente.

Finalmente, sobre el control financiero se busca el implementar el uso de una herramienta que permita dar un seguimiento cercano a los ingresos, egresos y saldos, la cual permita controlar la gestión financiera de la entidad.

#### 4.2.2.3 Estrategias financieras

Para cada uno de los objetivos planteados, se han establecido estrategias que permitan su logro, y dependiendo de la especificidad del ámbito del objetivo, se establecieron entre una y tres. Así también se han determinado cuales serían las metas de cada estrategia, que comprobarían si se logró el objetivo. Estas metas de las estrategias, están conectadas y alineadas con las anteriormente definidas para los objetivos.

Tabla 34: Estrategias financieras específicas

OBJETIVOS FINANCIEROS		ESTRATEGIAS		METAS
1.1	Incrementar los ingresos de la institución para garantizar su continuidad operacional	1.1.1	Gestionar publicidad para el servicio de formación de conductores profesionales	Incremento anual de estudiantes mayor o igual al 10%
		1.1.2	Promocionar la estación de servicios para captar nuevos clientes	Incremento anual de clientes mayor o igual al 5%
		1.1.3	Publicitar los beneficios de la entidad para los conductores profesionales	Incremento anual de socios mayor o igual al 2%
1.2	Optimizar la estructura de egresos de la institución para mejorar su rentabilidad	1.2.1	Controlar los costos para asegurar la efectividad de la estructura de egresos	Control para que los costos no superen el 73% de los ingresos totales
		1.2.2	Optimizar los gastos de la entidad para garantizar la eficiencia administrativa	Control para que los gastos sean inferiores al 23% de los ingresos totales
1.3	Mejorar la administración del flujo de efectivo para asegurar el cumplimiento oportuno de compromisos financieros	1.3.1	Administrar la disponibilidad de efectivo de la entidad	Obtener una liquidez igual o mayor a 2.3 veces
		1.3.2	Mejorar la gestión de cobranza de la entidad	Lograr un exigible inferior al 65% del activo corriente

OBJETIVOS FINANCIEROS		ESTRATEGIAS		METAS
1.4	Implementar una herramienta de apoyo para la administración financiera y toma de decisiones	1.4.1	Utilizar el control presupuestario anual para estimar ingresos, egresos y utilidad	Diseño de formatos, establecer valores, capacitación al personal, ejecución e informe

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

Las estrategias presentan el camino para lograr el objetivo, es así que en el caso del objetivo 1.1 que busca incrementar los ingresos, se indica cual sería la forma mediante la que se alcanzarían las metas establecidas.

En el caso de la rentabilidad, se busca controlar la incidencia de costos para no supere el 73% de los ingresos. Así también se pretende optimizar el uso de recursos, estructura y verificar la potencial disminución de gastos, para que representen hasta un 23% del total de ingresos. Estas dos acciones garantizarán la rentabilidad en el ejercicio económico de la entidad.

En el caso del manejo del efectivo, son estrategias la buena administración del disponible, así como el mejorar la gestión de cobranza de la entidad para reducir el exigible y permitir mayor disponibilidad de recursos para el pago de obligaciones.

En lo referente al control, se propone la utilización de la herramienta presupuestaria, para establecer, registrar y controlar los ingresos y egresos de la entidad.

#### **4.2.2.4 Plan de acciones**

En función de los objetivos específicos y sus estrategias, se diseñaron algunas acciones concretas para el logro de lo planificado, las cuales han sido codificadas para su mejor entendimiento, como se muestran en la siguiente tabla.

El plan de acciones también incluye el responsable de realizar o llevar a cabo las actividades estipuladas, el tiempo que tomará la realización en términos mensuales, el valor estimado que podría costar en el primer año la aplicación de los recursos necesarios. También se incluye un campo de observaciones, que indica la referencia del valor que se estima, o si las actividades corresponden a la operativa interna.

Es importante resaltar que las actividades planteadas, consideran un responsable para su aplicación, quien podrá apoyarse en otras personas de la entidad, según la estructura organizacional, para asegurar el cumplimiento de las metas propuestas.

Este plan de acciones, muestra de una manera concreta la parte operativa de la planificación financiera propuesta, y con el fin de lograr los objetivos, se deben aplicar continuamente durante los siguientes períodos. En el caso de la primera actividad, habrá una variación ya que a partir del segundo año solo se requerirá actualizar la campaña, lo cual supone un menor costo, equivalente al 40% del valor del primer año; mientras que el resto permanece igual.

Tabla 35: Plan de acciones de los objetivos financieros

<b>OBJETIVOS FINANCIEROS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>VALOR</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1.1 Incrementar los ingresos de la institución para garantizar su continuidad operacional	1.1.1 Gestionar publicidad para el servicio de formación de conductores profesionales por redes sociales	1.1.1.1 Establecer una campaña de publicidad por redes sociales para promocionar la formación de conductores	Director Escuela de conducción	1 mes	500.00	Contratar un experto para diseñar campaña
		1.1.1.2 Efectuar y controlar la campaña publicitaria diseñada		11 meses		
	1.1.2 Promocionar la estación de servicios para captar nuevos clientes	1.1.2.1 Realizar gestiones con empresas e instituciones para provisión de combustible	Administrador Estación de servicios	12 meses	-	Contactos y visitas a potenciales clientes
		1.1.2.2 Promocionar la estación de servicios en redes sociales		12 meses	420.00	Control mensual
	1.1.3 Publicitar los beneficios de la entidad para los conductores profesionales	1.1.3.1 Ubicar y contactar potenciales interesados para asociarse	Secretario de actas y comunicaciones	12 meses	-	Se realizará gestión todo el año
				1.1.3.2 Realizar reuniones promocionales con potenciales interesados	3 meses	300.00
1.2 Optimizar la estructura de egresos de la institución para mejorar su rentabilidad	1.2.1 Controlar los costos para asegurar la efectividad de la estructura de egresos	1.2.1.1 Establecer los costos en función de proyección presupuestaria de ingresos	Secretario de economía	1 mes	-	Gestión interna realizada por el área Financiera
		1.2.1.2 Efectuar el control presupuestario de costos		12 meses	-	
	1.2.2 Optimizar los gastos de la entidad para garantizar la eficiencia administrativa	1.2.2.1 Establecer los gastos en función de la proyección presupuestaria		1 mes	-	
		1.2.2.2 Efectuar el control presupuestario de gastos		12 meses	-	
1.3 Mejorar la administración del flujo de efectivo para asegurar el cumplimiento oportuno de compromisos financieros	1.3.1 Administrar la disponibilidad de efectivo de la entidad	1.3.1.1 Establecer la necesidad de efectivo de la entidad	Secretario de economía	1 mes	-	Gestión interna realizada por el área Financiera
		1.3.1.2 Controlar el flujo de efectivo según lo planificado		Contador general	12 meses	
	1.3.2 Mejorar la gestión de cobranza de la entidad	1.3.2.1 Establecer políticas y lineamientos para mejorar la gestión de cobranza	Secretario de economía	1 mes	-	
		1.3.2.2 Efectuar la gestión de cobranza para asegurar la liquidez		Contador general	12 meses	

<b>OBJETIVOS FINANCIEROS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>VALOR</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1.4 Implementar una herramienta de apoyo para la administración financiera y toma de decisiones	1.4.1 Utilizar el control presupuestario anual para estimar ingresos, egresos y utilidad	1.4.1.1 Diseñar el formato y los valores	Secretario de economía y	1 mes	-	
		1.4.1.2 Capacitar al personal para el control presupuestario	Contador general	1 mes	-	
		1.4.1.3 Ejecución del control presupuestario	Contador general y Asistente	12 meses	-	
		1.4.1.4 Informe final de control presupuestario	contable	1 mes	-	

**TOTALES**

**1,605.00**

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

#### **4.2.2.5 Control de objetivos**

La planificación requiere de una serie de herramientas y controles, pero sobretodo del compromiso de los colaboradores para dar el seguimiento permanente a cada una de las acciones, estrategias y objetivos. Como parte de estos elementos de apoyo, se presentan a continuación 3 que buscan la efectividad de las acciones y estrategias propuestas.

#### **Gestión de cobranza**

La gestión de cobranza es de vital importancia para una organización, ya que asegura la recuperación de los ingresos que se han obtenido por medio de prestación del servicio y en general las ventas de la entidad. Para el caso del Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza, en el análisis financiero se pudo observar que el exigible equivale al 80% del activo corriente para el año 2014, y bajó al 72% al año 2015.

Así también por medio de la observación directa, encuesta y herramienta, se pudo comprobar que existen problemas en la gestión de cobranza, la cual ha repercutido en la falta de recursos monetarios a corto plazo para afrontar las obligaciones inmediatas de la entidad.

Con el fin de mejorar esta situación de liquidez, a continuación se presentan algunas pautas y lineamientos que apoyarán a una mejor gestión de cobranza de los valores de la entidad:

- **Parámetros de cobro:**

- Estudiante de la escuela: el flujo regular establecido es que el cliente se inscriba y cancele el total del valor de la capacitación para que pueda asistir a sus clases y prácticas, rendir las evaluaciones, y obtenga su certificado para gestionar su licencia profesional.
- Cliente de la estación: el cliente regular que se acerca a cargar combustible debe cancelar de contado o por medio de tarjeta de crédito para que sea atendido. Para el caso de clientes corporativos, los convenios otorgan hasta 30 días para que sea cancelada la factura.

- Socio del sindicato: debe cancelar el valor respectivo hasta 30 días de emitida la factura.
  
- **Políticas de crédito:**
  - Estudiante de la escuela: en el caso de que exista un estudiante que no pueda cancelar previamente el valor de la capacitación, el Director de Escuela debe coordinar con el Secretario de Economía la autorización de un plan de pagos diferido mientras asiste a la capacitación, siempre y cuando el estudiante cancele el valor total para rendir la evaluación. Este financiamiento considera un pago inicial antes de la capacitación de mínimo un 40% del valor total.
  - Cliente de la estación: la política de crédito para los clientes corporativos de la estación es de 30 días, ya que esto permite que no se acumulen valores de más de un período. En el caso de que exista una excepción, el Administrador debe coordinar con el Secretario de Economía para verificar la posibilidad de que se amplíen 15 días adicionales para que el cliente cumpla con la obligación, sin que se corte el servicio.
  - Socio del sindicato: la política es que el socio cancele su valor de afiliación hasta en 30 días, una vez que ha sido emitida la factura. Solo en casos especiales, previa coordinación entre el Secretario General y el Secretario de Economía, se podrá otorgar un plazo máximo de 30 días adicionales para que se cancele el valor adeudado, sin que se pierda la continuidad de derechos de sociedad.
  - Créditos para socios, directivos y colaboradores: existe la posibilidad de que se otorguen créditos a los socios, así como a los directivos o incluso a los colaboradores de la entidad, esto es un beneficio estipulado en la normativa interna. Dependiendo del monto, será el Secretario General o el Consejo directivo quienes autoricen la concesión del crédito, previa validación con el Secretario de Economía, y en función de la disponibilidad de recursos, se procederá a entregar el dinero, previa firma de un convenio de pago. Sin la respectiva autorización, validación de fondos y firma de convenio, no se podrá entregar los recursos al beneficiario.
  - En cualquier caso, se requieren y comprueban los datos del solicitante, con los cuales se le pueda ubicar, en un caso de que no cancele oportunamente su obligación con la entidad. Entre estos datos constarán normas, número de identificación, dirección, teléfonos, correo electrónico, lugar de trabajo, etc.

- **Gestión de cobranza:**

Cuando se ha evidenciado un retraso en el pago de cualquier servicio se procederá a la gestión de cobro, misma que será realizada de manera interna de acuerdo al siguiente proceso:

- Verificación del retraso por parte del deudor en el cuadro de control de valores pendientes.
- Notificación vía telefónica al deudor, en la que se le indica que su valor pendiente está generando intereses. El interés por mora será del 1% del total adeudado durante los primeros días de retraso.
- A los 6 días hábiles se realiza una nueva notificación telefónica, insistiendo en el pago inmediato de los valores adeudados.
- Si todavía no se ha cancelado el valor, a los 15 días hábiles se realiza una visita al deudor en su lugar de residencia o trabajo, según la hora de la visita, para realizar un acuerdo de pago, indicando el valor más los intereses generados hasta el momento.
- En el caso de que no se haya recibido el pago del valor adeudado, se procede a realizar una visita final a los 30 días hábiles de la mora, dando un último plazo de 72 horas para cancelar el valor adeudado.
- Si el deudor no se acercó a cancelar a la entidad, el área financiera procede a entregar el caso al departamento legal para que inicie el procedimiento de cobro mediante la acción de demanda.
- La deuda generará intereses hasta que sea entregada al proceso de cobro legal, en cuyo caso, y solamente por autorización de los Secretarios General y de Economía, se procede a generar la provisión para incobrables, hasta que finalmente se haya devengado el total de la deuda.

Impactos del retraso en los pagos:

- Estudiante de la escuela: cuando el estudiante no ha cancelado de acuerdo al convenio inicial, será prohibido su ingreso a la capacitación, no serán tomadas sus pruebas y en el caso que haya concluido su formación, no se generará el certificado respectivo para la obtención de su licencia profesional, hasta que el estudiante cancele el total de los

valores adeudados, más el interés que se haya generado hasta la fecha. En el caso de que cancele parcialmente los valores, el Director de escuela evaluará el caso para permitir que siga recibiendo clases o se espere hasta la siguiente fecha de capacitación para que continúe su proceso de formación, una vez que haya cancelado el total del valor adeudado.

- Cliente de la estación: en el caso de que un cliente corporativo no haya cancelado su valor, automáticamente se suspende el servicio de provisión de combustible, con la debida notificación por escrito, y se procede de igual manera que con cualquier caso.
- Socio del sindicato: en el caso de que un socio no haya cumplido con sus pagos, a pesar de haber sido notificado, pierde automáticamente su calidad de socio, por medio de una notificación inmediata, y se procede a la gestión de cobro. En el caso de que posteriormente cancele el valor que adeudaba, se inicia su afiliación como cualquier otro socio nuevo, perdiendo su antigüedad.
- Créditos para socios, directivos y colaboradores: en el caso de que no sean canceladas a tiempo una o más cuotas del crédito, se procederá con la gestión de cobranza regular, si es un colaborador, será destituido de su cargo inmediatamente, y de sus haberes se restará el valor adeudado.

Si es un directivo, perderá inmediatamente su calidad directiva en la entidad, y del valor que deba recibir por los días de trabajo realizado, se descontará el valor adeudado.

En el caso de que sea un socio quien no cancele, se procederá de manera inmediata a quitarle su estado de afiliado activo, para seguir con el proceso regular de cobranza.

La persona a cargo de las notificaciones, debe tener como premisa el llegar a un acuerdo con el cliente, dándole opción a que cancele, incluso en partes, en el caso de que se solicite autorización al Secretario de Economía para tal efecto, ya que es conveniente para ambas partes llegar a un acuerdo de pago y evitar el proceso legal de recuperación.

Se propone el uso del siguiente formulario, como apoyo para la gestión de cobranza:

Tabla 36: Formato para control de cuentas por cobrar

DATOS GENERALES							GRUPOS DE VENCIMIENTO				OBSERVACIONES
FECHA	CUENTA CONTABLE	TIPO DOCUMENTO	NÚMERO DOCUMENTO	CLIENTE	CONCEPTO	VALOR	0 - 30 DÍAS	31 - 60 DÍAS	61 - 90 DÍAS	MÁS DE 90 DÍAS	
31-ago-16	1.1.02.XX	Factura	XXXX1	ANT	Combustible	124.25	0	0	62	0	
30-sep-16	1.1.02.XX	Factura	XXXX2	ANT	Combustible	103.71	0	32	0	0	
31-jul-16	1.1.02.XX	Factura	XXXX1	Canteras	Combustible	16.00	0	0	0	93	
31-oct-16	1.1.02.XX	Factura	XXXX1	CNT	Combustible	841.21	1	0	0	0	
31-oct-15	1.1.02.XX	Factura	XXXX1	Codex	Combustible	15.50	0	0	0	367	
31-ago-16	1.1.02.XX	Factura	XXXX1	Gobernación	Combustible	431.74	0	0	62	0	
31-jul-16	1.1.02.XX	Factura	XXXX1	MIES	Combustible	601.60	0	0	0	93	
31-ago-16	1.1.02.XX	Factura	XXXX2	MIES	Combustible	508.97	0	0	62	0	
30-sep-16	1.1.02.XX	Factura	XXXX3	MIES	Combustible	455.18	0	32	0	0	
30-sep-16	1.1.02.XX	Factura	XXXX1	Registro civil	Combustible	72.31	0	32	0	0	
31-mar-15	1.1.02.YY	Factura	YYYY1	D. Claus	Capacitación	650.00	0	0	0	581	Paralelo diurno A
31-mar-15	1.1.02.YY	Factura	YYYY1	T. Bryan	Capacitación	390.00	0	0	0	581	Paralelo intensivo F
30-nov-15	1.1.02.YY	Factura	YYYY1	G. Jorge	Capacitación	340.00	0	0	0	337	Paralelo nocturno B
30-nov-15	1.1.02.YY	Factura	YYYY1	C. Jean	Capacitación	390.00	0	0	0	337	Paralelo intensivo A
31-ago-16	1.1.02.YY	Factura	YYYY1	C. Hamilton	Capacitación	400.00	0	0	62	0	Paralelo nocturno B
31-ago-16	1.1.02.YY	Factura	YYYY1	H. Ángel	Capacitación	97.00	0	0	62	0	Paralelo intensivo B
<b>TOTAL</b>						<b>5,437.47</b>	<b>841.21</b>	<b>631.20</b>	<b>1,561.96</b>	<b>2,403.10</b>	

**Nota:** Datos parciales de las cuentas por cobrar a octubre de 2016 de la institución, analizados al 01 de noviembre de 2016

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

Se sugiere la actualización diaria de los datos del formato, con el fin de gestionar oportunamente la recuperación de valores.

La tabla 36 presenta un ejemplo del formato sugerido para el control de las cuentas por cobrar; este cuadro debe ser actualizado por el personal encargado al menos de manera semanal, para realizar una gestión oportuna en cuanto a los cobros. Se puede ver una porción importante de los valores que tienen más de 90 días, en el caso de la Escuela de conducción, se refieren a rubros cuentas que están pendientes de cobrar a estudiantes, desde hace dos períodos semestrales. En el caso de la estación, hay algunas empresas públicas que, en el entendido de la situación económica, tienen cuentas pendientes de pago. En todo caso, el formulario permite gestionar a cada cliente, en función de las pautas sugeridas en este punto, para lograr una mejor recuperación de las cuentas por cobrar de la empresa.

### Control del flujo de efectivo

Para tomar las decisiones que convengan a la entidad, respecto del efectivo, se debe considerar la ejecución del presupuesto establecido, es decir realizar todo egreso en función de lo que se ha planificado, y evitando se retrasen las obligaciones de la entidad.

Para este control se sugiere el llevar un formato de control semanal, que será alimentado diariamente para conocer de manera oportuna la ejecución de los pagos:

Tabla 37: Formato para control del flujo de efectivo

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR INGRESOS	VALOR EGRESOS	SALDO	OBSERVACIONES
<b>SEMANA 1 (del 1 al 4 de noviembre)</b>					
	Aportación socio				
Planta	N	180.00		180.00	Cuota atrasada
Escuela	Pensión alumnos	2,600.00		2,600.00	
Escuela	Matrícula	400.00		400.00	Alumno nuevo
Estación	Cobro combusti.	13,850.00		13,850.00	
<b>SUBTOTAL SEMANA 1</b>		17,030.00	-	<b>17,030.00</b>	
<b>SEMANA 2 (del 7 al 11 de noviembre)</b>					
Escuela	Pensión alumnos	4,900.00		4,900.00	
Estación	Pago proveedor		12,500.00	- 12,500.00	combustible
Estación	Cobro combusti.	25,600.00		25,600.00	
Planta	Cobro arriendos	500.00		500.00	locales
<b>SUBTOTAL SEMANA 2</b>		31,000.00	12,500.00	<b>18,500.00</b>	
<b>SEMANA 3 (del 14 al 18 de noviembre)</b>					
Escuela	Compra de materiales		1,380.00	- 1,380.00	oficina
Escuela	Compra de suministros		1,500.00	- 1,500.00	varios
Estación	Compra de suministros		650.00	- 650.00	oficina

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR INGRESOS	VALOR EGRESOS	SALDO	OBSERVACIONES
Estación	Cobro combusti.	3,255.00		3,255.00	
Planta	Mantenimiento		380.00	- 380.00	local 1
<b>SUBTOTAL SEMANA 3</b>		3,255.00	3,910.00	- 655.00	
<b>SEMANA 4 (del 21 al 25 de noviembre)</b>					
Escuela	Pensión alumnos	5,800.00		5,800.00	
Escuela	Pago sueldos		18,500.00	- 18,500.00	personal
Estación	Pago sueldos		4,600.00	- 4,600.00	personal
Estación	Pago proveedor		1,250.00	- 1,250.00	lubricantes
Planta	Pago honorarios		250.00	- 250.00	directivos
Planta	Pago sueldos		1,800.00	- 1,800.00	directivos
<b>SUBTOTAL SEMANA 4</b>		5,800.00	26,400.00	- 20,600.00	
<b>TOTAL MES 1</b>		<b>57,085.00</b>	<b>42,810.00</b>	<b>14,275.00</b>	

**Nota:** Datos parciales estimados para noviembre de 2016

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

En el ejemplo presentado en la tabla 37, se pueden identificar 2 semanas con saldo positivo, y dos con negativo; sin embargo, el total del mes es positivo. La idea del formulario es justamente que quien está a cargo de la administración financiera de la entidad, pueda contar con datos para tomar decisiones de cómo manejar los recursos y cumplir con todas las obligaciones, es así que en el ejemplo podía ahorrarse el saldo positivo de la primera y segunda semanas, los que apoyarían en el pago de las semanas siguientes, evitando que la empresa deba recurrir a costos financieros, y por el contrario generando un pequeño interés por guardar el dinero de manera temporal.

La gestión financiera debe garantizar que existan los recursos necesarios para la continuidad operacional de la entidad, lo que implica el dinero suficiente para pagar la nómina de personal, las facturas a proveedores de servicios, pagos por beneficios a socios, obligaciones tributarias y laborales, etc.

En ese contexto, quien ejerza la dirección financiera de la entidad debe estar pendiente de la cantidad de recursos disponibles para efectuar los pagos planificados en cada semana, y aparte de utilizar el formato sugerido, el cual debe ser llenado por el Asistente y validado por el Contador de manera diaria, se mencionan las siguientes pautas:

- Falta de recursos monetarios, en el caso que no se cuente con el suficiente disponible se puede recurrir a:

- Verificar la posibilidad de posponer un pago unos días, hasta contar con el flujo necesario para su ejecución.
  - Si existe dinero ahorrado o invertido en otra cuenta bancaria, se procedería a tomar los recursos necesarios para afrontar la iliquidez.
  - Es importante que el responsable financiero tenga listas opciones de financiamiento convenientes para la entidad.
  - Solicitar un sobregiro al banco en el que se mantiene la cuenta principal, el que tendrá un costo de intereses.
  - Solicitar un crédito a una institución financiera para capital de trabajo, con la respectiva generación de intereses.
- Excedente de recursos monetarios, este caso implica que además de contar con el disponible suficiente para cumplir con las obligaciones, se tenga un excedente, se puede recurrir a:
    - Transferir el excedente de dinero a otra cuenta bancaria para recibir intereses, y servir de respaldo en caso de una posterior falta de recursos monetarios.
    - Generar un ahorro para la futura adquisición de bienes propios, que debe estar de acuerdo a la planificación financiera y presupuestaria.
    - Invertir en pólizas de ahorro a plazo fijo u otro tipo de opción financiera que genere intereses, lo cual a más de lograr un beneficio para la entidad, evitaría tener el dinero improductivo.
    - Guardar en otra cuenta bancaria recursos para otorgar próximos créditos internos, o el pago de obligaciones de mayor valor.

### **Control Presupuestario**

El presupuesto es una herramienta muy útil para el control financiero de la entidad, a continuación se presentan los formatos que se sugieren utilizar para el control de ingresos y egresos de la institución:

Tabla 38: Formato para control presupuestario de ingresos

AÑO 1		INGRESOS														
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	MES 1				MES 2				TOTAL ANUAL						
		VALOR	VALOR	DIFERENCIA	MOTIVO	VALOR	VALOR	DIFERENCIA	MOTIVO	VALOR	VALOR	DIFERENCIA	MOTIVO			
		PRESUPUESTADO	INGRESADO			PRESUPUESTADO	INGRESADO			PRESUPUESTADO	INGRESADO					
Planta	Cuota anual socios	1,500.00	1,350.00	-	150.00	socios atrasados	800.00	880.00	-	80.00	cobros atrasados	2,300.00	2,230.00	-	70.00	socios atrasados
Planta	Alquiler local 1	450.00	40.00	-	410.00		450.00	450.00	-			900.00	490.00	-	410.00	
Escuela	Matrícula alumnos	15,000.00	13,250.00	-	1,750.00	valores pendientes	-	1,000.00	-	1,000.00	cobro pendientes	15,000.00	14,250.00	-	750.00	valores pendientes
Escuela	Pensión alumnos	40,000.00	36,200.00	-	3,800.00	valores pendientes	40,000.00	38,900.00	-	1,100.00	valores pendientes	80,000.00	75,100.00	-	4,900.00	valores pendientes
Estación	Venta combustible	178,000.00	165,000.00	-	13,000.00	facturas por cobrar	195,000.00	178,000.00	-	17,000.00	facturas por cobrar	373,000.00	343,000.00	-	30,000.00	facturas por cobrar
Estación	Lubricantes	2,000.00	2,100.00		100.00		2,000.00	1,800.00	-	200.00	ventas menores	4,000.00	3,900.00	-	100.00	ventas menores
<b>TOTAL</b>		<b>236,950.00</b>	<b>217,940.00</b>	<b>-</b>	<b>19,010.00</b>		<b>238,250.00</b>	<b>221,030.00</b>	<b>-</b>	<b>17,220.00</b>		<b>475,200.00</b>	<b>438,970.00</b>	<b>-</b>	<b>36,230.00</b>	

-8%

AÑO 1		EGRESOS															
ACTIVIDAD	COSTO / GASTO	DESCRIPCIÓN	MES 1				MES 2				TOTAL ANUAL						
			VALOR	VALOR	DIFERENCIA	MOTIVO	VALOR	VALOR	DIFERENCIA	MOTIVO	VALOR	VALOR	DIFERENCIA	MOTIVO			
			PRESUPUESTADO	REGISTRADO			PRESUPUESTADO	REGISTRADO			PRESUPUESTADO	REGISTRADO					
Planta	Costo	Mantenimiento	50.00	-	-	50.00	servicio pendiente	50.00	120.00	-	70.00	servicio requerido	100.00	120.00	-	20.00	servicio requerido
Planta	Gasto	Honorarios	100.00	-	-	100.00	pago pendiente	-	100.00	-	100.00	pago del mes anterior	100.00	100.00	-		
Escuela	Costo	Pago profesores	12,000.00	11,800.00	-	200.00		12,000.00	12,100.00	-	100.00	horas extras	24,000.00	23,900.00	-	100.00	horas extras
Escuela	Gasto	Personal ADM	7,000.00	6,900.00	-	100.00		7,000.00	6,800.00	-	200.00		14,000.00	13,700.00	-	300.00	
Escuela	Gasto	Suministros	1,500.00	1,050.00	-	450.00	compras pendientes	500.00	780.00	-	280.00	compras anteriores	2,000.00	1,830.00	-	170.00	
Estación	Costo	Sueldo personal	6,500.00	6,510.00	-	10.00	horas extras	6,500.00	6,530.00	-	30.00	horas extras	13,000.00	13,040.00	-	40.00	horas extras
Estación	Costo	Combustible	142,400.00	144,300.00	-	1,900.00	ventas mayores	156,000.00	153,200.00	-	2,800.00	ventas menores	298,400.00	297,500.00	-	900.00	
Estación	Costo	Lubricantes	1,400.00	1,500.00	-	100.00	ventas mayores	1,400.00	1,350.00	-	50.00	ventas menores	2,800.00	2,850.00	-	50.00	ventas mayores
Estación	Gasto	Suministros	200.00	180.00	-	20.00	ahorro	150.00	150.00	-			1,550.00	330.00	-	1,220.00	
<b>TOTAL</b>			<b>171,150.00</b>	<b>172,240.00</b>	<b>-</b>	<b>1,090.00</b>		<b>183,600.00</b>	<b>181,130.00</b>	<b>-</b>	<b>2,470.00</b>		<b>355,950.00</b>	<b>353,370.00</b>	<b>-</b>	<b>2,580.00</b>	

Elaborado por: Maritza Castillo y Marlene Sarango

La tabla 38 presenta un ejemplo del formulario propuesto para control de presupuesto. En los ingresos se observa un registro menor en el 8% a lo presupuestado, lo que se sustenta en valores pendientes de cobro por pensiones de estudiantes, y sobre todo por consumos de combustible. En cuanto a los egresos, se gastó 1% menos de lo planificado, porque hay gastos que se deberán efectuar en períodos posteriores. En todo caso, el cuadro permite validar cada rubro, y el motivo por el que no se cumple lo planificado, lo que ayudará al encargado de la gestión financiera en su labor.

Para el manejo del formato, a continuación se presentan algunos lineamientos:

- **Ingresos**

En el caso de los ingresos, la entidad tomará en cuenta que:

- El campo de actividad debe registrar a que giro de negocio corresponde el ingreso, y puede ser: Escuela, Estación o Planta.
- La generación de ingresos proviene de 3 fuentes principales:
  - Capacitación para conductores profesionales.
  - Venta de combustibles.
  - Afiliación de socios a la entidad.
- Como fuentes alternas de ingreso se pueden registrar:
  - Alquiler de bienes inmuebles propios.
  - Venta de bienes propios que no se estén utilizando.
  - Otros no operativos.
- Todos los ingresos, regulares y alternativos, deben registrarse de manera mensual en el formato respectivo, en el mes en el que se espera recibirlos.
- Para la estimación de los valores, el responsable financiero solicitará el estimado a cada uno de los implicados de la escuela, estación y planta, para en función de estos datos proceder a elaborar el archivo de presupuesto.

- Cada vez que se registre un ingreso, se procederá a actualizar en el formato de presupuesto, para mantenerlo al día. Se debe realizar una revisión semanal con el archivo de ingresos y los valores de cuentas bancarias de la entidad, para asegurar que el archivo de control presupuestario tenga información correcta.
- Realizar un análisis quincenal de los ingresos, lo que permitirá validar la consecución de la meta mensual establecida.
- De igual manera se realizarán análisis e informes trimestrales y semestrales de presupuesto, con los que se vigilará el nivel de ingresos real de la entidad versus lo estimado.
- En el caso de que un ingreso no vaya a llegar en el mes esperado, o que la estimación de ventas no se haya cumplido, se debe explicar en la línea correspondiente el motivo por el cual no se llegó al valor presupuestado. Luego de esto se deberá modificar el archivo presupuestal de ingresos, considerando que solo se puede movilizar un valor a otro período posterior, previa justificación y aprobación del Secretario de Economía, y comunicación escrita al Secretario General.
- La diferencia se obtiene restando el valor presupuestado del registrado, con lo que se tendrá una diferencia positiva en el caso de que se hayan recibido ingresos mayores a los presupuestados; en cambio, se tendrá una diferencia negativa si es que no se logró el valor estimado para ese mes.

- **Egresos**

Para los egresos se debe considerar lo siguiente:

- El campo de actividad debe registrar a que giro de negocio corresponde egreso, y puede ser: Escuela, Estación o Planta.
- Los egresos están divididos en dos grandes grupos:
  - Costos: todo aquel valor que corresponde a la directa provisión del servicio ofrecido por la entidad a sus clientes.
  - Gastos: todos los demás egresos que corresponden a la gestión administrativa, de ventas, financiera o institucional.

- Todos los egresos, costos o gastos, deben registrarse de manera mensual en el formato respectivo, en el mes en el que se espera efectuarlos. Por ejemplo si es un egreso regular, como un servicio básico o el pago de una remuneración, será registrado en todos los meses el valor que se estime; en cambio, si es un gasto específico que debe cancelarse una o más veces en el año, se deberá poner en el mes en el que se deba efectuar el pago, y no cuando se genere el gasto.
- La planificación de todos los egresos debe considerar el histórico de pagos y egresos de la entidad, así como la estimación de los implicados de la escuela, estación y planta; con lo cual se podrán contar con datos lo más aproximados a la posible operativa futura de la entidad.
- Cada vez que se realice el registro contable de un egreso, ya sea por pago o ajuste, se procederá a actualizar en el formato de presupuesto, para mantenerlo al día. Con esto se asegurará la equidad entre el sistema contable y archivo de control presupuestario.
- Realizar un análisis semanal de los egresos, lo que permitirá validar la consecución de la meta mensual establecida, y evitar que se vayan a realizar demás gastos en ese mes.
- De igual manera se realizarán análisis e informes trimestrales y semestrales de presupuesto, con los que se vigilará el nivel de egresos real de la entidad respecto de lo estimado.
- En el caso de que un egreso no se vaya a efectuar en el mes esperado, o que la estimación del valor sea diferente a lo real, se debe explicar en la línea correspondiente el motivo por el cual existe tal diferencia respecto del valor presupuestado. Luego de esto se deberá modificar el archivo presupuestal de egresos, considerando que solo se puede realizar una modificación y/o movilización de valores a otro período posterior, previa justificación y aprobación del Secretario de Economía, y comunicación escrita al Secretario General.
- La diferencia se obtiene restando el valor registrado del presupuestado, con lo que se tendrá una diferencia positiva en el caso de que se hayan realizado pagos por valores inferiores a los presupuestados; en cambio, se tendrá una diferencia negativa si es que se realizaron egresos mayores a los estimados para ese mes.
- Es importante considerar que si no se realizó un pago en el mes estimado, y por esto se obtiene una diferencia positiva, debe modificarse el cuadro para pasar la

estimación al siguiente período en el cual se ejecutará el pago, lo cual evitará la distorsión de las diferencias.

- **Otras consideraciones:**

- Para la elaboración del archivo de presupuesto, el responsable financiero solicitará a los Secretarios y Directores una reunión de trabajo para estimar valores regulares y extraordinarios del próximo período, tanto en ingresos como en egresos. Esta serie de reuniones deben llevarse a cabo con la antelación suficiente que permita elaborar los borradores, revisar previamente y entregar el archivo para su aprobación con un mes de anticipación al período al cual corresponde.
- Bajo ningún concepto se pueden borrar o disminuir valores presupuestados en el archivo aprobado de presupuesto de ingresos o egresos.
- Todo cambio y/o modificación que se tenga que realizar para un mes posterior al solicitado, se sustenta en un documento escrito aprobado por el Secretario de Economía, y se dejará evidencia de una comunicación escrita de tal acto al Secretario General.
- El archivo original del presupuesto debe reposar en manos del Secretario de Economía, quien velará porque se mantengan los valores originales, y solamente se modifiquen aquellos rubros que hayan sido justificados previamente.
- El responsable financiero debe entregar el archivo para que el Contador lleve la operativa con la ayuda del Asistente contable, pero la responsabilidad de los datos ante la entidad son del Secretario de Economía.

### **4.3 PROYECCIONES**

Con el fin de mostrar un posible futuro económico y financiero para la entidad, a continuación se presentan proyecciones para el período 2016-2021, es decir 6 años consecutivos.

Las proyecciones han sido elaboradas considerando dos escenarios, el primero que implica la situación regular de la entidad sin la aplicación de ninguna diferencia a su gestión financiera. Por el contrario, el segundo escenario considera la aplicación de la planificación financiera, lo cual conlleva metas y también considera costos adicionales.

Cada escenario cuenta con sus propias premisas de crecimiento y proyección; y adicionalmente, para ambos escenarios, se considera la inflación anual del país, que

según el Banco Central del Ecuador, a diciembre 2015 fue de 3.38%, porcentaje que también incidirá en el crecimiento de ingresos y egresos.

#### 4.3.1 Proyecciones para el primer escenario, sin la Propuesta

El primer escenario considera una proyección sin la aplicación de una planificación financiera, el que para efectos de análisis se denomina “Proyección simple”, y supone las siguientes premisas:

- No considera la aplicación de una planificación estratégica.
- No considera la aplicación de una planificación financiera.
- Considera un crecimiento de rubros del ingreso y egresos en función de la inflación anual del 3.38%.
- La estimación de la variación de los activos, pasivos, patrimonio, ingresos y egresos se efectúa según los porcentajes definidos en la tabla 40, los que toman como referencia a la variación de la entidad entre los años 2014 y 2015, utilizados para el análisis financiero que se efectuó en el capítulo anterior.

Para el caso de los ingresos y egresos de este primer escenario, la estimación toma como referencia la variación entre los años 2014 y 2015, según el análisis presentado en la tabla 29; sin embargo, y como se muestra a continuación, se estima una variación más conservadora, considerando el análisis realizado sobre el entorno:

Tabla 39: Premisas de proyección de resultados en escenario simple

CUENTA	VARIACIÓN 2015 / 2014	VARIACIÓN PROYECCIÓN
<b>INGRESOS</b>	<b>-18.7%</b>	<b>-5.9%</b>
INGRESOS PLANTA	-83.2%	0.0%
INGRESOS ESCUELA	-35.5%	-10.0%
INGRESOS ESTACIÓN	-11.0%	-5.0%
<b>EGRESOS</b>	<b>-17.0%</b>	<b>-4.1%</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>-16.4%</b>	<b>-5.0%</b>
COSTO DE VENTAS ESCUELA	-61.2%	-10.0%
COSTO DE VENTAS ESTACIÓN	-12.8%	-5.0%
<b>GASTOS</b>	<b>-19.1%</b>	<b>-1.2%</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-32.0%	-1.5%
REMUNERACIONES	37.0%	0.0%
SERVICIOS BÁSICOS	30.2%	0.0%
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	-40.1%	-10.0%

<b>CUENTA</b>	<b>VARIACIÓN 2015 / 2014</b>	<b>VARIACIÓN PROYECCIÓN</b>
IMPUESTOS	-83.8%	-5.9%
DEPRECIACIONES	-65.7%	4.5%
PROVISIONES Y AMORTIZACIONES	-62.6%	-5.0%
HONORARIOS	-59.5%	-5.0%
SUMINISTROS	82.2%	-5.0%
OTROS	-78.9%	-5.0%
GASTOS VENTAS	1986.9%	0.0%
GASTOS FINANCIEROS	-98.1%	0.0%

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

Es decir que se estima una baja para los ingresos de la escuela del 10%, la estación generará 5% menos de ventas, pero las entradas de la planta permanecerán iguales. A esto se sumará la inflación anual.

Los costos tendrán el mismo impacto de los ingresos, por su relación directa; mientras que para los gastos se ha previsto que las remuneraciones, los servicios básicos, los gastos de ventas y financieros se mantengan iguales; que el mantenimiento baje 10%, los impuestos disminuyan de manera proporcional a los ingresos totales, es decir un 5.9%. Las depreciaciones crecerán 4.5% en función del cálculo estimado en el 2015, a este valor no se aplicará inflación. En cambio las provisiones, honorarios, suministros y otros bajarán 5%, porque se entiende que bajará la operación general de la entidad.

Por su parte, la variación de las cuentas del activo, pasivo y patrimonio también toma como referencia la variación entre los años 2014 y 2015, según el análisis presentado en la tabla 28; pero los porcentajes propuestos para variación anual de este primer escenario serán los siguientes:

Tabla 40: Premisas de proyección de situación financiera en escenario simple

<b>CUENTA</b>	<b>VARIACIÓN 2015 / 2014</b>	<b>VARIACIÓN PROYECCIÓN</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>14.1%</b>	<b>0.6%</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>-12.6%</b>	<b>-1.9%</b>
DISPONIBLE	-35.8%	-2.2%
CAJA Y BANCOS	-37.0%	-2.2%
INVERSIONES	100.0%	0.0%
EXIGIBLE	-21.8%	-2.0%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	-96.2%	-2.0%
CUENTAS POR COBRAR COLABORADORES	101.6%	-2.0%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	-8.3%	-2.0%
TRANSFERENCIAS INTERNAS	9.4%	-2.0%

CUENTA	VARIACIÓN 2015 / 2014	VARIACIÓN PROYECCIÓN
ANTICIPOS IMPUESTOS	272.7%	0.0%
INVENTARIOS	11.6%	-5.9%
ANTICIPOS	74.2%	0.0%
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>33.7%</b>	<b>33.7%</b>
TERRENOS	62.7%	0.0%
CONSTRUCCIONES EN TRANSITO	0.0%	0.0%
EDIFICIOS	33.0%	0.0%
VEHÍCULOS	14.3%	10.0%
MAQUINARIA	84.1%	5.0%
MUEBLES Y ENSERES	7.9%	5.0%
EQUIPOS OFICINA	30.2%	5.0%
COMPUTACIÓN	3.5%	5.0%
SOFTWARE	217.3%	5.0%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	4.5%	4.5%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>-100.0%</b>	<b>0.0%</b>
<b>PASIVO</b>	<b>2.9%</b>	<b>-0.1%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>44.7%</b>	<b>-0.1%</b>
CUENTAS POR PAGAR	166.7%	0.0%
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	157.8%	0.0%
CUENTAS POR PAGAR PERSONAL	100.0%	0.0%
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	39.0%	-0.1%
IMPUESTOS POR PAGAR	-63.5%	-5.9%
VALORES COLABORADORES	67.6%	0.0%
OBLIGACIONES IESS	63.4%	0.0%
BENEFICIOS POR PAGAR	-56.6%	0.0%
TRANSFERENCIAS INTERNAS	2.3%	0.0%
POR PAGAR CLIENTES	112.6%	0.0%
OTROS ACREEDORES	2356.7%	0.0%
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>-100.0%</b>	<b>0.0%</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>18.0%</b>	<b>0.9%</b>
CAPITAL	-10.8%	0.0%
APORTES FUTURA CAPITALIZACIÓN	100.0%	0.0%
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	100.0%	0.0%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	7.9%	2.0%
UTILIDADES ACUMULADAS	26.8%	10.0%
UTILIDADES EJERCICIO PLANTA	-45.4%	-50.5%
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>14.1%</b>	<b>0.6%</b>

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

Se supone que la situación financiera se incrementará un 0.6%, el activo corriente bajará un 1.9%, principalmente por el decremento en 2.2% del disponible, y un 2% del exigible; así también los inventarios bajarán un 5.9% debido a la baja de actividad de la entidad. El activo fijo se incrementará por inversión en cuentas de bienes muebles, vehículos, computación, etc. y la depreciación respectiva del 4.5%.

El pasivo prácticamente se mantiene igual, ya que se considera una baja del 5.9% en el rubro de impuestos por pagar. El patrimonio ha bajado un 0.9%, ya que a pesar de que se incrementa un 10% el rubro de utilidades acumuladas, las del ejercicio bajaron 50%.

Dado que cada cuenta del balance de situación proyectado varía en función de un supuesto determinado, para compensar el decremento de la rentabilidad que se registra en el patrimonio, la cuenta de disponible es modificada en función de dichos cambios.

Con estos supuestos se presenta la proyección para los siguientes períodos, partiendo de los valores que la entidad tuvo en el año 2015, considerado como año base para este ejercicio:

Tabla 41: Proyección de resultados en escenario simple

AÑO BASE		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
CUENTA	VALORES:						
<b>INGRESOS</b>	<b>2,750,040.90</b>	<b>2,675,123.48</b>	<b>2,603,391.52</b>	<b>2,534,661.52</b>	<b>2,468,762.15</b>	<b>2,405,533.36</b>	<b>2,344,825.68</b>
INGRESOS PLANTA	10,413.72	10,765.70	11,129.58	11,505.76	11,894.66	12,296.70	12,712.33
INGRESOS ESCUELA	507,979.82	472,634.58	439,748.67	409,150.96	380,682.23	354,194.36	329,549.52
INGRESOS ESTACIÓN	2,231,647.36	2,191,723.19	2,152,513.26	2,114,004.80	2,076,185.25	2,039,042.30	2,002,563.83
<b>EGRESOS</b>	<b>2,641,524.63</b>	<b>2,619,571.28</b>	<b>2,599,144.85</b>	<b>2,580,250.58</b>	<b>2,562,896.14</b>	<b>2,547,091.76</b>	<b>2,532,850.16</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>1,985,152.80</b>	<b>1,949,140.43</b>	<b>1,913,806.97</b>	<b>1,879,137.86</b>	<b>1,845,118.98</b>	<b>1,811,736.61</b>	<b>1,778,977.42</b>
COSTO DE VENTAS ESCUELA	9,634.12	8,963.78	8,340.08	7,759.78	7,219.85	6,717.49	6,250.09
COSTO DE VENTAS ESTACIÓN	1,975,518.68	1,940,176.65	1,905,466.89	1,871,378.09	1,837,899.13	1,805,019.12	1,772,727.33
<b>GASTOS</b>	<b>656,371.83</b>	<b>670,430.85</b>	<b>685,337.89</b>	<b>701,112.71</b>	<b>717,777.16</b>	<b>735,355.15</b>	<b>753,872.74</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	531,305.17	541,136.94	551,673.84	562,930.82	574,924.72	587,674.29	601,200.28
REMUNERACIONES	345,108.70	356,773.37	368,832.31	381,298.85	394,186.75	407,510.26	421,284.11
SERVICIOS BÁSICOS	19,612.50	20,275.40	20,960.71	21,669.18	22,401.60	23,158.78	23,941.54
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	24,573.50	22,863.68	21,272.82	19,792.66	18,415.49	17,134.14	15,941.94
IMPUESTOS	13,580.52	13,210.56	12,850.67	12,500.59	12,160.04	11,828.78	11,506.53
DEPRECIACIONES	19,072.48	20,612.87	22,277.66	24,076.92	26,021.49	28,123.11	30,394.47
PROVISIONES Y AMORTIZACIONES	1,046.00	1,027.29	1,008.91	990.86	973.13	955.72	938.63
HONORARIOS	38,666.15	37,974.41	37,295.05	36,627.84	35,972.57	35,329.02	34,696.98
SUMINISTROS	22,549.71	22,146.30	21,750.10	21,360.99	20,978.84	20,603.53	20,234.93
OTROS	47,095.61	46,253.07	45,425.60	44,612.94	43,814.81	43,030.97	42,261.14
GASTOS VENTAS	124,743.69	128,960.03	133,318.88	137,825.05	142,483.54	147,299.48	152,278.21
GASTOS FINANCIEROS	322.97	333.89	345.17	356.84	368.90	381.37	394.26
UTILIDAD EJERCICIO	108,516.27	55,552.20	4,246.66	- 45,589.06	- 94,134.00	- 141,558.40	- 188,024.48

Elaborado por: Maritza Castillo y Marlene Sarango

Tabla 42: Proyección de situación financiera en escenario simple

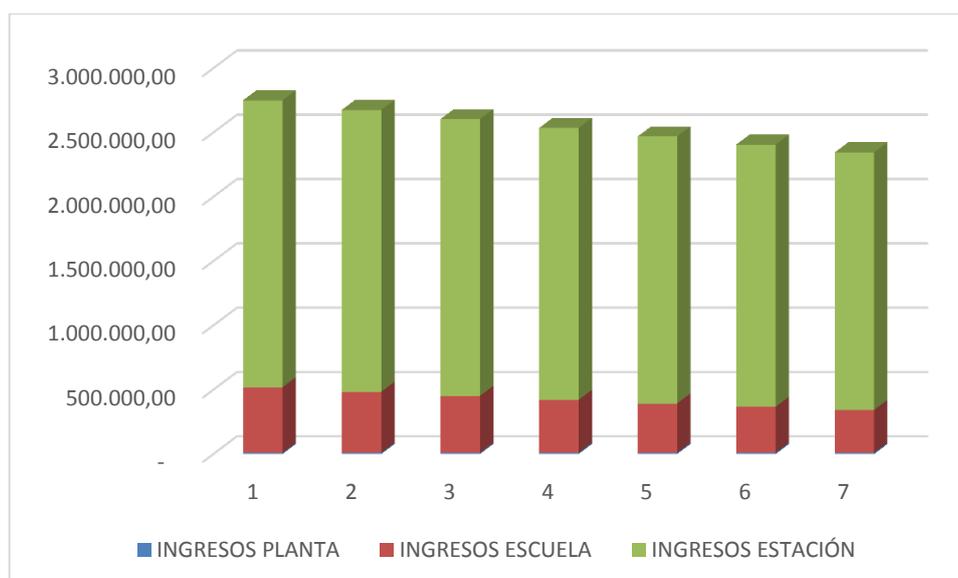
AÑO BASE		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
CUENTA	VALORES:						
<b>ACTIVO</b>	<b>2,446,028.90</b>	<b>2,463,235.86</b>	<b>2,489,243.19</b>	<b>2,524,568.99</b>	<b>2,569,812.15</b>	<b>2,625,658.58</b>	<b>2,692,888.19</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>758,537.47</b>	<b>746,062.55</b>	<b>739,221.96</b>	<b>738,210.12</b>	<b>743,269.66</b>	<b>754,694.37</b>	<b>772,832.59</b>

AÑO BASE		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
CUENTA	VALORES:						
DISPONIBLE	53,054.00	53,728.91	59,687.62	71,136.72	88,330.48	111,573.79	141,225.61
CAJA Y BANCOS	52,054.00	52,728.91	58,687.62	70,136.72	87,330.48	110,573.79	140,225.61
INVERSIONES	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
EXIGIBLE	545,396.02	534,488.10	523,798.34	513,322.37	503,055.92	492,994.80	483,134.91
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	8,470.99	8,301.57	8,135.54	7,972.83	7,813.37	7,657.10	7,503.96
CUENTAS POR COBRAR COLABORADORES	39,211.78	38,427.54	37,658.99	36,905.81	36,167.70	35,444.34	34,735.46
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	5,728.79	5,614.21	5,501.93	5,391.89	5,284.05	5,178.37	5,074.80
TRANSFERENCIAS INTERNAS	491,984.46	482,144.77	472,501.88	463,051.84	453,790.80	444,714.99	435,820.69
ANTICIPOS IMPUESTOS	53,176.49	53,176.49	53,176.49	53,176.49	53,176.49	53,176.49	53,176.49
INVENTARIOS	37,968.58	35,726.67	33,617.13	31,632.16	29,764.39	28,006.90	26,353.19
ANTICIPOS	68,942.38	68,942.38	68,942.38	68,942.38	68,942.38	68,942.38	68,942.38
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>1,687,491.43</b>	<b>1,717,173.31</b>	<b>1,750,021.23</b>	<b>1,786,358.87</b>	<b>1,826,542.49</b>	<b>1,870,964.21</b>	<b>1,920,055.61</b>
TERRENOS	669,156.94	669,156.94	669,156.94	669,156.94	669,156.94	669,156.94	669,156.94
CONSTRUCCIONES EN TRANSITO	397,345.07	397,345.07	397,345.07	397,345.07	397,345.07	397,345.07	397,345.07
EDIFICIOS	376,182.63	376,182.63	376,182.63	376,182.63	376,182.63	376,182.63	376,182.63
VEHÍCULOS	326,033.81	358,637.19	394,500.91	433,951.00	477,346.10	525,080.71	577,588.78
MAQUINARIA	74,043.54	77,745.72	81,633.00	85,714.65	90,000.39	94,500.40	99,225.43
MUEBLES Y ENSERES	37,059.80	38,912.79	40,858.43	42,901.35	45,046.42	47,298.74	49,663.68
EQUIPOS OFICINA	3,622.25	3,803.36	3,993.53	4,193.21	4,402.87	4,623.01	4,854.16
COMPUTACIÓN	45,818.92	48,109.87	50,515.36	53,041.13	55,693.18	58,477.84	61,401.73
SOFTWARE	7,614.29	7,995.00	8,394.75	8,814.49	9,255.22	9,717.98	10,203.88
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	- 249,385.82	- 260,715.26	- 272,559.40	- 284,941.60	- 297,886.32	- 311,419.11	- 325,566.69
<b>OTROS ACTIVOS</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>PASIVO</b>	<b>571,836.13</b>	<b>571,051.89</b>	<b>570,313.95</b>	<b>569,619.59</b>	<b>568,966.23</b>	<b>568,351.44</b>	<b>567,772.96</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>571,836.13</b>	<b>571,051.89</b>	<b>570,313.95</b>	<b>569,619.59</b>	<b>568,966.23</b>	<b>568,351.44</b>	<b>567,772.96</b>

AÑO BASE		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
CUENTA	VALORES:						
CUENTAS POR PAGAR	47,414.22	47,414.22	47,414.22	47,414.22	47,414.22	47,414.22	47,414.22
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	45,841.60	45,841.60	45,841.60	45,841.60	45,841.60	45,841.60	45,841.60
CUENTAS POR PAGAR PERSONAL	1,572.62	1,572.62	1,572.62	1,572.62	1,572.62	1,572.62	1,572.62
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	524,421.91	523,637.67	522,899.73	522,205.37	521,552.01	520,937.22	520,358.74
IMPUESTOS POR PAGAR	13,281.77	12,497.53	11,759.59	11,065.23	10,411.87	9,797.08	9,218.60
VALORES COLABORADORES	10,027.41	10,027.41	10,027.41	10,027.41	10,027.41	10,027.41	10,027.41
OBLIGACIONES IESS	3,140.02	3,140.02	3,140.02	3,140.02	3,140.02	3,140.02	3,140.02
BENEFICIOS POR PAGAR	10,970.69	10,970.69	10,970.69	10,970.69	10,970.69	10,970.69	10,970.69
TRANSFERENCIAS INTERNAS	280,682.93	280,682.93	280,682.93	280,682.93	280,682.93	280,682.93	280,682.93
POR PAGAR CLIENTES	58,473.22	58,473.22	58,473.22	58,473.22	58,473.22	58,473.22	58,473.22
OTROS ACREEDORES	147,845.87	147,845.87	147,845.87	147,845.87	147,845.87	147,845.87	147,845.87
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>1,874,192.77</b>	<b>1,892,183.97</b>	<b>1,918,929.23</b>	<b>1,954,949.40</b>	<b>2,000,845.92</b>	<b>2,057,307.14</b>	<b>2,125,115.24</b>
CAPITAL	739,970.73	739,970.73	739,970.73	739,970.73	739,970.73	739,970.73	739,970.73
APORTES FUTURA CAPITALIZACIÓN	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	316,003.04	316,003.04	316,003.04	316,003.04	316,003.04	316,003.04	316,003.04
RESULTADOS DEL EJERCICIO	818,069.00	836,060.20	862,805.46	898,825.63	944,722.15	1,001,183.37	1,068,991.47
UTILIDADES ACUMULADAS	709,552.73	780,508.00	858,558.80	944,414.68	1,038,856.15	1,142,741.77	1,257,015.94
UTILIDADES EJERCICIO PLANTA	108,516.27	55,552.20	4,246.66	- 45,589.06	- 94,134.00	- 141,558.40	- 188,024.48
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>2,446,028.90</b>	<b>2,463,235.86</b>	<b>2,489,243.19</b>	<b>2,524,568.99</b>	<b>2,569,812.15</b>	<b>2,625,658.58</b>	<b>2,692,888.19</b>

Elaborado por: Maritza Castillo y Marlene Sarango

Gráfico 28: Proyección de ingresos en escenario simple



Elaborado por: Maritza Castillo y Marlene Sarango

Como lo muestra la gráfica, el impacto de los ingresos de este escenario de proyección influye en resultados decrementales, pasando de una rentabilidad operacional del 2.08% en el año 1, hasta llegar al -8.02% en el sexto año.

A continuación se procede a validar el cumplimiento de metas de la planificación, con este escenario simple:

- Variación de ingresos de escuela: se mantiene en el -6.96% anual, por tanto se incumple la estimación del 10% anual.
- Variación de ingresos de estación: se mantiene en el -1.7% anual, por tanto se incumple la estimación del 5% anual.
- Variación de ingresos de planta: se mantiene en el 3.38% anual, por tanto se sobrepasa la estimación planificada del 2% anual.
- Variación de rentabilidad operacional: se incumplió debido a que se estimó en 5% anual, y se obtuvo valores decrementales.
- Relación costos / ingresos: se estipuló en 73% o menos, y se cumplió solo para el primer año: 72.86%, mientras que se incumplió para el resto de períodos, en los que se obtuvo: 73.51% (año 2), 74.14% (año 3), 74.74% (año 4), 75.32% (año 5) y 75.87% (año 6).

- Relación gastos / ingresos: se estipuló en 23% o menos, no se cumplió en ningún caso según los resultados: Año 1: 25.06%, Año 2: 26.32%, Año 3: 27.66%, Año 4: 29.07%, Año 5: 30.57% y Año 6: 32.15%.
- Liquidez: se propuso una liquidez de 2.3 veces, lo cual no se cumplió en ningún período, ya que los resultados fueron: Año 1: 1.31, Año 2: 1.30, Año 3: 1.30, Año 4: 1.31, Año 5: 1.33 y Año 6: 1.36.
- Relación exigible / activo corriente: se estipuló un 65% o menos, y solo se cumplió en el último período cuando se obtuvo un 62.51%; mientras que en los demás la relación fue mayor: Año 1: 71.64%, Año 2: 70.86%, Año 3: 69.54%, Año 4: 67.68% y Año 5: 65.32%.

De manera general, se comprueba que en la situación proyectada mediante este escenario simple, no se pudo cumplir casi ninguna meta, además de que la situación de ingresos y rentabilidad son negativas.

#### **4.3.2 Proyecciones para el segundo escenario, con la Propuesta**

El segundo escenario considera una proyección con la aplicación de una planificación financiera, el que para efectos de análisis se denomina “Proyección con planificación”, y supone las siguientes premisas:

- Considera la aplicación de una planificación estratégica, en la que se ha estimado el incremento de una persona para la gestión del talento humano, como se explica y proyecta en el Anexo 3.
- Este escenario incluye la aplicación de la planificación financiera presentada en el punto 4.2, para el que se ha estimado un costo anual, que se presenta en el Anexo 4.
- Considera un crecimiento de rubros del ingreso y egreso en función de la inflación anual del 3.38%.
- La estimación de la variación de los activos, pasivos, patrimonio, ingresos y egresos se efectúa según los porcentajes definidos en la tabla 44, los que toman como referencia a las metas detalladas en el punto 4.2.

La tabla 44 muestra la variación entre los años 2014 y 2015, según el análisis presentado en la tabla 29; y también los porcentajes establecidos para este escenario, para los ingresos y egresos. Para el caso de los ingresos principalmente se consideraron las metas de la planificación:

Tabla 43: Premisas de proyección de resultados en escenario con planificación

CUENTA	VARIACIÓN 2015 / 2014	VARIACIÓN PROYECCIÓN
<b>INGRESOS</b>	<b>-18.7%</b>	<b>3.1%</b>
INGRESOS PLANTA	-83.2%	1.0%
INGRESOS ESCUELA	-35.5%	8.0%
INGRESOS ESTACIÓN	-11.0%	2.0%
<b>EGRESOS</b>	<b>-17.0%</b>	<b>2.3%</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>-16.4%</b>	<b>2.0%</b>
COSTO DE VENTAS ESCUELA	-61.2%	8.0%
COSTO DE VENTAS ESTACIÓN	-12.8%	2.0%
<b>GASTOS</b>	<b>-19.1%</b>	<b>3.1%</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-32.0%	3.8%
REMUNERACIONES	37.0%	5.0%
SERVICIOS BÁSICOS	30.2%	0.0%
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	-40.1%	-5.0%
IMPUESTOS	-83.8%	3.1%
DEPRECIACIONES	-65.7%	4.5%
PROVISIONES Y AMORTIZACIONES	-62.6%	-5.0%
HONORARIOS	-59.5%	5.0%
SUMINISTROS	82.2%	5.0%
<b>GASTOS POR PLAN ESTRATÉGICA</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>
<b>GASTOS POR PLAN FINANCIERA</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>
OTROS	-78.9%	0.0%
GASTOS VENTAS	1986.9%	0.0%
GASTOS FINANCIEROS	-98.1%	0.0%

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

En este escenario, los ingresos obedecen a la aplicación de estrategias, y el compromiso de los colaboradores de mejorar el servicio, por tanto se estima un incremento en la escuela del 8%, estación 2% y planta del 1%.

Los costos suben en igual proporción que los ingresos. Los gastos que se mantienen son: servicios básicos, otros, gastos de ventas y financieros. Las remuneraciones se incrementan un 5% que podría ser por horas adicionales para atender un incremento de la operación. Los gastos de mantenimiento bajan solamente un 5%, es decir la mitad del escenario anterior, debido a que en éste se incrementa la operación. Los impuestos crecen un 3.1% que corresponde al incremento proporcional por el crecimiento de ingresos. Si bien las provisiones bajan 5% al igual que el anterior escenario, los

honorarios y suministros suben 5% cada uno debido a que se tendrá una mayor operación por mejores ventas. Se puede ver que se han incrementado dos líneas que contemplarán los gastos que se generan por el plan estratégico y el financiero, según las proyecciones respectivas.

Por su parte, la variación de las cuentas del activo, pasivo y patrimonio también toma como referencia la variación entre los años 2014 y 2015, según el análisis presentado en la tabla 28; pero los porcentajes propuestos para variación anual en este segundo escenario serán los siguientes:

Tabla 44: Premisas de proyección de situación financiera en escenario con planificación

CUENTA	VARIACIÓN 2015 / 2014	VARIACIÓN PROYECCIÓN
<b>ACTIVO</b>	<b>14.1%</b>	<b>2.8%</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>-12.6%</b>	<b>5.1%</b>
DISPONIBLE	-35.8%	121.9%
CAJA Y BANCOS	-37.0%	-2.2%
INVERSIONES	100.0%	0.0%
EXIGIBLE	-21.8%	-5.0%
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	-96.2%	-5.0%
CUENTAS POR COBRAR COLABORADORES	101.6%	-5.0%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	-8.3%	-5.0%
TRANSFERENCIAS INTERNAS	9.4%	-5.0%
ANTICIPOS IMPUESTOS	272.7%	0.0%
INVENTARIOS	11.6%	3.1%
ANTICIPOS	74.2%	0.0%
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>33.7%</b>	<b>33.7%</b>
TERRENOS	62.7%	0.0%
CONSTRUCCIONES EN TRANSITO	0.0%	0.0%
EDIFICIOS	33.0%	0.0%
VEHÍCULOS	14.3%	10.0%
MAQUINARIA	84.1%	5.0%
MUEBLES Y ENSERES	7.9%	5.0%
EQUIPOS OFICINA	30.2%	5.0%
COMPUTACIÓN	3.5%	5.0%
SOFTWARE	217.3%	5.0%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	4.5%	4.5%
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>-100.0%</b>	<b>0.0%</b>
<b>PASIVO</b>	<b>2.9%</b>	<b>-4.8%</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>44.7%</b>	<b>-4.8%</b>
CUENTAS POR PAGAR	166.7%	-4.8%
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	157.8%	-5.0%
CUENTAS POR PAGAR PERSONAL	100.0%	0.0%
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	39.0%	-4.8%
IMPUESTOS POR PAGAR	-63.5%	3.1%
VALORES COLABORADORES	67.6%	-5.0%
OBLIGACIONES IESS	63.4%	-5.0%

CUENTA	VARIACIÓN 2015 / 2014	VARIACIÓN PROYECCIÓN
BENEFICIOS POR PAGAR	-56.6%	-5.0%
TRANSFERENCIAS INTERNAS	2.3%	-5.0%
POR PAGAR CLIENTES	112.6%	-5.0%
OTROS ACREEDORES	2356.7%	-5.0%
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>-100.0%</b>	<b>0.0%</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>18.0%</b>	<b>5.1%</b>
CAPITAL	-10.8%	0.0%
APORTES FUTURA CAPITALIZACIÓN	100.0%	0.0%
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	100.0%	0.0%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	7.9%	11.7%
UTILIDADES ACUMULADAS	26.8%	10.0%
UTILIDADES EJERCICIO PLANTA	-45.4%	22.8%
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>14.1%</b>	<b>2.8%</b>

Elaborado por: Maritza Castillo y Marlene Sarango

El incremento de la situación financiera para este escenario es del 2.8%, el activo corriente crecerá un 5.1%, principalmente por el aumento del disponible que para efectos del presente ejercicio de estimación considera que los valores de incremento de ventas han sido recibidos en efectivo. El exigible baja un 5%, según las gestiones de cobranza que se han planteado realizar. Los inventarios subirán un 3.1% debido al crecimiento de la actividad de la entidad. El activo fijo se incrementará por inversión en cuentas de bienes muebles, vehículos, computación, etc. y la depreciación respectiva del 4.5%, condiciones iguales que el escenario anterior.

El pasivo bajará un 4.8%, basado en la baja del 5% de cuentas por pagar a proveedores, en función de una mejor organización del flujo de efectivo, así como la baja de las demás obligaciones corrientes; en este grupo solo crecen los impuestos por pagar en el 3.1% por incremento de la operación. El patrimonio sube un 5.1%, principalmente por el incremento de utilidades del ejercicio, ya que las acumuladas tienen el mismo tratamiento que en el escenario anterior, es decir sube 10%.

Dado que cada cuenta del balance de situación proyectado varía en función de un supuesto determinado, para compensar el crecimiento de la rentabilidad que se registra en el patrimonio, la cuenta de disponible es modificada en función de dichos cambios, ya que se espera los cobros de las ventas se reciban de contado en su mayoría.

Con estos supuestos se presenta la proyección con planificación para los siguientes períodos, partiendo de los valores que la entidad tuvo en el año 2015, considerado como año base para este ejercicio:

Tabla 45: Proyección de resultados en escenario con planificación

AÑO BASE		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
CUENTA	VALORES:						
<b>INGRESOS</b>	<b>2,750,040.90</b>	<b>2,931,253.44</b>	<b>3,126,003.89</b>	<b>3,335,457.20</b>	<b>3,560,891.61</b>	<b>3,803,710.61</b>	<b>4,065,456.25</b>
INGRESOS PLANTA	10,413.72	10,873.36	11,353.29	11,854.40	12,377.63	12,923.95	13,494.39
INGRESOS ESCUELA	507,979.82	567,161.50	633,238.08	707,012.85	789,382.68	881,348.92	984,029.59
INGRESOS ESTACIÓN	2,231,647.36	2,353,218.58	2,481,412.52	2,616,589.95	2,759,131.30	2,909,437.74	3,067,932.27
<b>EGRESOS</b>	<b>2,641,524.63</b>	<b>2,802,851.01</b>	<b>2,964,721.40</b>	<b>3,136,351.16</b>	<b>3,318,627.51</b>	<b>3,512,248.02</b>	<b>3,717,958.89</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>1,985,152.80</b>	<b>2,093,893.57</b>	<b>2,208,627.72</b>	<b>2,329,689.86</b>	<b>2,457,433.78</b>	<b>2,592,233.56</b>	<b>2,734,484.89</b>
COSTO DE VENTAS ESCUELA	9,634.12	10,756.53	12,009.71	13,408.89	14,971.08	16,715.27	18,662.67
COSTO DE VENTAS ESTACIÓN	1,975,518.68	2,083,137.04	2,196,618.01	2,316,280.97	2,442,462.69	2,575,518.29	2,715,822.23
<b>GASTOS</b>	<b>656,371.83</b>	<b>708,957.44</b>	<b>756,093.68</b>	<b>806,661.29</b>	<b>861,193.73</b>	<b>920,014.46</b>	<b>983,473.99</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	531,305.17	579,663.53	622,429.63	668,479.40	718,341.29	772,333.60	830,801.53
REMUNERACIONES	345,108.70	374,612.04	406,637.63	441,401.08	479,136.46	520,097.83	564,560.99
SERVICIOS BÁSICOS	19,612.50	20,275.40	20,960.71	21,669.18	22,401.60	23,158.78	23,941.54
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN	24,573.50	24,133.88	23,702.12	23,278.09	22,861.65	22,452.65	22,050.98
IMPUESTOS	13,580.52	14,475.40	15,429.25	16,445.95	17,529.65	18,684.76	19,915.98
DEPRECIACIONES	19,072.48	20,612.87	22,277.66	24,076.92	26,021.49	28,123.11	30,394.47
PROVISIONES Y AMORTIZACIONES	1,046.00	1,027.29	1,008.91	990.86	973.13	955.72	938.63
HONORARIOS	38,666.15	41,971.72	45,559.88	49,454.80	53,682.69	58,272.02	63,253.69
SUMINISTROS	22,549.71	24,477.48	26,570.06	28,841.54	31,307.20	33,983.66	36,888.92
<b>GASTOS POR PLAN ESTRATÉGICA</b>	<b>-</b>	<b>7,785.00</b>	<b>8,565.03</b>	<b>8,854.53</b>	<b>9,153.81</b>	<b>9,463.21</b>	<b>9,783.07</b>
<b>GASTOS POR PLAN FINANCIERA</b>	<b>-</b>	<b>1,605.00</b>	<b>1,385.29</b>	<b>1,432.11</b>	<b>1,480.52</b>	<b>1,530.56</b>	<b>1,582.29</b>
OTROS	47,095.61	48,687.44	50,333.08	52,034.34	53,793.10	55,611.30	57,490.96
GASTOS VENTAS	124,743.69	128,960.03	133,318.88	137,825.05	142,483.54	147,299.48	152,278.21
GASTOS FINANCIEROS	322.97	333.89	345.17	356.84	368.90	381.37	394.26
UTILIDAD EJERCICIO	108,516.27	128,402.43	161,282.49	199,106.04	242,264.10	291,462.59	347,497.36

Elaborado por: Maritza Castillo y Marlene Sarango

Tabla 46: Proyección de situación financiera en escenario con planificación

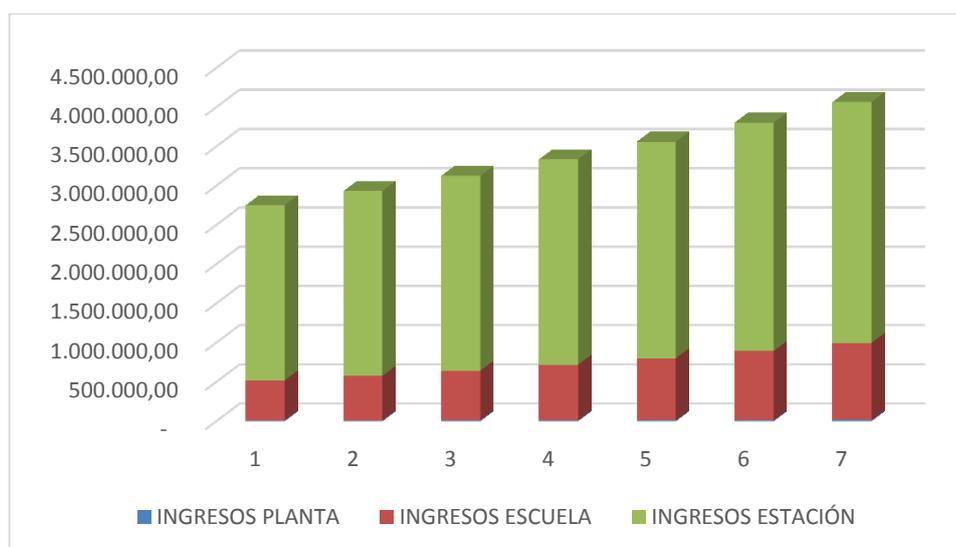
AÑO BASE		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
CUENTA	VALORES:						
<b>ACTIVO</b>	<b>2,446,028.90</b>	<b>2,509,433.59</b>	<b>2,594,332.94</b>	<b>2,693,316.91</b>	<b>2,807,491.27</b>	<b>2,938,358.09</b>	<b>3,087,598.39</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>758,537.47</b>	<b>792,260.28</b>	<b>844,311.71</b>	<b>906,958.04</b>	<b>980,948.78</b>	<b>1,067,393.88</b>	<b>1,167,542.78</b>
DISPONIBLE	53,054.00	112,867.87	189,610.28	275,614.54	371,693.75	479,018.20	598,894.52
CAJA Y BANCOS	52,054.00	111,867.87	188,610.28	274,614.54	370,693.75	478,018.20	597,894.52
INVERSIONES	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
EXIGIBLE	545,396.02	518,126.22	492,219.91	467,608.91	444,228.47	422,017.04	400,916.19
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	8,470.99	8,047.44	7,645.07	7,262.82	6,899.67	6,554.69	6,226.96

AÑO BASE		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
CUENTA	VALORES:						
CUENTAS POR COBRAR COLABORADORES	39,211.78	37,251.19	35,388.63	33,619.20	31,938.24	30,341.33	28,824.26
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	5,728.79	5,442.35	5,170.23	4,911.72	4,666.14	4,432.83	4,211.19
TRANSFERENCIAS INTERNAS	491,984.46	467,385.24	444,015.98	421,815.18	400,724.42	380,688.20	361,653.79
ANTICIPOS IMPUESTOS	53,176.49	53,176.49	53,176.49	53,176.49	53,176.49	53,176.49	53,176.49
INVENTARIOS	37,968.58	39,147.32	40,362.66	41,615.72	42,907.69	44,239.76	45,613.19
ANTICIPOS	68,942.38	68,942.38	68,942.38	68,942.38	68,942.38	68,942.38	68,942.38
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>1,687,491.43</b>	<b>1,717,173.31</b>	<b>1,750,021.23</b>	<b>1,786,358.87</b>	<b>1,826,542.49</b>	<b>1,870,964.21</b>	<b>1,920,055.61</b>
TERRENOS	669,156.94	669,156.94	669,156.94	669,156.94	669,156.94	669,156.94	669,156.94
CONSTRUCCIONES EN TRANSITO	397,345.07	397,345.07	397,345.07	397,345.07	397,345.07	397,345.07	397,345.07
EDIFICIOS	376,182.63	376,182.63	376,182.63	376,182.63	376,182.63	376,182.63	376,182.63
VEHÍCULOS	326,033.81	358,637.19	394,500.91	433,951.00	477,346.10	525,080.71	577,588.78
MAQUINARIA	74,043.54	77,745.72	81,633.00	85,714.65	90,000.39	94,500.40	99,225.43
MUEBLES Y ENSERES	37,059.80	38,912.79	40,858.43	42,901.35	45,046.42	47,298.74	49,663.68
EQUIPOS OFICINA	3,622.25	3,803.36	3,993.53	4,193.21	4,402.87	4,623.01	4,854.16
COMPUTACIÓN	45,818.92	48,109.87	50,515.36	53,041.13	55,693.18	58,477.84	61,401.73
SOFTWARE	7,614.29	7,995.00	8,394.75	8,814.49	9,255.22	9,717.98	10,203.88
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	- 249,385.82	- 260,715.26	- 272,559.40	- 284,941.60	- 297,886.32	- 311,419.11	- 325,566.69
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>-</b>						
<b>PASIVO</b>	<b>571,836.13</b>	<b>544,399.38</b>	<b>518,367.88</b>	<b>493,672.41</b>	<b>470,247.25</b>	<b>448,029.96</b>	<b>426,961.31</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>571,836.13</b>	<b>544,399.38</b>	<b>518,367.88</b>	<b>493,672.41</b>	<b>470,247.25</b>	<b>448,029.96</b>	<b>426,961.31</b>
CUENTAS POR PAGAR	47,414.22	45,122.14	42,944.66	40,876.06	38,910.89	37,043.98	35,270.41
CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES	45,841.60	43,549.52	41,372.04	39,303.44	37,338.27	35,471.36	33,697.79
CUENTAS POR PAGAR PERSONAL	1,572.62	1,572.62	1,572.62	1,572.62	1,572.62	1,572.62	1,572.62
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	524,421.91	499,277.24	475,423.22	452,796.35	431,336.36	410,985.99	391,690.90
IMPUESTOS POR PAGAR	13,281.77	13,694.10	14,119.24	14,557.57	15,009.52	15,475.49	15,955.93
VALORES COLABORADORES		9,526.04	9,049.74	8,597.25	8,167.39	7,759.02	7,371.07

AÑO BASE		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
CUENTA	VALORES:						
	10,027.41						
OBLIGACIONES IESS	3,140.02	2,983.02	2,833.87	2,692.17	2,557.57	2,429.69	2,308.20
BENEFICIOS POR PAGAR	10,970.69	10,422.16	9,901.05	9,406.00	8,935.70	8,488.91	8,064.47
TRANSFERENCIAS INTERNAS	280,682.93	266,648.78	253,316.34	240,650.53	228,618.00	217,187.10	206,327.75
POR PAGAR CLIENTES	58,473.22	55,549.56	52,772.08	50,133.48	47,626.80	45,245.46	42,983.19
OTROS ACREEDORES	147,845.87	140,453.58	133,430.90	126,759.35	120,421.39	114,400.32	108,680.30
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	-	-	-	-	-	-	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>1,874,192.77</b>	<b>1,965,034.21</b>	<b>2,075,965.06</b>	<b>2,199,644.50</b>	<b>2,337,244.02</b>	<b>2,490,328.13</b>	<b>2,660,637.08</b>
CAPITAL	739,970.73	739,970.73	739,970.73	739,970.73	739,970.73	739,970.73	739,970.73
APORTES FUTURA CAPITALIZACIÓN	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	316,003.04	316,003.04	316,003.04	316,003.04	316,003.04	316,003.04	316,003.04
RESULTADOS DEL EJERCICIO	818,069.00	908,910.44	1,019,841.29	1,143,520.73	1,281,120.25	1,434,204.36	1,604,513.31
UTILIDADES ACUMULADAS	709,552.73	780,508.00	858,558.80	944,414.68	1,038,856.15	1,142,741.77	1,257,015.94
UTILIDADES EJERCICIO PLANTA	108,516.27	128,402.43	161,282.49	199,106.04	242,264.10	291,462.59	347,497.36
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>2,446,028.90</b>	<b>2,509,433.59</b>	<b>2,594,332.94</b>	<b>2,693,316.91</b>	<b>2,807,491.27</b>	<b>2,938,358.09</b>	<b>3,087,598.39</b>

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

Gráfico 29: Proyección de ingresos en escenario con planificación



Elaborado por: Maritza Castillo y Marlene Sarango

Como lo muestra la gráfica, el impacto de los ingresos para el caso que contempla la aplicación de planificación financiera, incide en resultados incrementales, pasando de una rentabilidad operacional del 4.38% en el año 1, hasta llegar al 8.55% en el sexto año.

A continuación se procede a validar el cumplimiento de metas de la planificación, con este escenario simple:

- Variación de ingresos de escuela: se mantiene en el 11.65% anual, por tanto se supera la estimación del 10% anual.
- Variación de ingresos de estación: se mantiene en el 5.45% anual, por tanto se cumple la estimación del 5% anual.
- Variación de ingresos de planta: se mantiene en el 4.41% anual, por tanto se supera la estimación del 2% anual.
- Variación de rentabilidad operacional: se superó la estimación planificada del 5% o más anual, ya que se obtuvo para el Año 1: 18.33%, Año 2: 25.61%, Año 3: 23.45%, Año 4: 21.68%, Año 5: 20.31% y Año 6: 19.23%.
- Relación costos / ingresos: se estipuló en 73% o menos, y se cumplió para todos los períodos, en los que se obtuvo: 71.43% (año 1), 70.65% (año 2), 69.85% (año 3), 69.01% (año 4), 68.15% (año 5) y 67.26% (año 6).

- Relación gastos / ingresos: se estipuló en 23% o menos, no se cumplió en ningún caso según los resultados: Año 1: 24.19%, Año 2: 24.19%, Año 3: 24.18%, Año 4: 24.18%, Año 5: 24.19% y Año 6: 24.19%.

Sin embargo, la relación del gasto respecto de los ingresos es más baja que en el escenario anterior, y se mantiene en el 24%, es decir solamente un punto más alto que la meta trazada.

- Liquidez: se propuso una liquidez de 2.3 veces, lo cual no se cumplió hasta el cuarto período, ya que los dos últimos se superó la meta, como lo muestran los resultados: Año 1: 1.46, Año 2: 1.63, Año 3: 1.84, Año 4: 2.09, Año 5: 2.38 y Año 6: 2.73.

También es importante señalar que en los primeros cuatro períodos proyectados que no se cumplió la meta, el valor obtenido es notablemente mayor al del escenario anterior, y en este caso se logró un valor creciente.

- Relación exigible / activo corriente: se estipuló un 65% o menos, y no se cumplió ligeramente en el primer período, mientras que los demás se logró como lo muestran los resultados: Año 1: 65.40%, Año 2: 58.30%, Año 3: 51.56%, Año 4: 45.29%, Año 5: 39.54% y Año 6: 34.34%.

También se debe aclarar que el exigible va disminuyendo por los supuestos de proyección; sin embargo, en este escenario se evidencia la mejora de la relación a partir del primer año, ya que en el año base se obtuvo una relación del 71.90%.

De manera general, se comprueba que en la situación proyectada mediante este escenario con planificación, se pudieron cumplir casi todas las metas, incluso en algunos casos se superaron significativamente. En este escenario la situación de ingresos y rentabilidad son positivas y crecientes, lo cual demuestra una gestión financiera eficiente.

### 4.3.3 Análisis comparativo de Escenarios

Con el fin de realizar un análisis comparativo de los resultados de los escenarios proyectados previamente, a continuación se muestran tablas y gráficos que detallan los datos obtenidos de ingresos, costos, gastos y utilidades.

#### 4.3.3.1 Ingresos

La variación de los ingresos fue negativa para el escenario simple, ya que se consideró, de manera leve, la tendencia que se evidenció en el año de referencia para la proyección, respecto del inmediato anterior; en cambio, para la proyección que considera la planificación financiera se lograron resultados crecientes, como se ve a continuación:

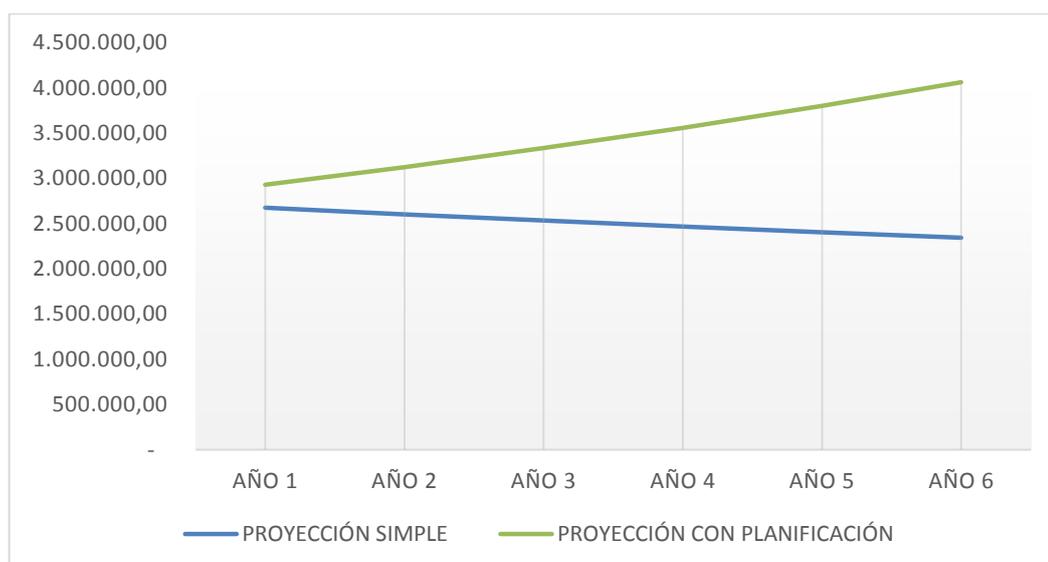
Tabla 47: Comparativo de ingresos

AÑOS	PROYECCIÓN SIMPLE	PROYECCIÓN CON PLANIFICACIÓN	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN PORCENTUAL
AÑO BASE	2,750,040.90	2,750,040.90	-	0%
AÑO 1	2,675,123.48	2,931,253.44	256,129.97	10%
AÑO 2	2,603,391.52	3,126,003.89	522,612.38	20%
AÑO 3	2,534,661.52	3,335,457.20	800,795.68	32%
AÑO 4	2,468,762.15	3,560,891.61	1,092,129.46	44%
AÑO 5	2,405,533.36	3,803,710.61	1,398,177.25	58%
AÑO 6	2,344,825.68	4,065,456.25	1,720,630.57	73%

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

Gráficamente, sin incluir el período base, los resultados se muestran de la siguiente manera:

Gráfico 30: Comparativo de ingresos



Elaborado por: Maritza Castillo y Marlene Sarango

Mientras que con la aplicación de la planificación financiera se trabaja en función de lograr más ingresos, en la proyección simple se corre el riesgo de continuar con el decrecimiento de las ventas.

Es importante hacer hincapié en que la entidad lograría una mejora de sus ingresos siempre que adopte medidas para promocionarse en su mercado, y recibir mayor cantidad de clientes, para lo cual también se debería considerar una constante adecuación de los espacios que utiliza para brindar sus servicios.

#### 4.3.3.2 Costos

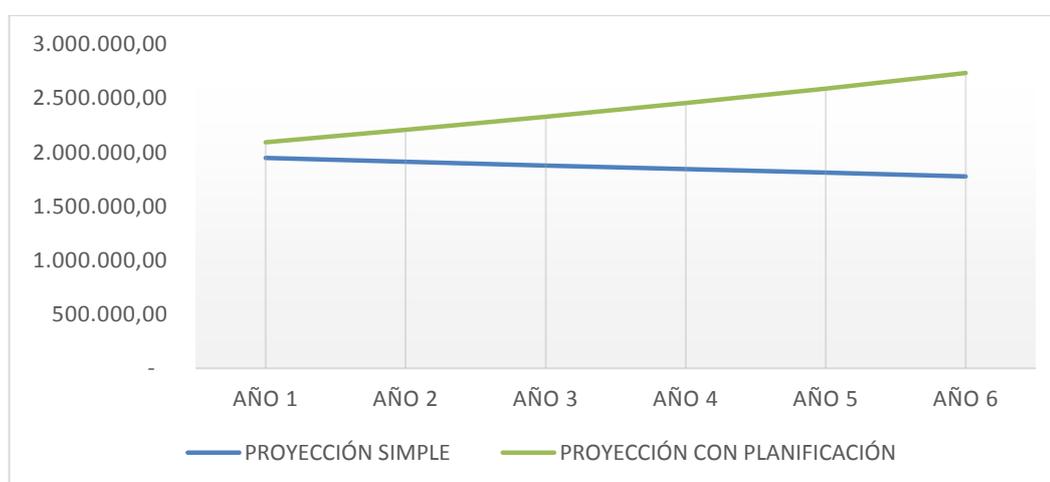
En el costo también se nota una diferencia, ya que mientras el escenario simple tiene una leve baja, por el decremento de los ingresos, en la proyección que considera la aplicación de la planificación financiera se puede ver un crecimiento que es totalmente acorde al incremento de la operativa.

Tabla 48: Comparativo de costos

AÑOS	PROYECCIÓN SIMPLE	PROYECCIÓN CON PLANIFICACIÓN	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN PORCENTUAL
AÑO BASE	1,985,152.80	1,985,152.80	-	0%
AÑO 1	1,949,140.43	2,093,893.57	144,753.14	7%
AÑO 2	1,913,806.97	2,208,627.72	294,820.75	15%
AÑO 3	1,879,137.86	2,329,689.86	450,552.00	24%
AÑO 4	1,845,118.98	2,457,433.78	612,314.79	33%
AÑO 5	1,811,736.61	2,592,233.56	780,496.95	43%
AÑO 6	1,778,977.42	2,734,484.89	955,507.48	54%

Elaborado por: Maritza Castillo y Marlene Sarango

Gráfico 31: Comparativo de costos



Elaborado por: Maritza Castillo y Marlene Sarango

En el comparativo de costos de ambos escenarios, se puede ver una diferencia menor a la de los ingresos, lo cual se debe principalmente a la manera de registro de los egresos de la empresa. Lo importante de la proyección de costos fue que se consideró un criterio igual para ambos escenarios, esto es, en función del porcentaje de crecimiento de las ventas totales.

#### 4.3.3.3 Gastos

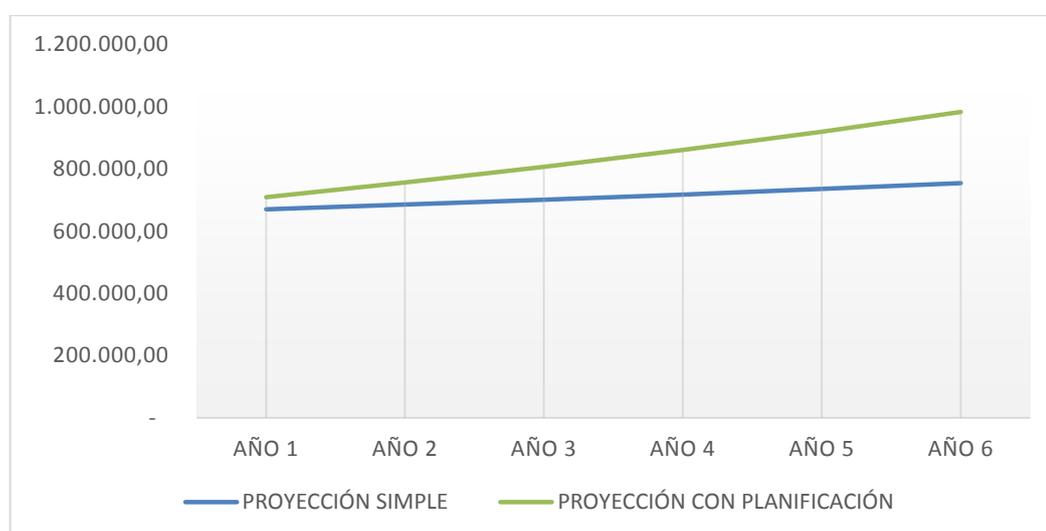
En cuanto a los gastos, la diferencia entre ambos escenarios es menor que los costos, y según las cifras que se presentan a continuación, se tienen incrementos en las dos proyecciones:

Tabla 49: Comparativo de gastos

AÑOS	PROYECCIÓN SIMPLE	PROYECCIÓN CON PLANIFICACIÓN	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN PORCENTUAL
AÑO BASE	656,371.83	656,371.83	-	0%
AÑO 1	670,430.85	708,957.44	38,526.59	6%
AÑO 2	685,337.89	756,093.68	70,755.79	10%
AÑO 3	701,112.71	806,661.29	105,548.58	15%
AÑO 4	717,777.16	861,193.73	143,416.57	20%
AÑO 5	735,355.15	920,014.46	184,659.31	25%
AÑO 6	753,872.74	983,473.99	229,601.25	30%

Elaborado por: Maritza Castillo y Marlene Sarango

Gráfico 32: Comparativo de gastos



Elaborado por: Maritza Castillo y Marlene Sarango

Los gastos para el escenario simple consideraron que las remuneraciones se mantenían estables, algunos rubros no crecían, mientras que hubo otros que disminuían; sin embargo tienen un leve crecimiento por el impacto de la inflación aplicada en cada período proyectado, lo que impacta negativamente en los resultados.

En el escenario que considera la aplicación de la planificación financiera, se tiene un mayor impacto de gastos, los cuales además de crecer en el 3%, debido a incremento en remuneraciones, honorarios, suministros e impuestos, también añadieron valores por la aplicación de los planes estratégico y financiero, cuyos valores no fueron significativos, ya que se consideró una situación de proyección austera.

### 4.3.3.4 Resultados

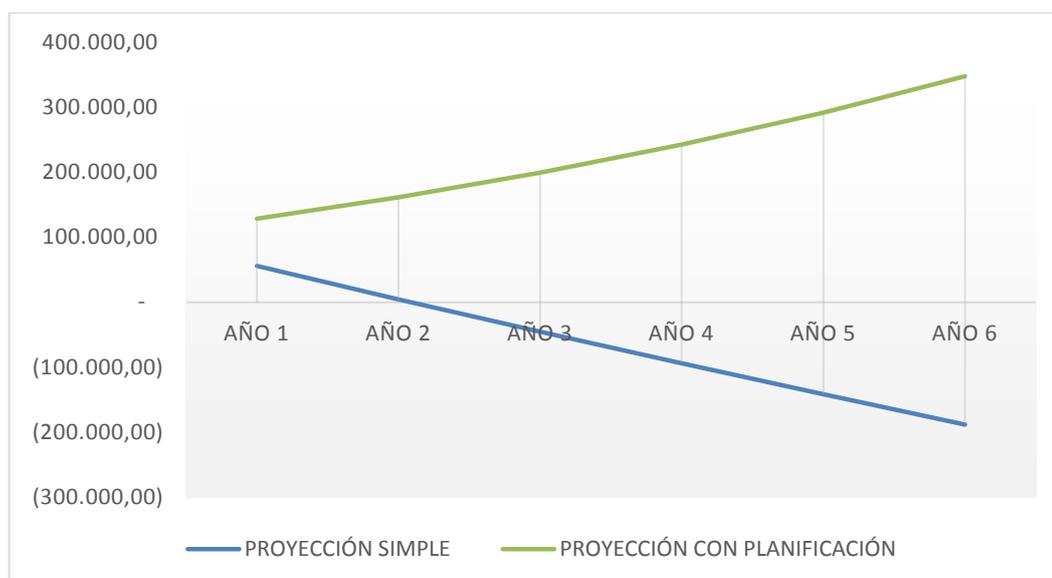
Finalmente, los resultados de los dos escenarios son totalmente opuestos, como lo muestran la tabla y gráfico siguientes:

Tabla 50: Comparativo de resultados

AÑOS	PROYECCIÓN SIMPLE	PROYECCIÓN CON PLANIFICACIÓN	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN PORCENTUAL
AÑO BASE	108,516.27	108,516.27	-	0%
AÑO 1	55,552.20	128,402.43	72,850.24	131%
AÑO 2	4,246.66	161,282.49	157,035.83	3698%
AÑO 3	- 45,589.06	199,106.04	244,695.10	-537%
AÑO 4	- 94,134.00	242,264.10	336,398.10	-357%
AÑO 5	- 141,558.40	291,462.59	433,020.99	-306%
AÑO 6	- 188,024.48	347,497.36	535,521.84	-285%

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

Gráfico 33: Comparativo de resultados



**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

Los resultados del escenario simple podrían indicar una tendencia actual de la entidad cuyo impacto podría ser totalmente negativo, si es que no se toman acciones desde la administración principal, y si es que la situación económica del país no tiene un cambio significativo en los siguientes años.

A pesar de estar en un momento económico decreciente, el escenario que considera la aplicación de la planificación financiera si muestra un crecimiento, pues parte de la

premisa de varias acciones que buscan conseguir más ingresos en los diferentes servicios que brinda la entidad. Así también la planificación propuesta contempla otras acciones cuya finalidad principal es la de mejorar la gestión financiera de la institución, por medio de controlar la eficiencia de operación y administración, estipular pautas para la gestión de cobranza, incorporar una preocupación y seguimiento por el flujo de efectivo y su administración, así como adoptar el presupuesto como herramienta de acción y evaluación de planificación financiera.

En función de estas premisas, el segundo escenario logra proyectar una tendencia positiva y creciente de resultados, los que indudablemente necesitan el compromiso de los directivos y los colaboradores más allá del básico compromiso laboral.

#### **4.3.4 Plan de inversiones**

Adicionalmente a los objetivos y metas de la planificación financiera presentada, y considerando las proyecciones de los dos escenarios, se realiza un plan de inversiones, con la finalidad de mostrar la factibilidad de que la entidad invierta en inmuebles y documentos financieros, con el fin de aprovechar de mejor manera sus recursos, generar solvencia y mayor rentabilidad.

El plan de inversiones propuesto consta de dos elementos, el primero corresponde a la construcción de una edificación que tenga locales comerciales, para rentarlos y obtener ganancias, en el entendido de que todos los costos y gastos que se generen por esta inversión, sean asumidos por este nuevo ingreso, sin afectar a la operativa de la entidad. El segundo elemento lo constituye una inversión en acciones de una empresa privada, para validar el impacto positivo que esto puede generar a la entidad, a través de los intereses que se estima percibir por esta decisión.

#### **Edificación de locales comerciales**

Para el primer elemento del plan, se consideran los siguientes parámetros:

Tabla 51: Inversión en edificación de locales comerciales

DESCRIPCIÓN	DATO	
TAMAÑO TERRENO	3000	metros cuadrados
COSTO UNITARIO DEL TERRENO	40.00	USD
VALOR TERRENO	120,000.00	USD
CANTIDAD DE LOCALES	30	unidad
TAMAÑO ESTIMADO DE LOS LOCALES	40	metros cuadrados
ÁREAS COMUNALES, PASILLOS INTERNOS, PARQUEOS, ETC	1200	metros cuadrados
TAMAÑO DE LA CONSTRUCCIÓN	2400	metros cuadrados
COSTO UNITARIO DE LA CONSTRUCCIÓN	200.00	USD
VALOR DE CONSTRUCCIÓN	480,000.00	USD
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>600,000.00</b>	<b>USD</b>
PORCENTAJE DE DEPRECIACIÓN ANUAL	5%	porcentaje
VALOR DE DEPRECIACIÓN ANUAL	24,000.00	USD
<b>INGRESOS</b>		
VALOR DE RENTA DE CADA LOCAL	400.00	USD
ESTIMADO DE LOCALES RENTADOS	90%	porcentaje
VALOR DE RENTA TOTAL AL MES	10,800.00	USD
VALOR DE RENTA TOTAL AL AÑO	129,600.00	USD
<b>GASTOS</b>		
SUELDO ADMINISTRADOR	13,036.40	USD
SUELDO ASISTENTE	6,701.20	USD
SUELDO CONSERJE	6,162.71	USD
SERVICIO DE GUARDIANÍA	19,200.00	USD
GASTOS FINANCIEROS	30,899.79	USD
SERVICIOS BÁSICOS	9,000.00	USD
MANTENIMIENTO	14,400.00	USD
TOTAL GASTOS	99,400.10	USD
<b>GANANCIA ESTIMADA</b>		
UTILIDAD ESTIMADA ANUAL	30,199.90	USD
PORCENTAJE DE UTILIDAD / INVERSIÓN TOTAL	5.0%	porcentaje

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

La edificación pretende incluir un total de 30 locales comerciales, cada uno de un tamaño promedio de 40 m<sup>2</sup>; adicionalmente se considera un área común que incluya pasillos entre los locales, baños, ingresos, parqueos, etc. Para esta edificación se requiere un valor de \$600,000 USD, los que se obtendrán de un crédito bancario a pagar en 10 años, según la tabla de amortización que se incluye en el Anexo 6.

La generación de ingresos para este primer elemento estima un valor de \$400 mensuales para cada local construido, pero considera que en promedio habrá una ocupación del 90%, lo que implica que cada mes estarán rentados al menos 27 locales. El proyecto empezará a operar en el segundo semestre del tercer año, por lo que para ese período se

contemplan ingresos parciales de un 40%; mientras que para los siguientes 3 años de la proyección se consideran valores completos.

Como costos se contemplan un 3% del valor de la inversión de la edificación para todo lo referente a mantenimiento y reparación, que implica conservación de pintura, etc., un segundo componente del costo es el de depreciación anual del inmueble. En cambio como gastos, será necesario incorporar a un administrador, con un sueldo base de \$800, una asistente para gestiones operativas y limpieza, con un valor base de \$400 y un conserje con el salario mínimo. Los valores anuales por concepto de sueldos del personal incluyen los beneficios de ley ecuatoriana.

Otros gastos considerados para esta inversión son: servicio de guardianía, por un valor mensual de \$1,600, que incluye el servicio durante 12 horas diarias; servicios básicos como agua potable, energía eléctrica y servicio telefónico, cuyos consumos por local será bajos. Finalmente, se incluyen los intereses anuales del crédito que se requirió para la inversión inicial, cifra que para efectos de análisis en la tabla 51, es un promedio de intereses de los años del crédito.

Con estos datos se puede calcular una utilidad anual promedio que equivale al 5% de la inversión inicial realizada para esta edificación de locales comerciales, pero constituye un 23% de los ingresos que se esperan recibir anualmente.

### **Inversión en acciones**

Un segundo elemento es el de realizar inversión en documentos financieros, en el caso concreto se considera la compra de acciones de una empresa privada de transporte de carga pesada, que tiene alguna relación con la empresa, y que se ha visto la posibilidad de obtener un 10% anual sobre la inversión realizada. En este caso la inversión sería de \$3,000.00 por una sola vez, y según el estimado de rentabilidad, se esperan aproximadamente \$300 cada año por este concepto.

Como Anexo 7 se incluye la proyección de los ingresos y egresos anuales para el plan de inversiones, en el que se obtiene utilidad positiva a partir del quinto año, ya que en

los anteriores se tiene una alta carga de intereses por el préstamo requerido para la inversión inicial.

#### 4.3.4.1 Escenario 1: proyección simple, con el plan de inversiones

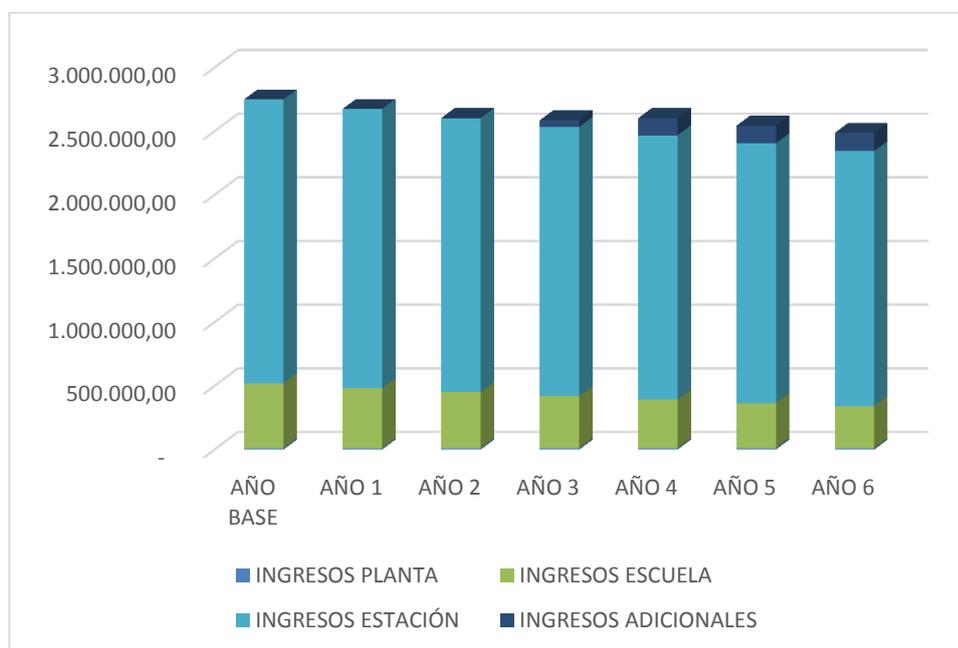
Considerando los supuestos del plan de inversiones, se acoplaron los ingresos y egresos adicionales al escenario 1, es decir a la proyección que no incluye la aplicación de la planificación financiera, y se presenta el siguiente resumen, cuyos cálculos se adjuntan en el Anexo 8:

Tabla 52: Proyección para escenario 1 con plan de inversiones

RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
INGRESOS	2,675,423.48	2,603,701.66	2,586,822.14	2,603,074.09	2,544,385.04	2,488,370.55
COSTOS	1,949,140.43	1,913,806.97	1,894,497.86	1,884,005.70	1,851,126.50	1,818,887.49
GASTOS	722,391.42	733,678.99	767,138.04	813,767.65	828,510.54	843,817.68
UTILIDAD	3,891.63	- 43,784.30	- 74,813.76	- 94,699.27	- 135,251.99	- 174,334.62
COSTOS / INGRESOS	72.9%	73.5%	73.2%	72.4%	72.8%	73.1%
GASTOS / INGRESOS	27.0%	28.2%	29.7%	31.3%	32.6%	33.9%
RENTABILIDAD	0.1%	-1.7%	-2.9%	-3.6%	-5.3%	-7.0%

Elaborado por: Maritza Castillo y Marlene Sarango

Gráfico 34: Ingresos de la proyección para escenario 1 con plan de inversiones



Elaborado por: Maritza Castillo y Marlene Sarango

Los ingresos para el escenario 1 que considera el plan de inversiones, tienen la incidencia de estas entradas adicionales que, en la gráfica anterior aparecen de color

azul oscuro, muestran tendencia creciente, cuyo impacto positivo se ve en los tres últimos períodos.

En cuanto a la utilidad, dado el incremento de costos y gastos que requiere el plan de inversiones, se observa una leve mejoría en los 3 últimos años, en los que se reduce muy levemente la pérdida proyectada para el escenario 1.

Con el fin de validar financieramente la factibilidad de aplicar el plan de inversiones en el escenario 1, se determinó el flujo de efectivo para esta proyección, en el que se parte de la utilidad proyectada, pero se suman los valores de depreciación, dado que no corresponden a egresos de dinero, se considera el pago del capital del crédito, y se adiciona el valor en libros de las inversiones al sexto año de la proyección:

Tabla 53: Flujo de efectivo para el escenario 1 con plan de inversiones

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<b>RUBROS</b>	<b>VALORES:</b>	<b>VALORES:</b>	<b>VALORES:</b>	<b>VALORES:</b>	<b>VALORES:</b>	<b>VALORES:</b>
UTILIDAD GENERADA	3,891.63	- 43,784.30	- 74,813.76	- 94,699.27	- 135,251.99	- 174,334.62
DEPRECIACIONES	20,612.87	22,277.66	33,676.92	50,021.49	52,123.11	54,394.47
AMORTIZACIÓN CRÉDITO	38,939.22	42,558.68	46,514.59	50,838.20	55,563.69	60,728.43
VALOR EN LIBROS (PLAN INVERSIONES)						521,400.00
<b>FLUJO</b>	<b>- 14,434.73</b>	<b>- 64,065.32</b>	<b>- 87,651.43</b>	<b>- 95,515.98</b>	<b>- 138,692.58</b>	<b>340,731.42</b>

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

Luego se calculó el Valor Actual Neto (VAN), y la Tasa Interna de Retorno (TIR), considerando como referencia una tasa de descuento del 14%; obteniendo los resultados se presentan a continuación:

Tabla 54: VAN para el escenario 1 con plan de inversiones

<b>FLUJO</b>	<b>VALOR</b>
INVERSIÓN INICIAL	- 603,000.00
FLUJO AÑO 1	- 14,434.73
FLUJO AÑO 2	- 64,065.32
FLUJO AÑO 3	- 87,651.43
FLUJO AÑO 4	- 95,515.98
FLUJO AÑO 5	- 138,692.58
FLUJO AÑO 6	340,731.42
<b>Total</b>	<b>- 59,628.62</b>
Tasa de descuento	14.00%
<b>VAN</b>	<b>- 697,473.50</b>
<b>TIR</b>	<b>-23.97%</b>

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

El resultado del VAN fue negativo, por tanto no procede el proyecto de inversiones según las premisas de este escenario 1, que no considera la aplicación de la planificación financiera propuesta. Así también el TIR es negativo, y por supuesto menor a la tasa de descuento, por lo que confirma la inviabilidad del plan de inversiones. Esto se debe principalmente a que los ingresos bajan, y la utilidad es negativa en la mayoría de períodos de la proyección, por lo que la inversión realizada no es recupera, y tampoco se genera valor.

#### 4.3.4.2 Escenario 2: proyección con planificación, con el plan de inversiones

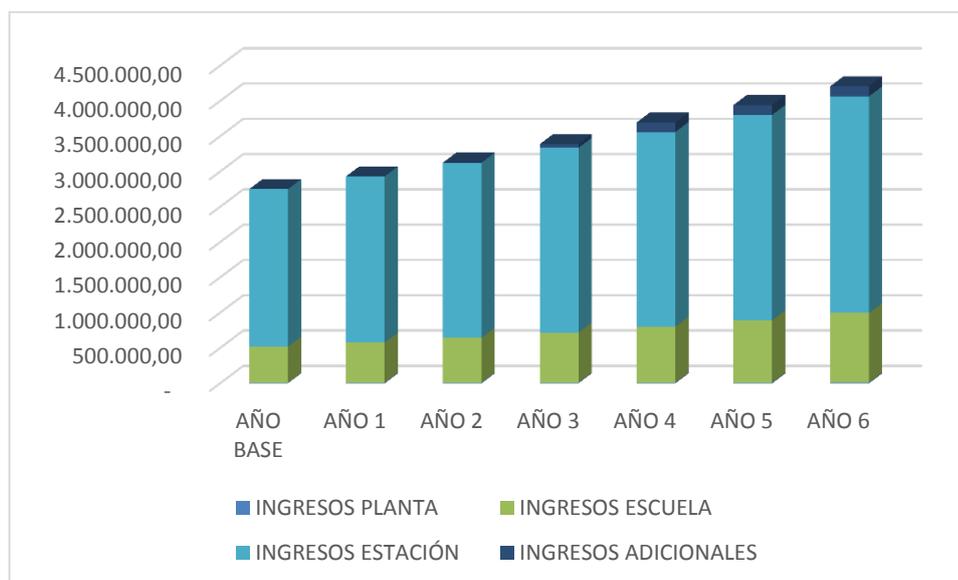
Así también, considerando los supuestos del plan de inversiones, se acoplaron los ingresos y egresos adicionales al escenario 2, el que en su proyección incluyó la aplicación de la planificación financiera propuesta, y se presenta el siguiente resumen, cuyos cálculos se adjuntan en el Anexo 9:

Tabla 55: Proyección para escenario 2 con plan de inversiones

RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
INGRESOS	2,931,553.44	3,126,314.03	3,387,617.82	3,695,203.55	3,942,562.29	4,209,001.12
COSTOS	2,093,893.57	2,208,627.72	2,345,049.86	2,496,320.50	2,631,623.46	2,774,394.96
GASTOS	760,918.01	804,434.78	872,686.61	957,184.22	1,013,169.84	1,073,418.93
UTILIDAD	76,741.87	113,251.53	169,881.34	241,698.83	297,768.99	361,187.22
COSTOS / INGRESOS	71.4%	70.6%	69.2%	67.6%	66.7%	65.9%
GASTOS / INGRESOS	26.0%	25.7%	25.8%	25.9%	25.7%	25.5%
RENTABILIDAD	2.6%	3.6%	5.0%	6.5%	7.6%	8.6%

Elaborado por: Maritza Castillo y Marlene Sarango

Gráfico 35: Ingresos de la proyección para escenario 2 con plan de inversiones



Elaborado por: Maritza Castillo y Marlene Sarango

En este escenario el impacto de los ingresos adicionales que corresponden al plan de inversiones, son menores que para el caso anterior; pero su influencia es positiva, como se puede ver en la gráfica, a las barras de color azul oscuro.

En cuanto a la utilidad, una vez considerados los costos y gastos del plan de inversión, se mantiene la tendencia de resultados positivos cada año, los cuales tienen un leve impacto por parte de la rentabilidad que generan las inversiones adicionales propuestas.

Al igual que en el escenario 1, con el fin de validar financieramente el plan de inversiones en este segundo escenario, se determinó el flujo de efectivo para esta proyección, partiendo de la utilidad proyectada, adicionando los valores de depreciación que no corresponden egresos de dinero, restando el pago del capital del crédito, y tomando como referencia el valor en libros de las inversiones al sexto año de la proyección:

Tabla 56: Flujo de efectivo para el escenario 2 con plan de inversiones

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
RUBROS	VALORES:	VALORES:	VALORES:	VALORES:	VALORES:	VALORES:
UTILIDAD GENERADA	76,741.87	113,251.53	169,881.34	241,698.83	297,768.99	361,187.22
DEPRECIACIONES	20,612.87	22,277.66	33,676.92	50,021.49	52,123.11	54,394.47
AMORTIZACIÓN CRÉDITO	38,939.22	42,558.68	46,514.59	50,838.20	55,563.69	60,728.43
VALOR EN LIBROS (PLAN INVERSIONES)						521,400.00
<b>FLUJO</b>	<b>58,415.51</b>	<b>92,970.50</b>	<b>157,043.67</b>	<b>240,882.12</b>	<b>294,328.41</b>	<b>876,253.26</b>

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

A partir del flujo se calculó el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), considerando la misma tasa de descuento del 14%; con los que obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 57: VAN para el escenario 2 con plan de inversiones

<b>FLUJO</b>	<b>VALOR</b>
INVERSIÓN INICIAL	- 603,000.00
FLUJO AÑO 1	58,415.51
FLUJO AÑO 2	92,970.50
FLUJO AÑO 3	157,043.67
FLUJO AÑO 4	240,882.12
FLUJO AÑO 5	294,328.41
FLUJO AÑO 6	876,253.26
<b>Total</b>	<b>1,719,893.48</b>
Tasa de descuento	14.00%
VAN	320,475.17
TIR	25.40%

**Elaborado por:** Maritza Castillo y Marlene Sarango

El resultado del VAN fue positivo, equivalente a más del 50% de la inversión; por tanto, bajo este segundo escenario en el que se incluye la aplicación de la planificación financiera propuesta, si procede el proyecto de inversiones. Así también el TIR es superior a la tasa de descuento fijada, por lo que se confirma la factibilidad financiera de aplicar el plan de inversiones es este segundo escenario. El motivo más fuerte para obtener la factibilidad financiera en este segundo caso, es el hecho de que se partieron de ingresos crecientes, y utilidades positivas en la proyección. Sin embargo, si se analiza de manera individual al plan de inversiones, posiblemente requerirá un período mayor de ingresos para ser viable.

#### **4.4 CONSIDERACIONES PARA IMPLEMENTAR EL PLAN**

Es indudable que una planificación requiere del apoyo de los directivos y colaboradores de una entidad para lograr resultados, los cuales más allá de referirse a metas específicas en distintos ámbitos de acción, pretenden mejorar de manera integral la gestión de la organización. Por esto, a continuación, se dan algunas pautas para el éxito de la aplicación de la planificación financiera propuesta.

##### **4.4.1 Aspectos de la implementación**

Para la implementación de la planificación deben ser considerados tres momentos, el primero que es previo a la implementación, el segundo durante la ejecución, y el tercero que es posterior a lo efectuado, y generalmente tiene como principal objetivo el evaluar los logros alcanzados en el horizonte de lo actuado.

De la primera fase, o etapa previa a la implementación, se presentan algunas ideas para el éxito del inicio del plan financiero propuesto:

- Una vez que se tiene elaborado el plan financiero, los directivos deben considerar su aplicación, y para hacerlo en primera instancia verificarán que sea aplicable a su entidad, es decir que los lineamientos y recursos presentados sean adaptables a su estructura organizacional.
- Revisada la aplicabilidad del plan, los directivos de la alta administración, en este caso la Asamblea general, el Consejo directivo, así como el Secretario general deben estar de acuerdo, aceptar y aprobar la aplicación de todo lo planificado, tal cual se ha establecido.
- Antes de la aplicación se deben realizar los ajustes necesarios para el inicio de la implementación del plan, lo cual se sugiere ocurra a inicio de un período contable, para un mejor control de los resultados y recursos.
- El Consejo directivo deberá designar por escrito las responsabilidades a cada Secretaría según o propuesto en el plan, y adicionalmente comprometer el apoyo de las demás personas y dependencias de la entidad.
- El Secretario general debe coordinar una charla a todo el personal de la entidad, de manera previa a la implementación del plan. En esta charla se realizará una presentación concreta pero completa de toda la planificación, incluyendo los objetivos y marco estratégico, así como planes operativos y dinámica de evaluación.
- Esta presentación debe ser realizada con el fin de que todos los colaboradores, participen o no de manera directa en el plan operativo, conozcan lo que la entidad va a realizar, y la importancia que denota que todas las actividades se enfoquen para la consecución de los objetivos trazados, ya que sin el compromiso del personal no se tendría éxito en la implementación.
- Finalmente se registrará la difusión y compromiso de los colaboradores, documentos que junto al original aprobado de la planificación financiera deberán ser guardados en la Secretaría general de la institución.

#### **4.4.2 Seguimiento del plan**

Una vez que ha sido aprobada la implementación de la planificación financiera, y sobre todo con la finalidad de que tenga el éxito deseado en la institución, se deben tomar en consideración algunas pautas de seguimiento, control y evaluación, las cuales se presentan a continuación:

- Además de los responsables de las actividades establecidas de manera operativa en el plan, se debe nombrar un comité de planificación temporal que sea quien realice el seguimiento. Este comité estará presidido por el Secretario general, o quien el Consejo directivo designe para tal efecto.
- El comité de planificación se reunirá al trimestralmente para verificar los avances, logros y tomar acción sobre los problemas, desviaciones y cambios que hayan ocurrido durante la ejecución de la planificación.

Durante esta reunión trimestral, se abordarán los avances del plan, pero también se revisarán los resultados parciales económicos y financieros de la entidad, así como la ejecución presupuestaria, lo cual asegurará que se tomen acciones en caso de desviaciones, para lograr al final de período los resultados deseados.

Siempre deberá realizarse un acta firmada por los asistentes, en la que consten todos los puntos revisados, los problemas, soluciones, compromisos y observaciones que se consideren en la reunión; el documento será revisado al inicio de la siguiente reunión trimestral para su respectivo seguimiento.

- Entre sus funciones, el comité de planificación será el encargado de verificar que el Secretario general o quien este delegue, provea los recursos monetarios, materiales o humanos para la aplicación de lo planeado.
- En caso de que existan complicaciones durante la ejecución regular de la planificación, y a pesar de que no sea la fecha designada para la reunión del comité de planificación, cualquier responsable de actividades podrá solicitar de manera formal, es decir por escrito, una reunión extraordinaria para tomar decisiones y acciones sobre un tema puntual.
- Cada responsable de actividad debe realizar reuniones de trabajo semanales o quincenales para verificar el avance y cumplimiento de las actividades operativas de

la planificación, lo cual asegurará el logro de los objetivos planteados en el corto plazo.

- De manera general, y con el apoyo del Secretario general o quien haya sido delegado por el Consejo directivo para el seguimiento de la planificación, se deberán realizar reuniones periódicas bimensuales con todo el personal, de manera unificada, o por cada área, para que se describan a manera de conversación aquellas situaciones que se hayan producido por la implementación de la planificación.

Estas reuniones tienen como fines principales: el retroalimentar la situación de la entidad, aumentar el compromiso de los colaboradores e identificar posibles soluciones y acciones de mejora para el desarrollo de lo planeado.

- Cada responsable del plan de acción tiene que realizar una presentación clara y concreta ante el comité de planificación, para comentar lo efectuado, los resultados logrados, así como las complicaciones que haya tenido durante el trimestre que reporta. Ante esto, los miembros del comité de planificación realizarán consultas, solicitarán información, datos o apoyo a otras personas de la entidad, para tomar acciones de solución al caso presentado.
- Al final de cada período se realizará una reunión de evaluación de la gestión de ese año, la cual puede ser de manera conjunta con la trimestral regular o en una fecha posterior. Esta reunión tendrá como principal objetivo realizar la evaluación de los resultados de ese año, respecto de los planificados en las proyecciones y presupuestos, con lo que se confirmará de manera formal la consecución de resultados. De esta reunión se dejará un acta firmada por los presentes, con todos los aspectos considerados, y las conclusiones y recomendaciones del caso, documento que será presentado ante el Consejo directivo y la Asamblea general.

## CONCLUSIONES

- El Sindicato de Choferes Profesionales de Pastaza es una entidad de derecho privada, cuya finalidad, presencia y trayectoria le han permitido posicionar sus servicios a nivel provincial; sin embargo, la entidad nunca ha elaborado una planificación estratégica o financiera que oriente sus acciones en favor de lograr un mejoramiento de la gestión y resultados. Guiándose únicamente en los principios estipulados en los estatutos, desactualizado acorde al crecimiento de la estructura que ha tenido el sindicato.
- En función de los instrumentos de recolección de información, así como de la observación, análisis financiero e investigación del entorno, se identificaron aspectos positivos al interior de la entidad como su posicionamiento en el mercado, la presencia en toda la provincia, su crecimiento basado principalmente por el nivel de inversión en bienes inmuebles, su nivel de endeudamiento menor al 25%, y la liquidez que permite cubrir sus obligaciones inmediatas; sin embargo, también se denotan algunas debilidades como una baja de ingresos para el último período analizado, la gestión de cobranza y falta de manejo de presupuestos y análisis financiero, que impactaron en una reducción del 45% de la rentabilidad.
- El plan financiero busca incrementar los ingresos, controlar los egresos, administrar de manera adecuada el flujo de efectivo, e incorporar el control presupuestario como herramienta de seguimiento de la gestión financiera. Estableciendo metas, estrategias y acciones con el fin de que se cumplan los objetivos financieros determinados, que pretenden una mayor rentabilidad, suficiente liquidez, nivel de cuentas por cobrar aceptable y una referencia de operación para el accionar financiero.
- Con el fin de verificar la posible situación futura de la entidad, y partiendo de las condiciones analizadas y datos del año 2015, se realizaron dos escenarios de proyección de resultados y situación financiera. El primer escenario fue una proyección simple que, basado en lo sucedido con antelación, consideró una baja de ingresos, costos y gastos, y generó resultados crecientemente negativos. El segundo

escenario consideró la aplicación del plan financiero propuesto, y en función de las estrategias se vislumbra un crecimiento de ingresos, y a pesar de que los costos y gastos también se incrementan, los resultados se proyectan incrementalmente positivos.

- Finalmente se incluyó una propuesta de plan de inversiones, que partió de la premisa principal de la construcción de una edificación de locales comerciales, y se validaron los dos escenarios incluyendo ingresos y egresos de este nuevo elemento. En el caso del primer escenario no cambiaron las utilidades decrecientes, a pesar de un leve impacto positivo de los ingresos adicionales, por lo que, invertir en el proyecto bajo esas premisas no es factible. En cambio, al validar los resultados y evaluación financiera del segundo escenario considerando el plan de inversiones, se obtuvieron resultados positivos, así como un VAN y TIR que confirmaron la factibilidad de la inversión en el proyecto planteado.

## RECOMENDACIONES

- El sindicato debe considerar la actualización de su estatuto interno, pero sobre todo se sugiere elabore una planificación estratégica institucional, basada en la misión, visión, valores, estrategia general, política y objetivos, y llegue al detalle táctico y operativo de guiar sus acciones para conseguir mejoría en su gestión integral, disminución de rotación de personal, y un ambiente laboral que fomente el desempeño requerido.
- La entidad debe realizar periódicamente análisis de mercado, financieros e internos que le permitan tener claridad en los puntos fuertes y débiles de su accionar, así como los elementos externos que pudieran influir negativa o positivamente en su gestión y resultados.
- Se recomienda que la institución aplique la planificación financiera propuesta, partiendo de la premisa de un contexto estratégico definido, así como del compromiso de los directivos y colaboradores, que sumados a un seguimiento apropiado, permitan mejorar la gestión financiera de la entidad, y de esta manera asegurar la continuidad operacional.
- Partiendo de las proyecciones, la entidad debe realizar el ejercicio de estimar su situación futura en base de premisas y objetivos a lograr, ya que estos escenarios le servirán de referencia para controlar y evaluar su gestión, obteniendo resultados para su propio crecimiento, el beneficio de sus asociados y la comunidad en general.
- Aplicar la inversión en bienes inmuebles que generen más ingresos a la entidad, cuidando de lograr el monto de ingreso proyectando, para asegurar la cobertura de los egresos adicionales, sin afectar a la operativa regular de la entidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcarria, J. (2009). *Contabilidad financiera I*. Castellón: Universitat Jaume.
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeacion & Estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás de Aquino.
- Atehortua, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2008). *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Camejo, J. (28 de Noviembre de 2012). *gestiopolis*. Obtenido de Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?: <http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Cárdenas, R. (2008). *Presupuestos: Teoría y práctica*. México: McGrawHill.
- Casado, A., & Sellers, R. (2010). *Introducción al Marketing*. Alicante: Club Universitario.
- CEDATOS. (2016). *CEDATOS*. Obtenido de <http://www.cedatos.com.ec/index.php>
- Cibrán, P., Prado, C., Crespo, M., & Huarte, C. (2013). *Planificación Financiera*. Madrid: ESIC.
- Cuevas, F. (2004). *Control de Costos y Gastos en Los Restaurantes*. México: Limusa.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- EKOSNEGOCIOS. (2016). *EKOSNEGOCIOS*. Obtenido de [http://infocluster.ekosnegocios.com/INFOCLUSTER/master.php?page=Reporte&sub=Reporte\\_Tablas](http://infocluster.ekosnegocios.com/INFOCLUSTER/master.php?page=Reporte&sub=Reporte_Tablas)
- Fernández, A. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gan, F., & Triginé, J. (2013). *Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Haime, L. (2005). *Planeación Financiera en la empresa moderna: El manejo estratégico de las finanzas para lograr el éxito empresarial*. México: ISEF.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *El cuadro de mando integral: The Balanced ScoreCard*. Madrid: Grupo Planeta.
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid: Díaz de Santos.
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Díaz de Santos.

- Mendoza, C. (2004). *Presupuestos para empresas de manufactura*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Muñiz, L. (2009). *Control presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto*. Barcelona: Profit.
- Ortíz, H. (2008). *Análisis financiero aplicado y principios de administración financiera*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Páez, F. (23 de Octubre de 2012). *cmigestion.es*. Obtenido de El Cuadro de Mando Integral (I): qué es y para qué sirve: <http://www.cmigestion.es/2012/cuadro-de-mando-integral/el-cuadro-de-mando-integral-i-que-es-y-para-que-sirve/>
- Pastaza.gob.ec. (2016). *Gobierno provincial de Pastaza - Consejo de Planificación*. Obtenido de DATOS ESTADÍSTICOS DEL DIAGNÓSTICO DEL COMPONENTE SOCIO - CULTURAL: [http://www.pastaza.gob.ec/pdf/consejo\\_planificacion/COMPONENTE%20SOCIO%20CULTURAL.pdf](http://www.pastaza.gob.ec/pdf/consejo_planificacion/COMPONENTE%20SOCIO%20CULTURAL.pdf)
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Educación.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2006). *Fundamentos de finanzas corporativas*. México: McGrawHill.
- SIISE. (2016). *Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador*. Obtenido de Índice de Pobreza Multidimensional: <http://www.siise.gob.ec/siiseweb/siiseweb.html?sistema=1#>
- Tanaka, G. (2001). *Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones*. Lima: PUCP.
- Thompson, A., Strickland, A., & Gamble, J. (2007). *Administración Estratégica, Teoría y casos*. México: McGrawHill.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Viniegra, S. (2011). *Planificación Estratégica Fácil: ¿A dónde voy, en dónde estoy y cómo llego?* Madrid: Lulu.com.

## ANEXOS

### Anexo 1: Cuestionario de Encuesta

#### ENCUESTA PARA EL PERSONAL DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE PASTAZA

**Objetivo:** La presente encuesta tiene el fin de recopilar información referente a la planificación y gestión financiera de la institución.

**P1. ¿Conoce usted si existe una Planificación Estratégica Financiera en la Institución?**

SI  NO

**P2. ¿Tiene conocimiento si la Institución ha establecido objetivos financieros?**

SI  NO

**P3. ¿Conoce si la ejecución del gasto está ajustada a un plan financiero?**

SI  NO

**P4. ¿Conoce si el gasto financiero se realiza en función de una planificación?**

SI  NO

**P5. ¿Sabe si la institución tiene un sistema contable adecuado a sus necesidades?**

SI  NO

**P6. ¿Qué temas de capacitación requiere para realizar de mejor manera su trabajo?**

Informática	<input type="checkbox"/>	Presupuestos	<input type="checkbox"/>
Planificación	<input type="checkbox"/>	Atención al usuario	<input type="checkbox"/>
Gestión financiera	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

**P7. ¿Considera que el personal que labora en los procesos administrativos y financieros es seleccionado técnicamente?**

SI  NO

**P8. ¿Conoce usted si la entidad maneja un presupuesto anual para su gestión?**

SI  NO

**P9. ¿Percibe que en la institución existe estabilidad laboral?**

SI  NO

**P10. ¿Cuál cree que se la principal razón de que exista inestabilidad laboral?**

Rotación de personal  No existen programas de inducción   
Personal no cumple con el perfil  Otro

**P11. ¿Tiene conocimiento si la Institución ha realizado inversiones importantes durante los dos años anteriores?**

SI  NO

**P12. ¿Considera que el personal que labora en la entidad está preparado profesionalmente?**

SI  NO

**P13. ¿Conoce si es que existe un Manual de funciones y procedimientos?**

SI  NO

**P14. ¿Sabe si es que el área financiera genera y entrega oportunamente los estados financieros de la Institución?**

SI  NO

**¡Gracias por su colaboración!**

**ENTREVISTA A DIRECTIVOS DEL SINDICATO DE CHOFERES  
PROFESIONALES DE PASTAZA**

**Objetivo:** La presente encuesta tiene el fin de recopilar información referente a la planificación y el manejo de gestión financiera de la institución.

**P1. ¿La Institución ha realizado una Planificación Estratégica para el último año?**

---

---

**P2. ¿Se ha implementado un procedimiento para ejecución del gasto?**

---

---

**P3. ¿Los gastos que se generan por la operativa de la entidad son programados?**

---

---

**P4. ¿Existe algún programa de capacitación al personal que labora en la entidad?**

---

---

**P5. ¿Considera que los ingresos que recibe la entidad, son suficientes para el desarrollo de las actividades y el pago de las obligaciones?**

---

---

**¡Gracias por su colaboración!**

### Anexo 3: Estimación Valores Planificación Estratégica

Como la propuesta no es administrativa, sino que se centra en la gestión financiera, por parte de la planificación estratégica que debería realizar la entidad se considera únicamente el incremento de un analista para la realización de la gestión de talento humano:

<b>Analista de Talento Humano</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>
Sueldo base	500.00	516.90
décimo tercero	500.00	516.90
décimo cuarto	366.00	378.37
vacaciones	250.00	258.45
fondos de reserva	-	516.90
IESS patronal	669.00	691.61
<b>Al año</b>	<b>7,785.00</b>	<b>8,565.03</b>
valor total mensual	648.75	713.75

<b>COSTOS ANUALES PLAN ESTRATÉGICO</b>	
AÑO 1	7,785.00
AÑO 2	8,565.03
AÑO 3	8,854.53
AÑO 4	9,153.81
AÑO 5	9,463.21
AÑO 6	9,783.07
<b>TOTAL</b>	<b>53,604.66</b>

La proyección considera únicamente la inflación anual de 3.38%.

#### Anexo 4: Proyección de Valores de Proyección Financiera

Las acciones de los objetivos financieros se mantendrán de manera continua en cada uno de los siguientes períodos que serán utilizados para la proyección, pero su costo se verá afectado por la inflación, a continuación se muestra el cálculo del segundo año, y posteriormente la proyección con inflación para todos los períodos:

CÓDIGO ACCIÓN	OBSERV	INFLACIÓN
		3.38% AÑO 2
		VALOR
1.1.1.1	Actualizar diseño	200.00
1.1.1.2	12 meses	420.00
1.1.2.1	12 meses	-
1.1.2.2	12 meses	420.00
1.1.3.1	12 meses	-
1.1.3.2	3 meses	300.00
1.2.1.1	1 mes	-
1.2.1.2	12 meses	-
1.2.2.1	1 mes	-
1.2.2.2	12 meses	-
1.3.1.1	1 mes	-
1.3.1.2	12 meses	-
1.3.2.1	1 mes	-
1.3.2.2	12 meses	-
1.4.1.1	1 mes	-
1.4.1.2	1 mes	-
1.4.1.3	12 meses	-
1.4.1.4	1 mes	-
		<b>1,340.00</b>
VALORES CON INFLACIÓN		<b>1,385.29</b>

#### COSTOS ANUALES PLAN FINANCIERO

AÑO 1	1,605.00
AÑO 2	1,385.29
AÑO 3	1,432.11
AÑO 4	1,480.52
AÑO 5	1,530.56
AÑO 6	1,582.29
<b>TOTAL</b>	<b>9,015.78</b>

## Anexo 5: Comparativos de Escenarios de Proyección

### INGRESOS

PROY. SIMPLE	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<b>INGRESOS</b>	<b>2,750,040.90</b>	<b>2,675,123.48</b>	<b>2,603,391.52</b>	<b>2,534,661.52</b>	<b>2,468,762.15</b>	<b>2,405,533.36</b>	<b>2,344,825.68</b>
INGRESOS PLANTA	10,413.72	10,765.70	11,129.58	11,505.76	11,894.66	12,296.70	12,712.33
INGRESOS ESCUELA	507,979.82	472,634.58	439,748.67	409,150.96	380,682.23	354,194.36	329,549.52
INGRESOS ESTACIÓN	2,231,647.36	2,191,723.19	2,152,513.26	2,114,004.80	2,076,185.25	2,039,042.30	2,002,563.83

	-2.7%	-2.7%	-2.6%	-2.6%	-2.6%	-2.5%
	3.4%	3.4%	3.4%	3.4%	3.4%	3.4%
	-7.0%	-7.0%	-7.0%	-7.0%	-7.0%	-7.0%
	-1.8%	-1.8%	-1.8%	-1.8%	-1.8%	-1.8%

PROY. PLANIFICA	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<b>INGRESOS</b>	<b>2,750,040.90</b>	<b>2,931,253.44</b>	<b>3,126,003.89</b>	<b>3,335,457.20</b>	<b>3,560,891.61</b>	<b>3,803,710.61</b>	<b>4,065,456.25</b>
INGRESOS PLANTA	10,413.72	10,873.36	11,353.29	11,854.40	12,377.63	12,923.95	13,494.39
INGRESOS ESCUELA	507,979.82	567,161.50	633,238.08	707,012.85	789,382.68	881,348.92	984,029.59
INGRESOS ESTACIÓN	2,231,647.36	2,353,218.58	2,481,412.52	2,616,589.95	2,759,131.30	2,909,437.74	3,067,932.27

	6.6%	6.6%	6.7%	6.8%	6.8%	6.9%
	4.4%	4.4%	4.4%	4.4%	4.4%	4.4%
	11.7%	11.7%	11.7%	11.7%	11.7%	11.7%
	5.4%	5.4%	5.4%	5.4%	5.4%	5.4%

## COSTOS

PROY. SIMPLE	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>1,985,152.80</b>	<b>1,949,140.43</b>	<b>1,913,806.97</b>	<b>1,879,137.86</b>	<b>1,845,118.98</b>	<b>1,811,736.61</b>	<b>1,778,977.42</b>
COSTO ESCUELA	9,634.12	8,963.78	8,340.08	7,759.78	7,219.85	6,717.49	6,250.09
COSTO ESTACIÓN	1,975,518.68	1,940,176.65	1,905,466.89	1,871,378.09	1,837,899.13	1,805,019.12	1,772,727.33

	-1.8%	-1.8%	-1.8%	-1.8%	-1.8%	-1.8%	-1.8%
	-7.0%	-7.0%	-7.0%	-7.0%	-7.0%	-7.0%	-7.0%
	-1.8%	-1.8%	-1.8%	-1.8%	-1.8%	-1.8%	-1.8%

PROY. PLANIFICA	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>1,985,152.80</b>	<b>2,093,893.57</b>	<b>2,208,627.72</b>	<b>2,329,689.86</b>	<b>2,457,433.78</b>	<b>2,592,233.56</b>	<b>2,734,484.89</b>
COSTO ESCUELA	9,634.12	10,756.53	12,009.71	13,408.89	14,971.08	16,715.27	18,662.67
COSTO ESTACIÓN	1,975,518.68	2,083,137.04	2,196,618.01	2,316,280.97	2,442,462.69	2,575,518.29	2,715,822.23

	5.5%	5.5%	5.5%	5.5%	5.5%	5.5%	5.5%
	11.7%	11.7%	11.7%	11.7%	11.7%	11.7%	11.7%
	5.4%	5.4%	5.4%	5.4%	5.4%	5.4%	5.4%

## GASTOS

PROY. SIMPLE	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<b>GASTOS</b>	<b>656,371.83</b>	<b>670,430.85</b>	<b>685,337.89</b>	<b>701,112.71</b>	<b>717,777.16</b>	<b>735,355.15</b>	<b>753,872.74</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	531,305.17	541,136.94	551,673.84	562,930.82	574,924.72	587,674.29	601,200.28
GASTOS VENTAS	124,743.69	128,960.03	133,318.88	137,825.05	142,483.54	147,299.48	152,278.21
GASTOS FINANCIEROS	322.97	333.89	345.17	356.84	368.90	381.37	394.26

	2.1%	2.2%	2.3%	2.4%	2.4%	2.5%
	1.9%	1.9%	2.0%	2.1%	2.2%	2.3%
	3.4%	3.4%	3.4%	3.4%	3.4%	3.4%

PROY. PLANIFICA	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<b>GASTOS</b>	<b>656,371.83</b>	<b>708,957.44</b>	<b>756,093.68</b>	<b>806,661.29</b>	<b>861,193.73</b>	<b>920,014.46</b>	<b>983,473.99</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	531,305.17	579,663.53	622,429.63	668,479.40	718,341.29	772,333.60	830,801.53
GASTOS VENTAS	124,743.69	128,960.03	133,318.88	137,825.05	142,483.54	147,299.48	152,278.21
GASTOS FINANCIEROS	322.97	333.89	345.17	356.84	368.90	381.37	394.26

	8.0%	6.6%	6.7%	6.8%	6.8%	6.9%
	9.1%	7.4%	7.4%	7.5%	7.5%	7.6%
	3.4%	3.4%	3.4%	3.4%	3.4%	3.4%

## CONSOLIDADO

<b>PROYECCIÓN SIMPLE</b>	<b>AÑO BASE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 6</b>
INGRESOS	2,750,040.90	2,675,123.48	2,603,391.52	2,534,661.52	2,468,762.15	2,405,533.36	2,344,825.68
COSTOS	1,985,152.80	1,949,140.43	1,913,806.97	1,879,137.86	1,845,118.98	1,811,736.61	1,778,977.42
GASTOS	656,371.83	670,430.85	685,337.89	701,112.71	717,777.16	735,355.15	753,872.74
UTILIDAD	108,516.27	55,552.20	4,246.66	- 45,589.06	- 94,134.00	- 141,558.40	- 188,024.48
COSTOS / INGRESOS	72.2%	72.9%	73.5%	74.1%	74.7%	75.3%	75.9%
GASTOS / INGRESOS	23.9%	25.1%	26.3%	27.7%	29.1%	30.6%	32.2%
RENTABILIDAD	3.9%	2.1%	0.2%	-1.8%	-3.8%	-5.9%	-8.0%

<b>PROYECCIÓN PLANIFICA</b>	<b>AÑO BASE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>AÑO 6</b>
INGRESOS	2,750,040.90	2,931,253.44	3,126,003.89	3,335,457.20	3,560,891.61	3,803,710.61	4,065,456.25
COSTOS	1,985,152.80	2,093,893.57	2,208,627.72	2,329,689.86	2,457,433.78	2,592,233.56	2,734,484.89
GASTOS	656,371.83	708,957.44	756,093.68	806,661.29	861,193.73	920,014.46	983,473.99
UTILIDAD	108,516.27	128,402.43	161,282.49	199,106.04	242,264.10	291,462.59	347,497.36
COSTOS / INGRESOS	72.2%	71.4%	70.7%	69.8%	69.0%	68.2%	67.3%
GASTOS / INGRESOS	23.9%	24.2%	24.2%	24.2%	24.2%	24.2%	24.2%
RENTABILIDAD	3.9%	4.4%	5.2%	6.0%	6.8%	7.7%	8.5%

## Anexo 6: Tabla Amortización Crédito Plan Inversiones

Según referencia del simulador de créditos de la Corporación Financiera Nacional:

<u>VALOR REQUERIDO</u>	<u>600,000.00</u>		
<u>TIEMPO DE PAGO EN MESES</u>	<u>120</u>		
<u>INTERÉS ANUAL</u>	<u>8.92%</u>		
<u>INTERÉS MENSUAL</u>	<u>0.74%</u>		
<b>CUOTA FIJA</b>	<b>7,574.98</b>	Total intereses	308,997.87
<b>CUOTA CON EXCEL</b>	<b>7,574.98</b>		

**TABLA AMORTIZACIÓN ANUAL**

PERÍODO	CUOTA ANUAL	CAPITAL ANUAL	INTERÉS ANUAL	SALDO
AÑO 1	90,899.79	38,939.22	51,960.57	561,060.78
AÑO 2	90,899.79	42,558.68	48,341.10	518,502.10
AÑO 3	90,899.79	46,514.59	44,385.20	471,987.51
AÑO 4	90,899.79	50,838.20	40,061.59	421,149.31
AÑO 5	90,899.79	55,563.69	35,336.09	365,585.62
AÑO 6	90,899.79	60,728.43	30,171.35	304,857.18
AÑO 7	90,899.79	66,373.24	24,526.54	238,483.94
AÑO 8	90,899.79	72,542.75	18,357.04	165,941.19
AÑO 9	90,899.79	79,285.72	11,614.06	86,655.47
AÑO 10	90,899.79	86,655.47	4,244.32	0.00
TOTAL	908,997.87	600,000.00	308,997.87	

**TABLA AMORTIZACIÓN**

	CUOTA MENSUAL	CUOTA CAPITAL	CUOTA INTERÉS	SALDO CAPITAL
0				600,000.00
1	7,574.98	3,114.38	4,460.60	596,885.62
2	7,574.98	3,137.54	4,437.45	593,748.08
3	7,574.98	3,160.86	4,414.12	590,587.22
4	7,574.98	3,184.36	4,390.62	587,402.86
5	7,574.98	3,208.03	4,366.95	584,194.83
6	7,574.98	3,231.88	4,343.10	580,962.94
7	7,574.98	3,255.91	4,319.07	577,707.03
8	7,574.98	3,280.12	4,294.87	574,426.92
9	7,574.98	3,304.50	4,270.48	571,122.42
10	7,574.98	3,329.07	4,245.91	567,793.35
11	7,574.98	3,353.82	4,221.17	564,439.53
12	7,574.98	3,378.75	4,196.23	561,060.78
13	7,574.98	3,403.87	4,171.11	557,656.91
14	7,574.98	3,429.17	4,145.81	554,227.74
15	7,574.98	3,454.67	4,120.31	550,773.07
16	7,574.98	3,480.35	4,094.63	547,292.72
17	7,574.98	3,506.23	4,068.76	543,786.49
18	7,574.98	3,532.29	4,042.69	540,254.20
19	7,574.98	3,558.55	4,016.43	536,695.65
20	7,574.98	3,585.01	3,989.97	533,110.64
21	7,574.98	3,611.66	3,963.32	529,498.98

TABLA AMORTIZACIÓN

	CUOTA MENSUAL	CUOTA CAPITAL	CUOTA INTERÉS	SALDO CAPITAL
22	7,574.98	3,638.51	3,936.47	525,860.47
23	7,574.98	3,665.56	3,909.42	522,194.91
24	7,574.98	3,692.81	3,882.17	518,502.10
25	7,574.98	3,720.26	3,854.72	514,781.83
26	7,574.98	3,747.92	3,827.06	511,033.91
27	7,574.98	3,775.79	3,799.20	507,258.12
28	7,574.98	3,803.86	3,771.13	503,454.27
29	7,574.98	3,832.14	3,742.85	499,622.13
30	7,574.98	3,860.62	3,714.36	495,761.51
31	7,574.98	3,889.33	3,685.66	491,872.18
32	7,574.98	3,918.24	3,656.74	487,953.94
33	7,574.98	3,947.37	3,627.61	484,006.57
34	7,574.98	3,976.72	3,598.27	480,029.85
35	7,574.98	4,006.28	3,568.70	476,023.57
36	7,574.98	4,036.06	3,538.92	471,987.51
37	7,574.98	4,066.07	3,508.91	467,921.44
38	7,574.98	4,096.30	3,478.68	463,825.14
39	7,574.98	4,126.75	3,448.23	459,698.39
40	7,574.98	4,157.43	3,417.55	455,540.96
41	7,574.98	4,188.34	3,386.64	451,352.62
42	7,574.98	4,219.48	3,355.51	447,133.14
43	7,574.98	4,250.85	3,324.14	442,882.30
44	7,574.98	4,282.45	3,292.53	438,599.85
45	7,574.98	4,314.28	3,260.70	434,285.57
46	7,574.98	4,346.36	3,228.62	429,939.21
47	7,574.98	4,378.67	3,196.31	425,560.54
48	7,574.98	4,411.22	3,163.76	421,149.31
49	7,574.98	4,444.02	3,130.96	416,705.29
50	7,574.98	4,477.06	3,097.93	412,228.24
51	7,574.98	4,510.34	3,064.64	407,717.90
52	7,574.98	4,543.87	3,031.11	403,174.03
53	7,574.98	4,577.65	2,997.33	398,596.37
54	7,574.98	4,611.68	2,963.30	393,984.69
55	7,574.98	4,645.97	2,929.01	389,338.72
56	7,574.98	4,680.51	2,894.47	384,658.21
57	7,574.98	4,715.30	2,859.68	379,942.91
58	7,574.98	4,750.36	2,824.62	375,192.55
59	7,574.98	4,785.68	2,789.31	370,406.87
60	7,574.98	4,821.25	2,753.73	365,585.62
61	7,574.98	4,857.10	2,717.89	360,728.52
62	7,574.98	4,893.21	2,681.78	355,835.32
63	7,574.98	4,929.58	2,645.40	350,905.73
64	7,574.98	4,966.23	2,608.75	345,939.50
65	7,574.98	5,003.15	2,571.83	340,936.35
66	7,574.98	5,040.35	2,534.63	335,896.00
67	7,574.98	5,077.82	2,497.16	330,818.18
68	7,574.98	5,115.57	2,459.41	325,702.61
69	7,574.98	5,153.60	2,421.38	320,549.01
70	7,574.98	5,191.91	2,383.07	315,357.10
71	7,574.98	5,230.51	2,344.47	310,126.58
72	7,574.98	5,269.40	2,305.58	304,857.18

TABLA AMORTIZACIÓN

	CUOTA MENSUAL	CUOTA CAPITAL	CUOTA INTERÉS	SALDO CAPITAL
73	7,574.98	5,308.57	2,266.41	299,548.61
74	7,574.98	5,348.04	2,226.94	294,200.57
75	7,574.98	5,387.80	2,187.19	288,812.78
76	7,574.98	5,427.85	2,147.13	283,384.93
77	7,574.98	5,468.20	2,106.78	277,916.72
78	7,574.98	5,508.86	2,066.13	272,407.86
79	7,574.98	5,549.81	2,025.17	266,858.05
80	7,574.98	5,591.07	1,983.91	261,266.98
81	7,574.98	5,632.64	1,942.35	255,634.35
82	7,574.98	5,674.51	1,900.47	249,959.83
83	7,574.98	5,716.70	1,858.28	244,243.14
84	7,574.98	5,759.20	1,815.78	238,483.94
85	7,574.98	5,802.01	1,772.97	232,681.93
86	7,574.98	5,845.15	1,729.84	226,836.78
87	7,574.98	5,888.60	1,686.38	220,948.18
88	7,574.98	5,932.38	1,642.60	215,015.80
89	7,574.98	5,976.48	1,598.50	209,039.31
90	7,574.98	6,020.91	1,554.07	203,018.40
91	7,574.98	6,065.68	1,509.31	196,952.72
92	7,574.98	6,110.77	1,464.21	190,841.95
93	7,574.98	6,156.20	1,418.78	184,685.75
94	7,574.98	6,201.97	1,373.02	178,483.79
95	7,574.98	6,248.07	1,326.91	172,235.71
96	7,574.98	6,294.52	1,280.46	165,941.19
97	7,574.98	6,341.32	1,233.66	159,599.87
98	7,574.98	6,388.46	1,186.52	153,211.41
99	7,574.98	6,435.96	1,139.02	146,775.45
100	7,574.98	6,483.80	1,091.18	140,291.64
101	7,574.98	6,532.01	1,042.97	133,759.64
102	7,574.98	6,580.57	994.41	127,179.07
103	7,574.98	6,629.49	945.49	120,549.58
104	7,574.98	6,678.78	896.21	113,870.80
105	7,574.98	6,728.43	846.55	107,142.37
106	7,574.98	6,778.45	796.53	100,363.92
107	7,574.98	6,828.84	746.14	93,535.08
108	7,574.98	6,879.61	695.37	86,655.47
109	7,574.98	6,930.76	644.23	79,724.71
110	7,574.98	6,982.28	592.70	72,742.43
111	7,574.98	7,034.19	540.79	65,708.24
112	7,574.98	7,086.49	488.50	58,621.75
113	7,574.98	7,139.17	435.81	51,482.58
114	7,574.98	7,192.24	382.74	44,290.34
115	7,574.98	7,245.71	329.27	37,044.63
116	7,574.98	7,299.58	275.40	29,745.05
117	7,574.98	7,353.85	221.13	22,391.20
118	7,574.98	7,408.52	166.46	14,982.68
119	7,574.98	7,463.60	111.39	7,519.08
120	7,574.98	7,519.08	55.90	0.00

## Anexo 7: Proyección de Ingresos y Egresos del Plan de Inversiones

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<b>RUBROS</b>	<b>VALORES:</b>	<b>VALORES:</b>	<b>VALORES:</b>	<b>VALORES:</b>	<b>VALORES:</b>	<b>VALORES:</b>
<b>ACTIVO</b>						
EFFECTIVO						
TERRENO	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00	120,000.00
CONSTRUCCIONES EN CURSO	48,000.00	288,000.00				
EDIFICACIONES			480,000.00	480,000.00	480,000.00	480,000.00
DEPRECIACIÓN			9,600.00	33,600.00	57,600.00	81,600.00
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>168,000.00</b>	<b>408,000.00</b>	<b>590,400.00</b>	<b>566,400.00</b>	<b>542,400.00</b>	<b>518,400.00</b>
<b>INGRESOS</b>						
RENTA LOCALES	-	-	51,840.00	133,980.48	138,509.02	143,190.63
RENTABILIDAD DE INVERSIONES	300.00	310.14	320.62	331.46	342.66	354.25
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>300.00</b>	<b>310.14</b>	<b>52,160.62</b>	<b>134,311.94</b>	<b>138,851.68</b>	<b>143,544.87</b>
<b>EGRESOS</b>						
REMUNERACIONES			10,360.12	26,775.74	27,680.76	28,616.37
GUARDIANÍA			7,680.00	19,848.96	20,519.85	21,213.43
SERVICIOS BÁSICOS			3,600.00	9,304.20	9,618.68	9,943.79
GASTOS FINANCIEROS	51,960.57	48,341.10	44,385.20	40,061.59	35,336.09	30,171.35
MANTENIMIENTO			5,760.00	14,886.72	15,389.89	15,910.07
DEPRECIACIÓN ANUAL			9,600.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>51,960.57</b>	<b>48,341.10</b>	<b>81,385.32</b>	<b>134,877.21</b>	<b>132,545.28</b>	<b>129,855.01</b>
<b>UTILIDAD GENERADA</b>	<b>- 51,960.57</b>	<b>- 48,341.10</b>	<b>- 29,224.70</b>	<b>- 565.27</b>	<b>6,306.40</b>	<b>13,689.86</b>
PORCENTAJE DE UTILIDAD GENERADA	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	-56.4%	-0.4%	4.6%	9.6%

## Anexo 8: Cálculos de la Proyección Simple Considerando el Plan de Inversiones

### Ingresos

PROY. SIMPLE	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<b>INGRESOS</b>	<b>2,750,040.90</b>	<b>2,675,423.48</b>	<b>2,603,701.66</b>	<b>2,586,822.14</b>	<b>2,603,074.09</b>	<b>2,544,385.04</b>	<b>2,488,370.55</b>
INGRESOS PLANTA	10,413.72	10,765.70	11,129.58	11,505.76	11,894.66	12,296.70	12,712.33
INGRESOS ESCUELA	507,979.82	472,634.58	439,748.67	409,150.96	380,682.23	354,194.36	329,549.52
INGRESOS ESTACIÓN	2,231,647.36	2,191,723.19	2,152,513.26	2,114,004.80	2,076,185.25	2,039,042.30	2,002,563.83
INGRESOS ADICIONALES	-	300.00	310.14	52,160.62	134,311.94	138,851.68	143,544.87

### Costos

PROY. SIMPLE	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>1,985,152.80</b>	<b>1,949,140.43</b>	<b>1,913,806.97</b>	<b>1,898,337.86</b>	<b>1,893,930.18</b>	<b>1,861,386.43</b>	<b>1,829,494.20</b>
COSTO ESCUELA	9,634.12	8,963.78	8,340.08	7,759.78	7,219.85	6,717.49	6,250.09
COSTO ESTACIÓN	1,975,518.68	1,940,176.65	1,905,466.89	1,871,378.09	1,837,899.13	1,805,019.12	1,772,727.33
COSTOS ADICIONALES	-	-	-	19,200.00	48,811.20	49,649.82	50,516.78

### Gastos

PROY. SIMPLE	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<b>GASTOS</b>	<b>656,371.83</b>	<b>722,391.42</b>	<b>733,678.99</b>	<b>767,138.04</b>	<b>813,767.65</b>	<b>828,510.54</b>	<b>843,817.68</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	531,305.17	541,136.94	551,673.84	562,930.82	574,924.72	587,674.29	601,200.28
GASTOS VENTAS	124,743.69	128,960.03	133,318.88	137,825.05	142,483.54	147,299.48	152,278.21
GASTOS FINANCIEROS	322.97	333.89	345.17	356.84	368.90	381.37	394.26
GASTOS ADICIONALES	-	51,960.57	48,341.10	66,025.32	95,990.49	93,155.39	89,944.94

Anexo 9: Cálculos de la Proyección con Planificación Considerando el Plan de Inversiones

Ingresos

PROY. PLANIFICA	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<b>INGRESOS</b>	<b>2,750,040.90</b>	<b>2,931,553.44</b>	<b>3,126,314.03</b>	<b>3,387,617.82</b>	<b>3,695,203.55</b>	<b>3,942,562.29</b>	<b>4,209,001.12</b>
INGRESOS PLANTA	10,413.72	10,873.36	11,353.29	11,854.40	12,377.63	12,923.95	13,494.39
INGRESOS ESCUELA	507,979.82	567,161.50	633,238.08	707,012.85	789,382.68	881,348.92	984,029.59
INGRESOS ESTACIÓN	2,231,647.36	2,353,218.58	2,481,412.52	2,616,589.95	2,759,131.30	2,909,437.74	3,067,932.27
INGRESOS ADICIONALES	-	300.00	310.14	52,160.62	134,311.94	138,851.68	143,544.87

Costos

PROY. PLANIFICA	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>1,985,152.80</b>	<b>2,093,893.57</b>	<b>2,208,627.72</b>	<b>2,348,889.86</b>	<b>2,506,244.98</b>	<b>2,641,883.38</b>	<b>2,785,001.68</b>
COSTO ESCUELA	9,634.12	10,756.53	12,009.71	13,408.89	14,971.08	16,715.27	18,662.67
COSTO ESTACIÓN	1,975,518.68	2,083,137.04	2,196,618.01	2,316,280.97	2,442,462.69	2,575,518.29	2,715,822.23
COSTOS ADICIONALES	-	-	-	19,200.00	48,811.20	49,649.82	50,516.78

Gastos

PROY. PLANIFICA	AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
<b>GASTOS</b>	<b>656,371.83</b>	<b>760,918.01</b>	<b>804,434.78</b>	<b>872,686.61</b>	<b>957,184.22</b>	<b>1,013,169.84</b>	<b>1,073,418.93</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	531,305.17	579,663.53	622,429.63	668,479.40	718,341.29	772,333.60	830,801.53
GASTOS VENTAS	124,743.69	128,960.03	133,318.88	137,825.05	142,483.54	147,299.48	152,278.21
GASTOS FINANCIEROS	322.97	333.89	345.17	356.84	368.90	381.37	394.26
GASTOS ADICIONALES	-	51,960.57	48,341.10	66,025.32	95,990.49	93,155.39	89,944.94

