

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN - MANAGUA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS**



TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE MÁSTER EN FINANZAS

TEMA:

**ANÁLISIS DE LOS COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA
RENTABILIDAD DE LA EMPRESA TRANSPORTES DEL LAGO, S.A. DURANTE EL
PERIODO 2016-2018**

AUTOR:

LIC. DELIA MARIA ARTOLA ARTOLA

TUTOR:

MSC. MANUEL SALVADOR FLORES LEZAMA

MANAGUA, MARZO DE 2020



i. Dedicatoria

A Dios, quien me guío, brindo sabiduría y entendimiento. Él, que me dio la vida, todo lo que tengo y me da la oportunidad de vivir hermosas y únicas experiencias.

A mis padres, por su constante apoyo moral y económico en todo tiempo, porque son el pilar más grande en la vida y sin ellos no hubiera podido culminar mis estudios.

A esas personas especiales que en momentos difíciles siempre cuento con su presencia para darme fuerzas y consejos para luchar por mis metas.

A mis Maestros, por tener la dedicación y la paciencia para orientarnos y poder lograr la realización del presente trabajo.



ii. Agradecimiento

A mi Dios, por prestarme vida y concederme las oportunidades para continuar mi formación profesional.

A mis padres, por su incondicional apoyo moral y económico durante este proceso.

A nuestros Maestros, quienes con su admirable labor me formaron académicamente, que sin su ayuda ha sido posible la finalización de mis estudios.



iii. Carta aval del Tutor

En cumplimiento con lo establecido en los artículos 97,20 inciso a y b y 101 del Reglamento de sistema de estudios de posgrado y educación continua SEPEC-MANAGUA, aprobado por el Consejo Universitario en sesión ordinaria No. 21-2011, del 07 de octubre 2011.

Por este medio dictamino en informe final de investigación de tesis para su defensa titulada: ANÁLISIS DE LOS COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA TRANSPORTES DEL LAGO, S.A. DURANTE EL PERIODO 2016-2018. Realizada por la Licenciada Delia María Artola Artola, como requisito para optar el título de **Master en Finanzas** cumple con los requisitos establecidos en este reglamento.

Como tutor de Tesis de la **Lic. Delia María Artola Artola**, considero que contiene los elementos científicos, técnicos y metodológicos necesarios para ser sometidos a defensa ante el tribunal examinador.

El trabajo de la Lic. **Artola Artola**, se enmarca en las líneas de investigación del programa de Maestría referido a la solución de problemas de **Dirección Financiera**.

Dado en la ciudad de Managua, Nicaragua a los veinte y cinco días del mes de enero del año dos mil veinte.

MSC. Manuel Salvador Flores Lezama

Tutor

iv. Resumen

El presente trabajo tiene como fin evaluar la situación financiera de la empresa Transportes del lago, S.A. durante el periodo 2016 – 2018. En la cual; se realizó un diagnóstico financiero aplicando las herramientas de análisis, combinadas con el modelo probabilístico de predicción de quiebra modelo Z Altman, esto permitió establecer un diagnóstico integral de la situación que enfrenta de la empresa, a fin de aportar ideas para el sobrellevar y mejorar de la situación actual.

El tipo de estudio utilizado para llevar a cabo el presente trabajo de tesis, fue de tipo cualitativo con alineamientos cuantitativo. Aplicados a la evaluación de la situación organizacional, económica y financiera de la empresa Transportes del lago, S.A. para el periodo 2016 -2018. Esto que permitió verificar el desarrollo de cada una de las actividades que se realiza en la empresa, enfocados principalmente en los procesos que conforman la segunda actividad comercial, el fin del presente estudio tiene como propósito proponer soluciones que aseguren la optimización de tiempo, recursos, y con estos verificar la viabilidad para que la empresa continúe desarrollando las operaciones que actualmente desempeña.

Dentro de las principales conclusiones se pueden mencionar; que la empresa debe asegurar un mejor control o reestructurar de sus actividades y se hace énfasis en actividad secundaria para poder optimizar los tiempos y recursos. En lo que respecta al análisis financiero de determina que la empresa enfrenta insuficiencia financiera debido a que está asumiendo los costos y gastos que generan la segunda actividad comercial.

El presente estudio pretende crear conciencia de la importancia de realizar evaluaciones financieras en las empresas, conocer la situación financiera ayuda a la toma de decisiones manera acertadas para no caer en estados de insolvencia financiera, este escenario se ha podido observar por mucho tiempo en el país, empresa se van a la quiebran por la falta de un adecuado análisis de su información financiera.

Palabras Claves: Diagnostico financiero, Modelo Z Altman, Toma de decisiones.

v. Índice

I.	Introducción	1
1.1	Antecedente.....	4
1.1.1	Antecedentes teóricos.	4
1.1.2	Antecedentes de Campo.....	5
1.2	Justificación	8
1.3	Planteamiento del problema.....	9
1.4	Formulación del problema	11
II.	Objetivos	12
2.1	Objetivo General.....	12
2.2	Objetivos Específicos.....	12
III.	Marco Teórico	13
3.1	Perfil de la empresa.....	13
3.1.1	Ficha descriptiva.	13
3.1.2	Misión.	14
3.1.3	Visión.....	14
3.1.4	Objetivos organizacionales.	14
3.1.5	Valores.....	14
3.1.6	Servicios.....	15
3.1.7	Organización.	19
3.2	Definición de estrategia	20
3.2.1	Plan estratégico.	20
3.2.2	Ventajas de realizar un plan estratégico.....	20
3.2.3	Etapas para la elaboración del plan estratégico.	21
3.2.4	Herramientas para el diagnóstico estratégico.	22



3.3	Generalidades de Contabilidad General.....	30
3.3.1	Definición de Contabilidad General.	30
3.3.2	Definición de Costos.....	32
3.3.3	Definición de servicio.....	33
3.3.4	Características del servicio.	34
3.3.5	Marco regulatorio de acuerdo a NIIF para las empresas que prestan servicios....	36
3.3.6	Elemento de los costos por servicios.	38
3.3.7	Determinación de los costos en empresas de servicios.....	38
3.3.8	Diferencia entre costos y gastos.....	39
3.4	Generalidades de las finanzas	40
3.4.1	Definición de las finanzas.....	40
3.4.2	Objetivos de las finanzas.	40
3.4.3	Campo de acción de las finanzas.	41
3.5	Diagnóstico financiero	42
3.5.1	Definición de diagnóstico financiero.....	42
3.5.2	Estados financieros para el diagnóstico financiero.....	44
3.5.3	Métodos del diagnóstico financiero.....	46
3.6	Outsourcing o Downsizing.	57
3.6.1	Definición de Outsourcing.....	57
3.6.2	Definición de Downsizing o recorte de personal.....	60
IV.	Preguntas directrices	62
V.	Operacionalización de variables.....	63
VI.	Diseño Metodológico.....	66
6.1	Definición	66
6.2	Ubicación del estudio.....	66
6.3	Enfoque del estudio.....	67
6.4	Tipo de estudio.....	67
6.5	Población y Muestra	68

6.6	Métodos y técnicas de recolección de datos.	69
VII.	Análisis de Resultados.	71
7.1	Resultados del análisis cualitativo	71
7.1.1	Desarrollo del análisis FODA.....	71
7.1.2	Desarrollo del análisis CAME,	76
7.2	Resultados del análisis cuantitativo	79
7.2.1	Estados Financieros.	79
7.2.2	Análisis Vertical o Análisis Estático.....	86
7.2.3	Análisis Horizontal o Dinámico.....	91
7.2.4	Indicadores financieros.	97
7.2.5	Análisis de predicción de quiebra.	106
7.3	Propuesta de políticas y estrategias que permitan obtener mayor rentabilidad y creación de valor para empresa TRANLAGO, S.A.....	109
7.3.1	Introducción.	109
7.3.2	Objetivos.	110
7.3.3	Contenido de la propuesta.....	110
VIII.	Conclusiones.	128
IX.	Recomendaciones.	129
X.	Bibliografía.	130
XI.	Anexos	134

I. Introducción

Los instrumentos financieros son herramientas de gran alcance para la toma de decisiones, es por ello que son indispensables para el análisis de la actividad operativa de cualquier empresa.

Transportes del Lago S.A., (en adelante TRANSLAGO S.A); es una empresa dedicada a la importación y suministro de Gas Licuado de Petróleo (en adelante G.L.P) a compañías de hidrocarburos en Nicaragua; además de la prestación de servicios de reparación mecánica automotriz al holding de empresas de Tropigas de Nicaragua, del cual también forma parte.

Durante los últimos tres años TRANSLAGO S.A, ha presentado saldos negativos en sus estados financieros, debido a que no percibe los ingresos de su actividad operativa secundaria, por esta razón la empresa Tropigas de Nicaragua, ha venido subsidiando su operatividad general, pero que, debido a la inestabilidad económica que atraviesa el país no puede seguir asumiendo. En vista de esta situación se plantea la necesidad de realizar un análisis de costos y gastos operativos contemplados en sus estados financieros.

La investigación es de enfoque cualitativo con alineamientos cuantitativos. Para el enfoque cualitativo se utilizará la entrevista como instrumento de recolección de información organizacional y financiera, que permitan realizar un análisis de los factores externos e internos a través de la matriz FODA, en conjunto con la herramienta de análisis CAME para plantearse estrategias adecuadas que garanticen la continuidad y el crecimiento de la empresa.

El enfoque cualitativo se aplicará a los estados financieros del periodo que comprendido del año 2016 al año 2018 de la empresa TRANSLAGO S.A, a través de los cálculos de los costos y gastos financieros por actividad estos con el objetivo de generar rentabilidad a la compañía, se aplicará el análisis estático y de tendencia fin de determinar la estructura, representación porcentual de cada las cuentas que integran los estados financieros y las variaciones entre periodos;

así mismo, se aplicarán los ratios financieros más relevante de creación de valor a una empresa como son indicadores de Liquidez, Endeudamiento, Rentabilidades y análisis Du Pont, los proporcionaran información objetiva sobre los puntos críticos, con la finalidad de establecer un plan de acción que contrarreste el desequilibrio que presentan los estados financieros, se presentará el análisis de predicción de quiebra por medio del modelo Z Altman, para determinar la probabilidad que la empresa presente problemas de supervivencia.

Esta investigación está conformada por once acápite los cuales se indican a continuación:

Acápitem I. Presenta la introducción, la importancia del tema investigado y su finalidad, se describen de manera general los antecedentes históricos y de campo relacionados al análisis cualitativo y cuantitativo para llegar a la conclusión del diagnóstico financiero, contiene además la justificación del trabajo, presentando las razones por las cuales se optó a realizar la investigación, para luego plantear un problema haciendo énfasis a las causas del origen de la investigación y formulación del problema.

Acápitem II. Exhibe los objetivos de la investigación, objetivo general y específicos de la tesis. Esta parte, el enfoque es plantear una propuesta de estrategias y políticas que permitan obtener mayor rentabilidad y la creación de valor a la empresa, para la toma de decisiones de los directivos y socios.

Acápitem III. Marco teórico, donde se detalla la teoría relacionada con la investigación generalidades de las finanzas, términos contables, análisis estratégicos del entorno externo e interno por medio del FODA y propuesta de estrategias mediante el análisis CAME, análisis de los estados financieros y técnicas para realizar un diagnóstico financiero para evaluar la situación de la empresa en el presentado.

Acápitem IV. Preguntas directrices, nos presentan series de interrogantes con forme a la problemática planteada y relacionadas a los objetivos propuestos.

Acápite V. Operacionalización de variables, muestra la relación, de cada una de las variables de la investigación, el análisis estratégico de la situación externa e interna, la relación de los costos y gastos operacionales inciden en la generación de rentabilidad, evaluar los estados financieros de acuerdo a los análisis estáticos, tendencia y ratios financieros. Se detallan las definiciones conceptuales y operacionales, Indicadores y los instrumentos que fueron aplicados

Acápite VI. Diseño metodológico, puntualiza la metodología utilizada en el tema de investigación, referido al enfoque, tipo de estudio, universo y muestra, método y técnicas, así como los instrumentos utilizados en el proceso de investigación.

Acápite VII. Análisis de resultados, se plasman los principales hallazgos del proceso de investigación, análisis de la situación financiera que presenta la empresa y finalmente se presentan las propuestas de las estrategias y políticas a seguir para obtener mayor rentabilidad, según la problemática planteada.

Acápite VIII. Conclusiones, puntualiza a los principales resultados y objetivos específicos.

Acápite IX. Recomendaciones, posterior al análisis y conclusiones de la investigación se realiza un proceso de recomendaciones a quienes son los responsables de la toma de decisiones en el ámbito financiero.

Acápite X. Bibliografía, se muestra las diferentes fuentes consultadas en el proceso de elaboración tesis, tanto de libros e internet haciendo referencia al análisis financiero.

Acápite XI. Anexos, adicionalmente se incorporan complementos de los análisis realizados, podemos mencionar a los instrumentos, cuadros del análisis financiero entre otros.

1.1 Antecedente

Con el fin de tener una visión más amplia sobre la presentación del tema, se compilo información sobre la temática de costo y gastos operativos. A continuación, se detalla los antecedentes teóricos y de campo.

1.1.1 Antecedentes teóricos.

La contabilidad de costos, surgió con el desarrollo de las empresas industriales a finales del XIX, antes de este periodo existía una contabilidad global basada en la acumulación de operaciones efectuadas por el comerciante. Es disciplina se remonta a unos cuatros mil años.

Reyes, E. (2005), es innegable que uno de los instrumentos de la administración de empresas es la contabilidad, ella conjuga muchos elementos entre ellos los costos de un producto que se lanza a un terreno competitivo, donde el precio lo determinan diversos factores económicos que se escapan del control de la administración y por los mismo es de suma trascendencia el conocer el valor del costo para saber el margen de beneficio que se espera obtener.

Contabilidad de costos cubre un campo importante porque permite conocer con anticipación cuáles serán los costos de productivos y tomar decisiones necesarias en el campo de control y planeación de los mismos.

Dentro del enfoque contable de las finanzas podemos abordar sus inicios, que están asociados al estudio del enfoque económico de las finanzas originalmente para explicar ciertas situaciones financieras. En su enfoque Lahoud, D. (2006), Hace mención de la orientación contable de las finanzas y se hizo una separación entre dos corrientes contables denominadas contabilidad financiera y contabilidad administrativa, también se describe que la contabilidad es un proceso histórico y las finanzas son flexibles e incluso se encuentran no en el pasado sino tratando de estimar el futuro de una empresa.

Baena, D. (2014), en su aporte; define al diagnóstico financiero o análisis financiero como la recopilación, interpretación y comparación de datos cualitativos y cuantitativos y los hechos históricos y actuales de una empresa midiendo los niveles de inversión (a través de los indicadores de rentabilidad), financiación (indicadores de endeudamiento) y de operación (indicadores de actividad y rendimiento), para conocer la situación económica y financiera, es vital importancia para desarrollo de mecanismos estratégicos en toma decisiones que buscan el mantenimiento de la compañía en el mercado.

De lo antes mencionado los directivos y administradores deben ejercer los controles necesarios sobre cada actividad y los resultados que se observen de cambios importantes y significativos en razones de tendencia para toma de medidas oportunas que puedan afectar la rentabilidad y la entrega de resultados a los accionistas sobre la ganancia de sus inversiones.

Actualmente los análisis financieros están enfocados en la productividad, esto significa poder hacer más con igual o menos recursos, relacionándose con los beneficios que se adquieren al ceder determinados costos. Las empresas de hoy en día se preocupan por que los resultados que se obtengan sean superiores a los costos que se generan para lograrlos.

Los beneficios que se pueden obtener, se ven reflejados en la toma de decisiones un incremento en la productividad, en una utilización de menos tiempo para el desarrollo de las tareas, por consiguiente, esto traerá como resultado un considerable ahorro monetario al utilizar menos tiempo, menos personal y un consumo menor de servicios generales.

1.1.2 Antecedentes de Campo.

En este segmento se menciona los trabajos de investigación de campo realizados por maestrantes egresados de las carreras de ciencias económicas, debido a que son aportes significativos para la realización de la investigación, a continuación, se citan:

Antecedentes Nacionales.

Para Lumby, Y. A. (2018), realizo trabajo de tesis titulada “Diagnostico financiero para la empresa sistema S.A, correspondiente al periodo 2015-2016”, para optar al título de Master en Finanzas, presentada en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-RUCFA), su investigación tenía un enfoque cualitativo aplicando al estudio un diagnostico financiero definir indicadores para toma decisiones que permitan verificar los problemas y dar gestión continua con el objetivo de alcanzar una buena salud financiera para la empresa. Sus principales conclusiones reflejar la importancia de un eficiente diagnóstico financiero en las entidades, en cual se determina la salud financiera para toma decisiones más acertadas. Su principal recomendación fue realizar análisis económicos financieros de modo permanente y oportuno.

Según Sevilla K. P. (2016). Presentó tesis sobre “Diagnostico financiero a la empresa Martínez González compañía limitada conocida con el nombre comercial construcciones familiares, durante el periodo 2013-2015”, para optar al título de Master en Finanzas, presentado en la universidad nacional autónoma de Nicaragua (UNAN – RUCFA), aplicando metodología con enfoque cualitativo, su objetivo fue elaborar un diagnóstico financiero, identificando las estrategias alternativas que contribuyan a la toma de decisiones. El estudio concluye que la empresa sufre de inestabilidad económica, careciendo de liquidez, atraso con las cuentas por pagar y no cuenta con un plan estratégico para salir a flote ante la situación desfavorable que presenta. Se recomendó fortalecer su patrimonio a través de asociaciones, que le permitan generar mayores.

Antecedentes internacionales.

Para Rodríguez, L.V. (2004). Realizó una investigación titulada “Análisis de los costos operativos y financieros y su incidencia en la rentabilidad de la policlínica MATURI S.A. periodo 1999-2002” para optar al título de magister scientiarum en ciencias administrativas, mención en finanzas, Presentado en la universidad de oriente, Venezuela, utilizando la investigación documental y un nivel de carácter explicativo, dentro de sus objetivos se consideró describir la estructura de costos operativos y financieros durante el periodo estudiado, El estudio concluyo que Policlínica Maturín, S.A, tiene una estructura de costos bien definida. Se recomendó disminuir los costos, dado a significativos los costos fijos, en particular los generados por el



financiamiento externo, se recomendó estudiar alternativas de financiamiento a través de la emisión de acciones.

Para Estrada L, V. y Monsales V, S. (2014), realizaron una investigación sobre “Diagnóstico financiero de la empresa PROCOPAL S.A. periodo 2009-2013” para optar la al título de Especialista en Gestión Financiera Empresarial, se presentado en la Universidad de Medellín, su objetivo principal fue realizar un Diagnóstico financiero a la empresa PROCOPAL, S.A. durante el periodo comprendido entre los años 2009 y 2013 mediante el análisis de la información contable y la interpretación de indicadores financieros, con el fin de conocer su situación financiera y proponer las recomendaciones pertinentes en aras de obtener mejores beneficios. El diagnostico concluyo que la compañía requiere aumentar considerablemente los márgenes de sus utilidades y velar por la sostenibilidad de la empresa. Dentro de las principales recomendaciones, se encuentra realizar una adecuada gestión sobre los costos y gastos que permita el desarrollo normal de las operaciones y no afecte las utilidades obtenidas a la compañía.

1.2 Justificación

En la actualidad existe mucha deficiencia en la asignación de los elementos del costo y gastos de los servicios, sin tener conciencia del efecto que causa, se asigna los costos a un servicio queriendo cargarlos al precio de venta, sin manejar el precio de mercado o sin conocer los indicadores de margen de seguridad que es la diferencia entre el punto de equilibrio y la maximización de las ventas, que impactan directamente a las utilidades de la misma. La asignación correcta de los costos y gastos es fundamental en toda organización por su contribución en la estimación del resultado de las operaciones, esenciales para la toma de decisiones; siempre que sean estimados adecuadamente.

Durante los últimos años TRANSLAGO, S.A, presenta una situación financiera negativa; así lo reflejan los estados financieros 2016-2018, en los cuales se puede identificar que el déficit es ocasionado principalmente por los altos costos y gastos operativos producidos por la segunda actividad comercial, debido a que no se perciben los ingresos que generan.

A raíz de esta situación, surge la necesidad de realizar un análisis de los costos y gastos operativos con la finalidad de equiparar los ingresos de acuerdo a los costos y gastos de sus actividades comerciales; que permitan mejorar la rentabilidad de la empresa.

Así mismo, se consideró realizar la investigación para realizar recomendaciones a la compañía, que serán de gran utilidad para toma de decisiones sobre los aspectos positivos y negativos a nivel organizacional y financiero, que impactan en la generación de utilidades.

Finalmente se podrá brindar los aportes de la investigación a los gerentes de la empresa para toma de decisiones a fin de mejorar la situación que actualmente presenta y será de aporte a otros investigadores y diversos usuarios de la información financiera, sobre los instrumentos de evaluación validados y confiables, que se pueden emplear en otras investigaciones relacionadas a los costos y gastos operativos y como estos influyen directamente en la generación de rentabilidad para la empresa.

1.3 Planteamiento del problema

TRANSLAGO, S.A, es una de las principales empresas de transportación de gas licuado de petróleo (G.L.P) de Nicaragua; importa y distribuye más de 4, 000,000 de galones de G.L.P mensuales. Así mismo, también se dedica a brindar servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades de la flota del Grupo Tropigas de Nicaragua, de la cual también es miembro.

Diagnóstico del problema:

✚ Síntomas:

Dentro de los síntomas que se identificaron se encuentra los siguientes: el desarrollo de una segunda actividad comercial sin remuneración; esto ha provocado el aumento de los costos y gastos operativos de acuerdo a lo reflejan los estados financieros que se presentan para el periodo de análisis, así como la poca o nula aplicación de los instrumentos y herramientas para check up financieros, es decir, no se realizan análisis financieros integrales para cada periodo, que permita determinar su posición financiera.

✚ Causas:

Las causas que se pueden identificar son: los altos costos y gastos operativo que se ven reflejados en las pérdidas significativas en cada periodo, debido estructuras de costos aun no definidas y falta de controles interno para la segunda actividad secundaria que a su vez no se presiden los ingresos de acuerdo al servicio que presta, todo esto se ve reflejado en la toma decisiones inadecuadas procurando dar solución a las actividades diarias.

✚ Pronóstico:

Dentro del pronóstico se puede mencionar que de continuar en las condiciones en las que no existe una planeación, ni control de las actividades diarias; se asignan los recursos de manera desproporcionadas sin ningún análisis previo, será el detonante que conlleva a tomar decisiones financieras inadecuadas, provocando pérdidas significativas. Por lo tanto, la carencia de análisis

financieros no permite identificar el impacto de las pérdidas para el futuro de la empresa, incluso se repiten periódicamente.

✚ Control del pronóstico:

Se reestablecerá la rentabilidad de la empresa; a través la facturación de los servicios de mantenimiento automotriz que la empresa realiza a las unidades de empresas afiliadas esto con el fin de confrontar los egresos relativos que genera esta actividad o inclinarse por la contratación de servicios externos para el desarrollo de esta; por medio de outsourcing a fin de cargar el gasto correspondiente a cada empresa.

Otra alternativa es aplicar un downsizing a la estructura organizacional, a fin de disminuir los costos y gastos operativos que está generando la segunda actividad comercial; optimizando los recursos generados por cada actividad que desarrolla la empresa, a través de la elaboración de un diagnóstico financiero que permita evaluar la posición en la que se encuentra la empresa.



1.4 Formulación del problema

Dado a la preocupación de la situación financiera actual de la empresa TRANSLAGO, S.A. surge la siguiente interrogativa.

¿Cuál es el impacto de los costos y gastos operativos de la actividad secundaria en la rentabilidad de la empresa TRANSLAGO, S.A., durante el periodo 2016-2018?

II. Objetivos

2.1 Objetivo General

- ✚ Analizar los costos y gastos operativos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Transportes del Lago, S.A., durante el periodo 2016-2018.

2.2 Objetivos Específicos

- ✚ Identificarla situación externa e interna de la empresa Transportes del lago, S.A, a través de la implementación de las herramientas de análisis estratégico FODA y CAME.
- ✚ Examinar la relación costos y gastos operativos y su rentabilidad mediante la imputación de los costos de las actividades primarias y secundarias de acuerdo al ingreso percibido en los periodos 2016-2018.
- ✚ Analizar los estados financieros de la empresa Transportes del lago, S.A., utilizando análisis estáticos y de tendencia e incluyendo las ratios financieros de liquidez, endeudamiento y rentabilidad para los periodos finalizados 2016-2018.
- ✚ Proponer mediante los resultados obtenidos estrategias y políticas que permitan obtener mayor rentabilidad y la creación de valor en la empresa Transportes del Lago, S.A.

III. Marco Teórico

El presente acápite asegura la consistencia de la investigación, la orientación de la misma y para planteamiento el problema se recolectó información bibliográfica, basada en las variables objetivos, encontrando una gran variedad bibliográfica de textos, de los cuales se extrajo los conceptos y definiciones que delimitan esta investigación, en los distintos medios de información como son: bibliotecas, internet, revistas y artículos.

3.1 Perfil de la empresa

La empresa (TRANSLAGO S.A), es una empresa dedicada a la actividad comercial de transporte de carga líquida y sólida, ubicada en el sector servicio, de régimen pequeña y mediana empresa (PYME), fundada en el año en el año 2011.

3.1.1 Ficha descriptiva.

Razón social:	Transportes de Lago, Sociedad Anónima
Nombre Comercial:	TRANSLAGO, S.A.
Dirección:	Managua, km 8.5 cuesta de los Mártires
Giro Comercial:	Transporte de G.L.P
Ruc:	J031-000017-0436
Número de Empleados:	101
Fecha de constitución:	17 septiembre de 2000

Objeto de la sociedad de acuerdo a su constitución: Servicio y transporte de carga sólida y líquida, dentro y fuera del territorio nacional. Pudiendo transportar toda clase de mercadería, productos terminados o en proceso de terminación de toda clase de materias primas para elaborar productos de uso industrial y comercial. A demás la sociedad podrá dedicarse a las siguientes actividades:

- a) Adquisición y procesamiento de bienes
- b) Asistencia técnica
- c) Otras actividades, directa o indirectamente relacionadas a la actividad principal.

Capital Social: inicialmente será de sesenta mil córdobas (C\$ 60,000.00) dividido y representado en sesenta (60) acciones con un valor nominal de un mil córdobas (C\$ 1,000.00) cada acción.




3.1.2 Misión.

Brindar servicios de transporte terrestre exclusivo a compañías distribuidoras de Gas Licuado de Petróleo en Nicaragua, mediante una flota vehicular que cumpla con todos los estándares de calidad y requerimientos técnicos nacionales e internacionales para el transporte de G.L.P, enfocada a la protección del medio ambiente, seguridad social y laboral del país.

3.1.3 Visión.

Consolidarnos como la empresa líder en el ramo del Transporte de Gas Licuado de Petróleo nacional e internacional, estableciendo alianzas estratégicas comprometidas a la mejorar continua de nuestros servicios, garantizando la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, aportando al desarrollo económico del país y mejorando las condiciones laborales de sus colaboradores.

3.1.4 Objetivos organizacionales.

-  Eficiencia.
-  Excelencia en el servicio.
-  Seguridad.

3.1.5 Valores.

-  Responsabilidad.

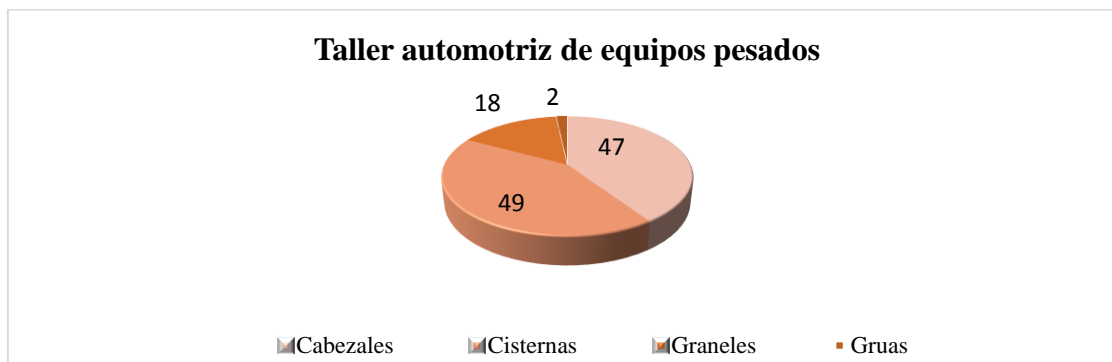
- ✚ Liderazgo.
- ✚ Seriedad y Profesionalismo.
- ✚ Compromiso.

3.1.6 Servicios.

- a. Actividad Principal: Importación y distribución de G.L.P. Importaciones de G.L.P Terminal del Caribe en Guatemala y Terminal del Pacifico en El salvador, distribución a nivel nacional a compañías comercializadora de G.L.P. Tropigas de Nicaragua, Petrogas y Pumagas.
- b. Actividad secundaria: Servicio de mantenimiento a flota vehicular: Dentro de esta actividad, se presta el servicio de reparaciones (correctivas, preventivas, electromecánicas, eléctricas, pintura y enderezado, soldadura y vulcanización, entre otros) a doscientas sesenta y seis unidades que forman parte de grupo, dentro de ella se atienden a 22 marcas de equipos pesados y 18 marcas de equipos livianos.

A continuación, se presenta de forma gráfica la distribución de la flota vehicular del grupo Tropigas de Nicaragua, así como, las marcas atendidas por el taller automotriz de equipos Pesado y Liviano en sus operaciones diarias, que conforman la operatividad de la segunda actividad comercial que realiza la empresa TRANSLAGO, S.A.

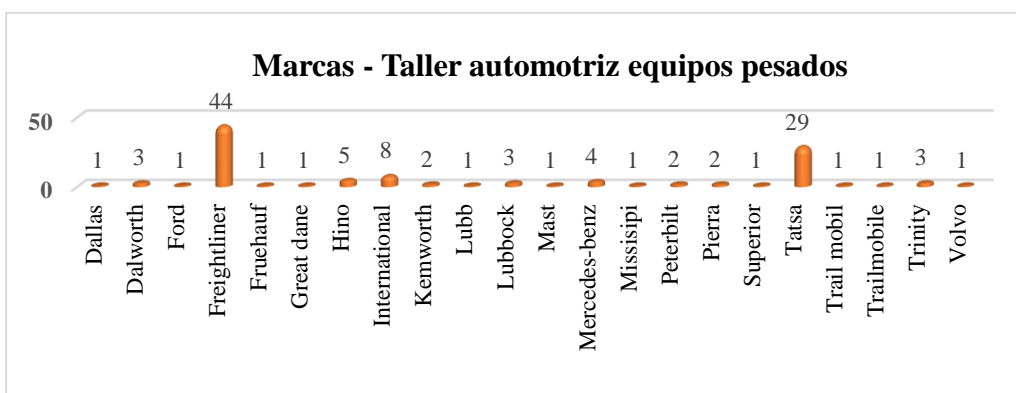
Gráfico N°1: Unidades atendidas por taller de equipos pesados.



Fuente: Artola D. (2019), información obtenida de la empresa Translago S.A.

Interpretación: La Grafica N° 1, muestra el número de unidades que atiende el taller de equipos pesado, de los cuales las unidades de transporte de cabezales y cisternas reciben chequeos preventivos de manera diaria debido a que viajan fuera del país para el traslado de G.L.P; con respecto a las unidades de reparto de ventas llamadas graneles y demás se establece una programación de mantenimiento sea preventivo o correctivo de acuerdo a planes de trabajos del área de ventas debido a que son unidades operativas que generan ventas diarias.

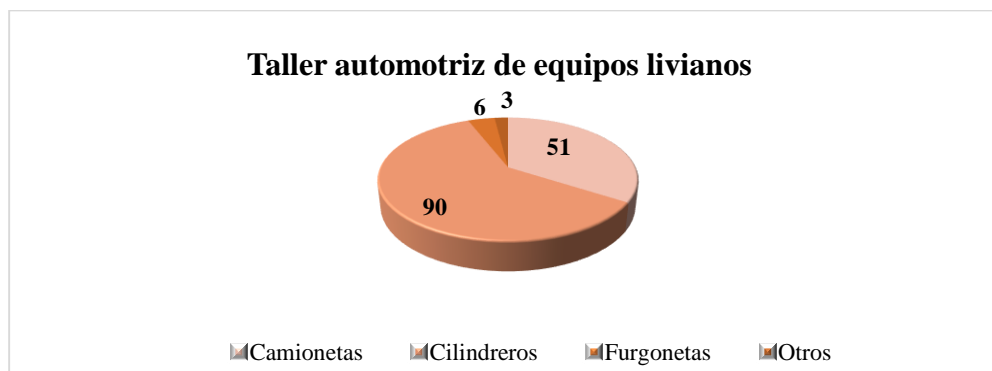
Gráfico N°2: Marcas de unidades atendidas por taller de equipos pesados.



Fuente: Fuente: Artola D. (2019), información obtenida de la empresa Translago S.A.

Interpretación: El Grafico N° 2, muestra las marcas de equipos pesados con los que trabaja la empresa y que conforman la operatividad de mantenimiento.

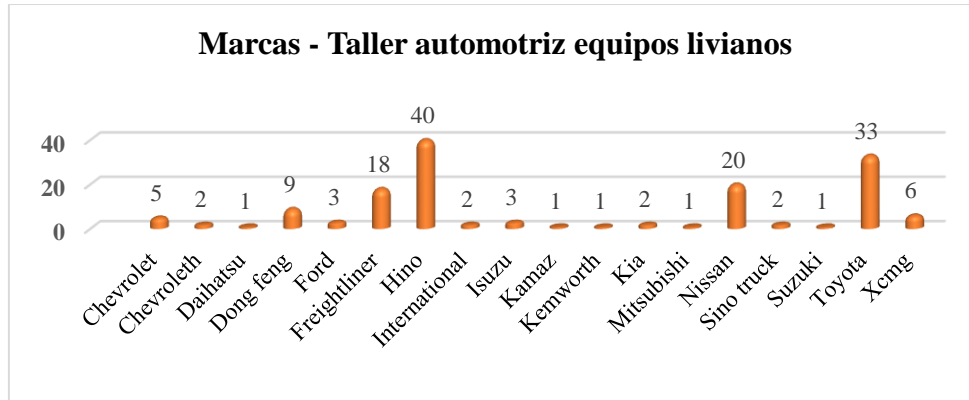
Gráfico N°3: Unidades atendidas por taller de equipos livianos.



Fuente: Fuente: Artola D. (2019), información obtenida de la empresa Translago S.A.

Interpretación: la Grafica N°3 muestra el número de unidades atendidas por el taller liviano es de menor volumen, debido a que las unidades son operativas del departamento de ventas y estas no pueden detenerse, por lo general el tipo de mantenimiento de estas unidades son correctivos.

Gráfico N°4: Marcas de unidades atendidas por taller de equipos livianos.



Fuente: Fuente: Artola D. (2019), información obtenida de la empresa Translago S.A.

Interpretación: El Grafico N° 4, muestra las marcas de equipos pesados con los que trabaja la empresa y que conforman la operatividad de mantenimiento.

Tipos de Mantenimiento:

a. Reparaciones Correctivas y Preventivas:

- ✚ Motor.
- ✚ Cajas de transmisión.
- ✚ Diferencial.
- ✚ Cajas de dirección.
- ✚ Sistema de dirección.
- ✚ Sistema de frenos
- ✚ Reparaciones de suspensiones.
- ✚ Overhaul.

- b. Reparaciones eléctricas:**
 - + Reparaciones de circuitos.
 - + Elaboración de sistemas eléctricos.
 - + Reparaciones de luces.
 - + Medios eléctricos (Soda, cortadores de corriente, alarma retroceso, entre otros).

- c. Reparaciones electrónicas:**
 - + Elaboración de diagnóstico (Escáner).
 - + Correcciones de fallas.
 - + Calibraciones de parámetro y Tren motriz.
 - + Correcciones y pruebas.
 - + Cortes de cilindros.
 - + Tiempo de respuesta de inyectores.

- d. Vulcanizaciones:**
 - + Reparaciones, cambios y marcación de llantas.

- e. Soldadura:**
 - + Cambios de master pin de los espejos de las cisternas
 - + Reparaciones de tuberías de escape de los cabezales.
 - + Cambios de tubo flexible y silenciadores.
 - + Reparaciones de sistema de escape.
 - + Reparaciones de suspensiones de cisterna.
 - + Reforzamiento de los trenes de arrastre de cisternas y cabezales.
 - + Reforzamiento de las patas de embanque de las cisternas
 - + Elaboración de piezas de soporte de los ejes de las cisternas.

- f. Pintura:**
 - + Mantenimiento de color de cisternas (Embazado, pulido, entre otros)
 - + Pintura de carrocería para cambio de color y reconstrucción de pintura por colisión.

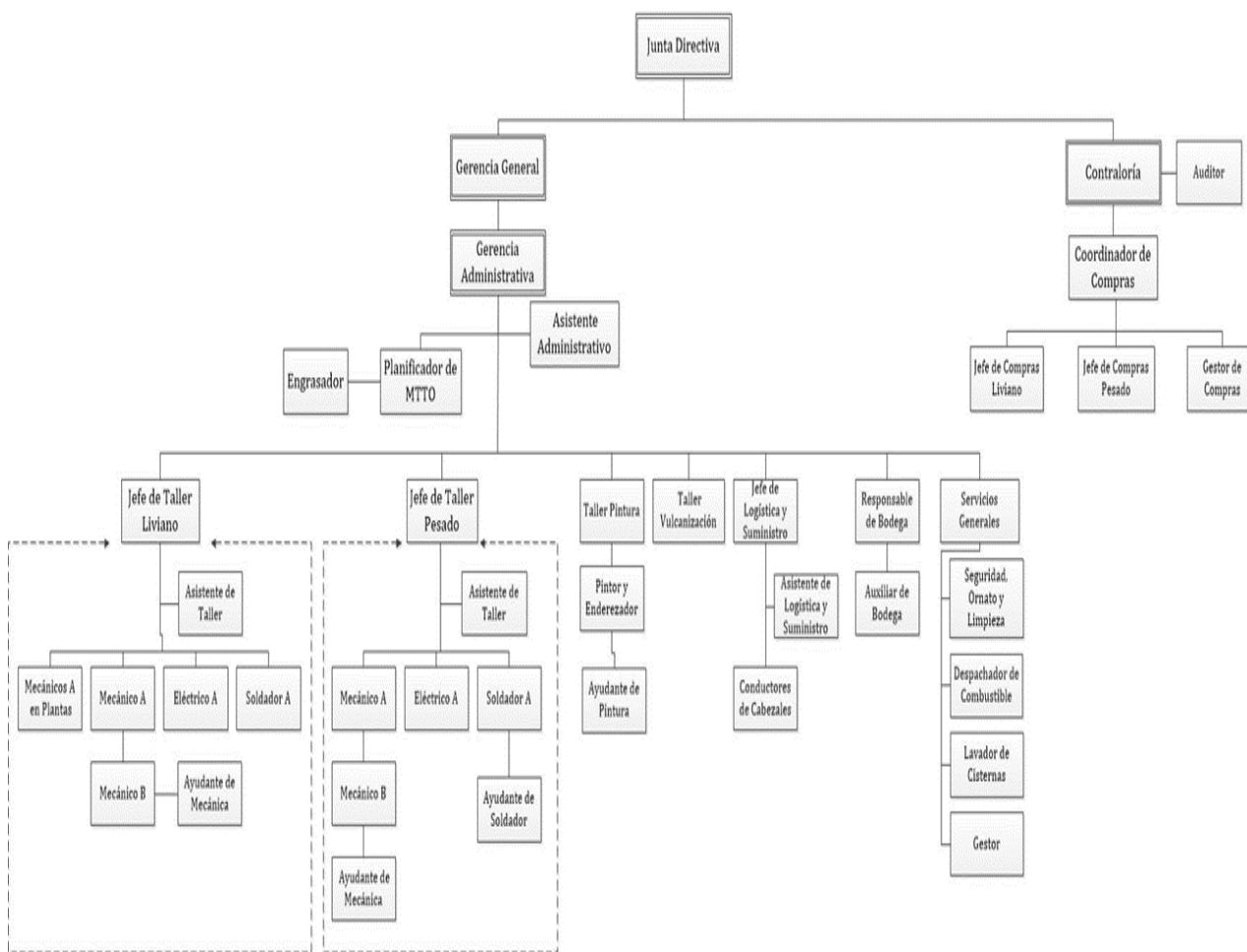
g. Enderezado y pintura:

- ✚ Reconstrucción de partes de los equipos por colisión y cambios de color.

3.1.7 Organización.

A continuación, se presenta estructura organizacional de la Transportes del lago, S.A, la cual se encuentra conformada por Junta Directiva, Gerencia General y Contraloría, como dirección superior; así mismo cuenta con áreas funcionales como la Gerencia Administrativa, y áreas operativas de suministro de G.L.P y talleres (Pesado y Liviano).

Figura N°1: Organigrama Transportes del Lago S.A (TRANSLAGO, S.A.)



Fuente: Artola D. (2019), información suministrada por la empresa TRANSLAGO, S.A.

3.2 Definición de estrategia

Según Etkin, J. (2005). “Se refiere a una visión de futuro (de largo plazo), a la formulación de prioridades y caminos a seguir para lograr la continuidad y crecimiento de la organización” (p.181).

3.2.1 Plan estratégico.

De acuerdo a Martínez, P. y Milla, G. (2012), podemos definir al plan estratégico como:

El documento que sintetiza a un nivel económico – financiero, estratégico y organizativo del posicionamiento actual y futuro de la empresa, definiendo de esta manera, ¿el presente que vive y como ha llegado hasta ahí?, ¿Cuáles son sus objetivos y hasta donde espera llegar? (p. 9-10).

3.2.2 Ventajas de realizar un plan estratégico.

De acuerdo a Martínez, P. y Milla, G. (2012), se pueden enumerar las ventajas de la elaboración de un plan estratégico:

- ✚ Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática y a futuro.
- ✚ Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- ✚ Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para los posibles cambios.
- ✚ Mejora la coordinación de las actividades.
- ✚ Minimiza las respuestas no racionales anticipadas a los eventos inesperados.
- ✚ Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- ✚ Mejora la comunicación interna.
- ✚ Los recursos disponibles se ajustan a las mejores oportunidades.
- ✚ El plan proporciona un marco general útil para la revisión de la continuidad de las actividades.
- ✚ Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

3.2.3 Etapas para la elaboración del plan estratégico.

Figura N°2: Etapas del plan estratégico.



Fuente: Martínez, D. Y Milla, A. (2012). La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral.

- ✚ Análisis Estratégico: Se considera el punto de partida del proceso de diseño del plan estratégico, se realiza previamente para formular e implementar de manera eficaz cada estrategia, para ellos es necesario realizar un exhaustivo proceso de análisis externo e interno, con respecto al análisis externo se consideran el entorno en general y competitivo y el análisis interno está enfocado a las actividades involucradas a la prestación de un servicio creándole valor y cuáles son las actividades críticas.
- ✚ Formulación estratégica: Es aquella donde se debe realizar un diagnóstico estratégico, esto se logra agrupando e interpretando los puntos obtenidos y clasificados en los análisis del entorno, a partir de esta interpretación se deben decidir los tipos de estrategias que se deben desarrollar enfocadas a la corporación, competencia y operatividad.
- ✚ Implementación de la estrategia: Se requiere que la empresa posea adecuados controles estratégicos, con diseños eficaces, estos deben de quedar documentados en los planes de acción, para que todos los colaboradores tengan conocimiento de los objetivos que se quieren alcanzar y de las estrategias necesarias a implementar.



Figura N°3: Esquema a detalle de las fases del plan estratégico.



Fuente: Martínez, D. Y Milla, A. (2012). La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral.

3.2.4 Herramientas para el diagnóstico estratégico.

Para el desarrollo del diagnóstico se describen las siguientes herramientas o métodos que se utilizan con un fin respectivo cada uno. El cual se explica a detalle más adelante.

-  Análisis FODA
-  Análisis CAME

Ambos análisis se utilizan para diagnosticar los factores externos e internos de la organización para luego agrupar estos valores en la toma de decisiones.

Análisis estratégico FODA.

El análisis estratégico FODA o DAFO en inglés (SWOT), sigla usada para referirse a la herramienta que permite resumir los aspectos claves para el análisis de las actividades empresariales dentro del entorno externo y la capacidad estratégica que tiene una empresa dentro del entorno interno, la cual está definida de la siguiente manera:

Según Martínez, P. y Milla, G. (2012), definen al análisis estratégico FODA como, “una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades” (p.110).

El análisis estratégico FODA consta de dos perspectivas:

- a. Interna: que se encuentra enfocado a nivel organizacional idéntica todas las fortalezas y debilidades sobre los cuales se tiene control.
- b. Externo: mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que se pueden presentar.

El objetivo de identificar cada perspectiva, es aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o disminuir esas amenazas. Convirtiendo las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

El análisis FODA permite realizar un diagnóstico dinámico de la compañía. Es importante tenerlo en cuenta que antes de comprometerse con obtener un resultado, es fundamental analizar si la compañía está en condiciones de asumir dicho desafío.

Los objetivos estratégicos representan todo lo que la compañía quiere alcanzar, estos pretenden garantizar el cumplimiento de la Misión y la Visión. A medida, existan ciertas restricciones empresariales, operativas, financiera, humanas, también van existir ciertas condiciones favorables para optimizar el logro de dichos resultados. Las restricciones pueden originarse de la propia compañía (debilidades), o del ambiente externo (amenazas). Las condiciones favorables funcionan

de la misma manera: pueden originarse desde el ámbito interno (fortalezas), o del ambiente externo (oportunidades). También consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo de la compañía, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión.

La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la compañía. Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la compañía y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos.

Según Ramírez, J. (2009), las variables que se utilizan en el análisis FODA son:

- ✚ Fortalezas: Son todos los aspectos en los cuales la empresa es competente, todos los elementos en los que tienen dominio o están bajo su control, generando ventajas o beneficios claros con posibilidades atractivas en un futuro.
- ✚ Debilidades: Significa una deficiencia o carencia, aspectos en los cuales la empresa tiene bajos niveles de desempeño y por lo tanto se vuelve vulnerable y se convierte en desventaja con posibilidades pesimistas o pocas atractivas para el futuro.
- ✚ Oportunidades: son las circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la empresa y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar los objetivos planteados.
- ✚ Amenazas: son aquellos factores del entorno que resultan ser adversos y afectan directamente el alcance de los objetivos establecidos, estas situaciones que vienen a crear incertidumbre e inestabilidad donde la empresa tiene poca o nula influencia.

Lo anterior podemos mencionar que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa. La parte interna: tiene que ver con las fortalezas y debilidades de la empresa, aspectos

sobre los cuales se tiene algún grado de control. La parte externa: mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado seleccionado y es donde se tiene que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar las oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

A continuación, se detalla paso a paso los pasos el procedimiento para realizar el análisis FODA:

1. Identificar los criterios del análisis.
2. Determinar las condiciones de las variables internas y externas del análisis.
3. Asignar el peso y clasificación de cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, calificando peso del rango se determina los valores de 0.01 a 1.00 en función al grado de influencia que tienen para alcanzar el éxito de la empresa, dentro de las ponderaciones se deben considerar para el análisis interno: 1- mayor debilidad, 2- menor debilidad, 3- menor fuerza y 4- mayor fuerza y para el análisis externo: 1- Baja, 2- Media, 3- superior a la media y 4- alta.
4. Para el cálculo de los resultados, se deberá multiplicar de manera vertical el peso y la ponderación de cada entorno evaluando de manera separada, donde el entorno interno da como resultado el nivel competitivo de la empresa dentro de los siguientes rangos: valor aproximado a 1 indica debilidad, próximo 2.5 término medio y próximo a 4 indica fortaleza. Y para el análisis externo los resultados se evalúan de la siguiente manera: si el valor es menor a 2.5 indica que no se aprovecha las oportunidades, ni evita las amenazas; y si el valor es mayor a 2.5 indica que aprovecha las oportunidades y evita las amenazas.
5. Gráfica y análisis de los resultados.
6. Conclusiones.

✚ Estrategias alternativas de la matriz FODA.

Actualmente se diseñan estrategias siguiendo a diferentes matrices, por muchos años el enfoque estaba centrado en el análisis FODA, donde se pueden identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una compañía, sin embargo, este análisis es estático y pocas veces lleva al desarrollo de estrategia o alternativas. Es por tal razón que se introdujo la matriz FODA para analizar la situación competitiva de una compañía que lleve al desarrollo de cuatro series de estrategias distintas.

De acuerdo a Koontz, H. Weihrich H. y Cannice, M. (2012). Esta matriz tiene un mayor alcance y la definen como “un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comunicación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización” (p.36). Es muy común que las empresas identifiquen sus fortalezas y debilidades, así como sus oportunidades y amenazas, pero lo que a menudo se ignora es que al combinar estos factores puede requerir distintas elecciones estratégicas.

Donde F representa las fortalezas, O las oportunidades, D las debilidades y A las amenazas. El modelo FODA inicia con la evaluación de las amenazas, porque en muchas situaciones una compañía emprende la planeación estratégica por una crisis, problema o amenaza percibidos.

A continuación, se presentan las cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA, se basados en los ambientes externos (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fortalezas).

- ✚ Estrategia DA, persigue la reducción al mínimo tanto de las debilidades como las amenazas y puede llamarse estrategia "mini-mini"; por ejemplo, implica que la organización forme alianzas para reducir gastos o incluso que se liquidez.
- ✚ Estrategia DO, su propósito es minimizar las debilidades y optimización de las oportunidades. De este modo, una compañía con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollarse para adquirir las aptitudes necesarias (como tecnología o personas

con las habilidades indispensables) para aprovechar las oportunidades del ambiente exterior.

- ✚ Estrategia FA, se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito aquí es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas. Así una compañía puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo producto por parte de un competidor.
- ✚ Estrategia FO, es la situación más deseable, en esta la compañía puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades. Ciertamente las compañías deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a ésta. Si resienten debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, las sortearán para concentrarse en las oportunidades.

Tabla N° 1: Estrategias alternativas de la matriz FODA

Interno / Externo	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	Estrategia FO	Estrategia DO
Oportunidades (O)	Potencialmente la estrategia más exitosa, se sirve de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Estrategias de desarrollo, para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades.
Amenzas (A)	Estrategia FA	Estrategia DA
	Uso de las fortalezas para enfrentar o evitar amenazas.	Como reducir las debilidades para evitar las amenazas.

Fuente: Adaptado de Koontz, H. Weihrich, H. y Cannice, M. (2001).

La combinación de factores (internos y externos), se convierten en estrategias FO, DO, DA y DA expresando la siguiente relación:

- ✚ FO: Fortaleza F para aprovechar oportunidad O.
- ✚ DO: Acción E para superar debilidad D, y aprovechar oportunidad O.

- ✚ FA: Optimizar la fortaleza F para reducir al mínimo la amenaza A.
- ✚ DA: Acción E permite reducir al mínimo tanto la debilidad D como la amenaza A.

Las alternativas estratégicas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativas y globales. El modelo de planeación y administración estratégica que pone énfasis primordialmente, en el análisis de la situación interna y externa de la compañía este paso es el denominado análisis FODA sin embargo este se ha vuelto bastante estático y pocas veces aporta para plantearse estrategias distintas. Ahora tomando en cuenta este análisis se pueden generar estrategias alternativas mediante la matriz FODA.

Definido esto, podemos llegar el siguiente proceso que es la selección de estrategias, la cual requiere identificar entre varias mejor, permitan sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo y de rápido cambio. La Implementación de la estrategia es la siguiente etapa del proceso.

Finalmente, el proceso termina con la evaluación y ciclo de retroalimentación el cual indica que el comportamiento estratégico es un proceso permanente. Una vez implementada la estrategia, debe hacerse monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta qué punto se logran realmente los objetivos. Esto sirve para reafirmar las metas y estrategias existentes o para sugerir cambios.

✚ **Análisis CAME.**

Es gran utilidad conocer los principales puntos fuertes y débiles en una empresa, esto permite avanzar en el primer paso de la estrategia, en el cual se propone el tipo de estrategia a seguir dependiendo de estos puntos para diagnóstico.

De acuerdo a Martínez, P. y Milla, G. (2005), presentan la definición del análisis CAME, como aquel en el que se pretende corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

El análisis CAME es una herramienta de planificación empresarial y estratégica suplementaria del análisis FODA que nos da información necesaria para establecer las pautas sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos anteriormente a partir de la matriz FODA.

Luego de identificar el contexto de la organización utilizando el análisis FODA, se pueden desarrollar una serie de estrategias con el análisis CAME trabajando siempre con la información resultante de la matriz FODA. Gracias a estos análisis se pueden tomar decisiones correctas para compañía, planteando un diseño estratégico perfecto.

A continuación, se detallan cada estrategia, en qué consisten y cuál es su finalidad.

- ✚ Corregir debilidades (C): Todo aquello que nos hace vulnerables o frágiles ante los problemas y para el desarrollo de un objetivo debemos corregirlo y cambiarlo para que no nos suponga un impedimento. ¿Si superamos esta debilidad podemos aprovechar mejor esta oportunidad? Por lo tanto, debemos aprovechar las oportunidades para corregir las debilidades.
- ✚ Afrontar las amenazas (A): Ya que no podemos cambiar e influir en ellas, debemos adaptarnos y afrontar de manera que su impacto en nosotros sea el mínimo posible a través de las oportunidades. ¿Si superamos esta debilidad podremos defendernos mejor de los efectos de esta amenaza? Por lo tanto, debemos afrontar las amenazas no dejando crecer las debilidades.
- ✚ Mantener fortalezas (M): Ya que tenemos habilidades y capacidades que nos hacen fuertes y valerosos, debemos mantenerlas porque ellas nos permiten hacer frente a obstáculos, alcanzar las metas y ser mejores, siendo indispensables para el futuro. ¿Si potenciamos esta fortaleza podemos defender mejor los efectos de esta amenaza? Por lo tanto, debemos mantener las fortalezas aprovechando las amenazas del mercado.
- ✚ Explotar las oportunidades (E): Si el entorno nos ofrece posibilidades de conseguir las cosas con mayor facilidad, debemos aprovecharlo y explotar las oportunidades que se nos presenten porque puede ser que en medio o largo plazo dejen de existir. ¿Si

potenciamos esta fortaleza podemos aprovechar mejor esta oportunidad? Por lo tanto, debemos explotar las fortalezas aprovechando las oportunidades del mercado.

3.3 Generalidades de Contabilidad General

En la actualidad, los costos de adquisición o elaboración de los productos van ligados íntimamente a la contabilidad, puesto que todas las tareas y actividades que se efectúan en desarrollo de las funciones de producción son apreciables en valores monetarios y afectan la composición de los recursos de la compañía. Es por ello la importancia de detallar las actividades que realizan en cada una de ellas, en el estudio se definirán los conceptos de contabilidad general, contabilidad financiera, contabilidad administrativa y contabilidad de costos.

3.3.1 Definición de Contabilidad General.

Según Horngren, C. (2000). Define Contabilidad como; “Un proceso que consiste en identificar, registrar y presentar información económica a quienes toman decisiones” (p.4). Sus funciones son: registrar y controlar todos los bienes, derechos, obligaciones y patrimonio de un ente económico, así como de todas las operaciones realizadas, como la presentación de los estados financieros y demás informes que necesitan los usuarios tanto operativa como administrativa para facilitar los análisis que coadyuvan las decisiones gerenciales y el establecimiento de los controles, medidas o procedimientos que ayuden a proteger los recursos y operaciones de la entidad.

Para Horngren, C. (2000). La Contabilidad Financiera; “Se centra en las necesidades específicas de aquellas personas externas a la empresa que toman decisiones, entre ellos los accionistas, los proveedores, los bancos, y los organismos gubernamentales” (p.4).

Según Horngren, C. (2000). Define la Contabilidad Administrativa como; “Una herramienta de gran utilidad para quienes toman decisiones dentro de la empresa: ejecutivos de alto nivel, jefes de departamento, directores de universidad, administradores de hospitales y personas de otros niveles gerenciales de la organización” (p.7).

De acuerdo a Rojas, R. (2007). Contabilidad de costo; “un sistema de información con el cual se determina el costo incurrido al realizar un proceso productivo y la forma como se genera en cada una de las actividades en las que se desarrolla la producción” (p.9). Sus funciones son: se ocupa de los registros de los importes de los materiales y materias primas que adquieren y/o consumen, de las personas que emplean y/o trabajan y de todos los recursos que invierten y/o utilizan en los procesos, actividades y tareas que ejecutan en la compra o elaboración de los productos, con la finalidad de determinar, controlar e informar los costos que demanda la fabricación de los bienes materiales o la prestación de los servicios, según la clase de producto objeto de costeo.

Según Rojas, R. (2007), dentro de los beneficios de la contabilidad de costos. Se pueden mencionar:

- ✚ Se valoran los inventarios.
- ✚ Se controlan los distintos costos que intervienen en el proceso productivo.
- ✚ Se mide en forma apropiada la ejecución y aprovechamiento de los materiales.
- ✚ Se establecen márgenes de utilidad para los productos nuevos.
- ✚ Se pueden elaborar proyecciones y presupuestos.
- ✚ Facilita el proceso decisorio, el poder determinar cuál será la ganancia y los costos de distintas alternativas que se presentan, para así tomar una decisión.
- ✚ Con la contabilidad de costo se puede comparar el costo real de la fabricación de un producto con un costo previamente determinado.

Según Backer, M. Jacobsen, L. y Ramírez, D. (1992). Presentan los beneficios de la contabilidad de costos como herramienta de control. El control de costos es una rama importante de la contabilidad. La administración de negocios modernos debe planear y analizar constantemente los resultados de las operaciones con el fin de decidir o eliminar las situaciones que están fuera de control (p.13-14).

Un control de costo efectivo se caracteriza por la correcta observación de los siguientes aspectos:

- a. Delegación de autoridad: Los esfuerzos para realizar el control de costos pueden fracasar si los individuos que tienen a su cargo responsabilidades se encuentran impedidos para delegarlas.
- b. Estándares de Costos: El control de costos supone la existencia de un criterio razonable para medir la participación. Las normas de costos deberían alcanzarse en condiciones de operación normal y eficiente. El individuo cuya responsabilidad se evalúa debe participar en la elaboración de los estándares.
- c. Determinación de los costos controlables: No todos los costos son controlables; los que lo son, se controlan en diferentes niveles de la administración. Las fluctuaciones en los precios de los suministros pueden estar fuera de control de la administración; un supervisor de departamento puede tener poca o ninguna influencia sobre la fijación de los salarios de los trabajadores de la planta; mientras que el gerente de planta ejerce un control mucho más amplio sobre tales costos. Sólo los costos que son controlables directamente por un individuo deben considerarse en la evaluación de su responsabilidad.
- d. Informe de costo: Para que el control de costos sea efectivo, se requiere de informes de costos significativos y oportunos, los cuales deben compararse con los resultados reales y estándares.
- e. Reducción de costos: El control de costos alcanza su máximo nivel de perfección cuando existe un plan formal para eliminar las desviaciones desfavorables de las normas de costos.

3.3.2 Definición de Costos.

De acuerdo con Polimeni, R. Fabozzi, F. y Adelberg, A. (1995), definen al costo como “El valor sacrificado para adquirir bienes o servicios, que se miden en dólares mediante la reducción de activos o al incurrir en pasivos en el momento que se obtiene los beneficios” (P.11).

Según Rojas, R. (2007), en sus aportes define al costo como “la suma de las erogaciones en que incurre una persona para la adquisición de un bien o servicio, con la intención de que genere un ingreso futuro” (p.9).

De las anteriores definiciones, se puede comentar que el costo es el valor de adquisición de un bien o servicio, para emplearlo en la elaboración de un producto, el cual creará una renta futura. Es de destacar que, en el ámbito de la contabilidad de costos, el término producto comprende los bienes manufacturados como los servicios prestados por la compañía.

3.3.3 Definición de servicio.

Según Kotler, P. (1987), en su aporte define al servicio como “Toda actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son especialmente intangibles y no culminan en la propiedad de la cosa. Su producción no está enteramente ligada a un producto físico” (p.514).

De acuerdo con Maqueda, J. y Llaguno, J. (1995), Sintetizan dos tipos de clasificaciones bidimensionales que propuso Lovelock.

La primera consistía en ordenar los servicios de acuerdo a un nuevo enfoque, los criterios a calificar serán; a quienes estarían dirigidos los servicios personas y cosas y la naturaleza de la prestación del servicio como son tangibles e intangibles, esto con el fin de diseñar políticas de ventas y producción. Y el segundo enfoque se centra en el carácter ya sea continuo o discreto del servicio que se presta y si este es formal e informal. (p. 97-98).

Clasificación de las empresas de servicios

De acuerdo a los aportes de Choy, E. (2012), la calificación obedece a distintos enfoques:

1. Capital intelectual: El recurso primordial para la realización del servicio es el conocimiento especializado en las áreas de la empresa como por ejemplo asesorías contables- tributaria.

2. Capital humano: En este tipo de organización requiere fuerte inversión en hora-hombre para que el servicio se realice como por ejemplo los restaurantes.
3. Capital financiero: El servicio es provisto gracias a una inversión fuerte en capital ejemplo servicios bancarios.

Características de las empresas de servicios.

Según Choy, E. (2012), las empresas de servicios poseen ciertas características y particularidades que dificultan su análisis:

1. Recursos humanos, es el principal insumo que se utiliza para proporcionar el servicio y su cálculo en la mayoría de los casos se establece tomando en cuenta el número de horas y tarifas horarias. la mano de obra directa permite estimar los costos directos al servicio.
2. El producto que se ofrece es intangible, el insumo principal es la venta de información o realización de una actividad física o administrativa a favor de un cliente. el producto final se resumen el reporte donde el costo del papel es insignificante en comparación al valor agregado que tiene intrínsecamente la información que contiene.
3. En general se adecua a un sistema de costos por órdenes, más que aun proceso, no es común que se utilice en las empresas. Se establece el costeo por órdenes porque cada servicio tiende hacer diferente por las especificaciones que establecen los clientes.
4. Las órdenes de los clientes es un trabajo distinto e implica un conjunto de actividades diferentes, con cuentas y número de órdenes específico. Cada orden debe especificar los ingresos y sus respectivos costos directos e indirectos.

3.3.4 Características del servicio.

Para Lamb, C. Hair, J. y McDaniel, C. (2011), se puede observar dentro de sus aportes las características que debe reflejar el prestar un servicio de calidad a continuación detalle de los cinco componentes:

1. **Confiabilidad:** La capacidad de desempeñar un servicio de manera confiable, precisa, consistente, es el componente más importante para los clientes.
2. **Capacidad de respuesta:** La capacidad de brindar un servicio con rapidez. Dar respuesta u ofrecer un servicio 24/7
3. **Seguridad:** El conocimiento y la cortesía del que presta el servicio, hace sentir la confianza en la empresa.
4. **Empatía:** La atención desinteresada e individualizada poder conocer las necesidades de los clientes son requerimientos específicos que debe tener una empresa de servicio.
5. **Tangibles:** La evidencia física del servicio, partes tangibles del servicio se refiere a las instalaciones físicas, herramientas y equipos utilizados para proporcionar el servicio.

Diferencia entre los servicios y un bien.

Según Lamb, C. Hair, J. y McDaniel, C. (2011), en sus aportes mencionan; que los servicios tienen cuatro características únicas que los diferencian de los bienes, de las cuales podemos abordar:

1. **Intangibilidad:** Es la diferencia básica que podemos mencionar para poder diferenciar a un servicio de un bien es su intangibilidad, no puede tocarse, verse, probarse, escucharse o sentirse en la misma forma que se hace con un bien. Los servicios no pueden almacenarse y con frecuencia pueden ser fáciles de duplicarse. Además los servicios tienen la particularidad que no pueden evaluarse como se evalúa la calidad de bien, es por eso que debe reunir ciertas cualidades como por ejemplo la cualidad de búsqueda esta característica que puede evaluarse con facilidad antes de una compra, también los servicios deben de reunir la cualidad de la experiencia es la característica que solo puede evaluarse después del uso y reunir la cualidad de credibilidad que puede ser difícil de evaluar por los consumidores incluso después de la compra ya que no tienen los conocimientos o la experiencia necesaria para hacerlo.
2. **Inseparabilidad:** El término se refiere que la producción y consumo son actividades inseparables, cuando se presta un servicio debido a que los consumidores deben estar presentes durante la producción de un servicio que compran. La producción y el

consumo simultaneo también significa que los servicios por lo general no pueden producirse en una ubicación centralizada y consumirse en una ubicación descentralizada como se hace con los bienes, los servicios son inseparables desde la perspectiva del proveedor de servicio, así que la calidad del servicio que las empresas son capaces de proporcionar depende de la calidad de sus empleados.

3. **Heterogeneidad:** Refiere a tener mayor variabilidad de insumos y resultados, tienen que ser menos estandarizados y uniformes que los bienes, los servicios tienen que ser menos intensivos en mano de obra y como la producción y el consumo son inseparables, la consistencia y el control de calidad pueden ser difíciles de alcanzar. La estandarización y capacitación ayudan a aumentar la consistencia y la confiabilidad. Otra forma de aumentar la consistencia es mecanizar los procesos, reemplazando la mano de obra humana.
4. **Condición perecedera:** El término significa que no puede ser resguardados, almacenados o inventariados. Uno de los desafíos más importantes en la industria de servicios es encontrar la forma de sincronizar la oferta y la demanda.

3.3.5 Marco regulatorio de acuerdo a NIIF para las empresas que prestan servicios.

Según el párrafo 19 de la NIC 2 “inventarios”.

Establece que el caso que un prestador de servicio tenga inventarios, medirá por los costos que suponga su producción. Estos se componen principalmente de mano de obra y otros costos del personal directamente involucrado en la prestación del servicio incluye el personal de supervisión y los costos indirectos atribuibles.

La mano de obra y los demás costos relacionados a la venta, como la administración en general no se incluirán en los costos de los inventarios, sino se contabilizarán como gastos del periodo en el que se incurrió.

Los costos de los inventarios de un prestador de servicios no se incluirán en márgenes de ganancias; ni en los costos indirectos atribuibles que a menudo, se tienen en cuenta en los precios facturados por el prestador de servicios.

Las naturalezas de las empresas de servicios como tal no tienen inventario y si lo llegan a tener son en pequeñas proporciones, por lo general su producción es intangible y a la vez difícil de definir. Comúnmente emplean cantidades muy significativa en mano de obra y con frecuencia sus cuentas de inventarios es un almacén de suministros donde resguardan los artículos básicos que se usan para prestar el servicio. La estimación de los costos se vuelve un poco más complicada pues prácticamente todos sus costos son fijos.

La estructura de los costos por servicios generalmente está formada por el desembolso de las horas remuneradas, suministros, gastos de transporte, consumo energético, alquileres, depreciaciones del mobiliario, entre otros. La estructura depende de la naturaleza y giro del negocio.

Según el párrafo de la NIC 16 “Propiedad, planta y equipo”.

La depreciación es la distribución asimétrica del importe despreciable de un activo a lo largo de su vida útil, el método para depreciarlo se debe formular teniendo en cuenta los siguientes factores:

- a. La utilización previa del activo.
- b. El desgaste físico esperado.
- c. La obsolescencia técnica o deterioro natural.
- d. Los límites legales o restricciones similares sobre el uso del activo.

Según el párrafo 48, Reconocimiento de la depreciación como un costo o gasto; se reconocerá a la depreciación como costo del bien: cuando el activo es empleado en la fabricación o elaboración de otros bienes y como un gasto: cuando los activos son empleados en actividades administrativas y ventas. El cargo por depreciación de cada periodo, se debe reconocerá en el resultado del periodo.

El tiempo de depreciación se deberá realizar de acuerdo a la vida útil, en función a los siguientes criterios:

- a. El periodo durante el cual se espera utilizar el activo por parte de la entidad.
- b. El número de unidades de producción o similares que se espera obtener del mismo por parte de una entidad.

Según el párrafo de la NIC 38 “Activos Intangibles”.

Se califica como activos intangibles:

- Marcas de fábrica.
- Membretes de diario y nombres de publicaciones.
- Programas de computador (Software).
- Licencias y franquicias.
- Derechos de autor, patentes y otros derechos de propiedad industrial, derechos de servicio y operación.
- Recetas, formulas, modelos, diseños y prototipos
- Activos intangibles en desarrollo.

3.3.6 Elemento de los costos por servicios.

1. Costos directos: Todo lo que se puede identificar específicamente en la unidad.
2. Costos Indirectos: Todo lo que no se puede apreciar en la unidad.
3. Costos Operacionales: Es todo lo en lo que se incurre un sistema ya instalado o adquirido durante la vida útil con el objetivo de realizar un proceso productivo, incluyendo los mantenimientos.

3.3.7 Determinación de los costos en empresas de servicios.

Según Choy, E. (2012). La determinación de los costos para las empresas de servicios es más compleja y diversa, ya que los procedimientos del cálculo dependen del tipo de actividad y son diversos los servicios. Para determinar los costos es necesario tomar en consideración las

características propias de cada empresa, aunque de manera general las empresas de servicios se caracterizan:

- ✚ Los servicios producidos no pueden ser inventariados para venderlos en un futuro, de esta manera los sistemas contables no se programan para valorar el inventario como lo hacen las empresas manufactureras.
- ✚ Las normas tradicionales de elaboración de los estados financieros limitan, la estructura de los informes de costos en las organizaciones de servicios, por lo cual ellas establecen sus modelos de presentación de informes (Autonomía).
- ✚ La producción es difícil de medir; debido a que las unidades de los servicios son menos obvias que las empresas de fabricación, debiendo apoyarse en unidades mixtas tales como: metros, kilómetros y días.
- ✚ Los costos indirectos de fabricación de las empresas que fabrican productos, son equivalentes a los costos indirectos de producir un servicio, en las empresas que prestan un servicio.

3.3.8 Diferencia entre costos y gastos.

De acuerdo con Ramírez, C. García, M. y Pantoja, C. (2010). Definen la diferencia entre un costo y gastos:

Los costos, son valores endosados a los recursos aplicados a la creación de un producto y/o servicio, en cualquier tipo de actividad para convertirse en efectivo y los gastos mientras tanto, son todas las erogaciones, consumos o causaciones que se presentan al realizar las actividades relacionadas a las operaciones de comercialización y administración del producto y/o servicio. (p. 26).

Ambos importes son clasificados y registrado en el estado de resultado en el periodo en que los mismos sean vendidos, consumidos o dados de baja.

3.4 Generalidades de las finanzas

3.4.1 Definición de las finanzas.

El origen del concepto de finanzas, se ubica en el área de la economía que estudia el funcionamiento de los mercados de dinero y capitales, las instituciones que operan en ellos, las políticas de captación de recursos, el valor del dinero en el tiempo y el coste del capital.

Según Gitman, L. (2003), define a las finanzas como “El arte y la ciencia de administrar dinero” (p.3)

Para García, V. (2014), define a las “finanzas”, “como el conjunto de actividades que, a través de la toma de decisiones, mueven, controlan, utilizan y administran dinero y otros recursos de valor” (p.1).

De acuerdo con Ochoa, G. y Saldívar, R. (2012), la definen como “la rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros y con la administración de los mismos” (p.4).

3.4.2 Objetivos de las finanzas.

El objetivo principal de las finanzas, teóricamente, es el de ayudar a las personas físicas o jurídicas a realizar un correcto uso de su dinero, apoyándose en herramientas financieras para lograr una correcta optimización de los recursos.

Las finanzas en el ámbito empresarial, tiene por objetivos determinar las siguientes condiciones:

- ✚ Planear el crecimiento de la empresa, tanto táctica como estratégica.
- ✚ Captar los recursos necesarios para que la empresa opere en forma eficiente.
- ✚ Asignar recursos de acuerdo con los planes y necesidades de la empresa.

- ✚ Optimizar los recursos financieros.
- ✚ Minimizar la incertidumbre de la inversión.
- ✚ Maximización de las utilidades en el corto plazo.
- ✚ Maximización del patrimonio de los accionistas.
- ✚ Maximización del valor actual neto de la empresa.
- ✚ Maximización de la creación de valor de la empresa.

3.4.3 Campo de acción de las finanzas.

De acuerdo con Ochoa, G. y Saldívar, R. (2012), los campos de acción de las finanzas y los dividen en tres grandes áreas (p.5):

- a. Inversiones: Esta rama estudia, básicamente, cómo hacer y administrar una inversión en activos financieros y en particular que hacer con un excedente de dinero cuando se desea invertir en el mercado financiero.
- b. Instituciones y mercados financieros: son empresas que se especializan en la venta, compra y creación de títulos de crédito, títulos de valor, que son activos financieros para los inversionistas y pasivos para las empresas que toman los recursos para financiarse. Su labor es transformar activos financieros de una u otra forma.
- c. Finanzas corporativas o administración financiera de las compañías: Estudia tres aspectos:
 - La inversión en activos reales, (inmuebles, equipos, inventarios, etc.), en los activos financieros (Cuentas y documentos por cobrar) y los excedentes temporales de efectivo.
 - La obtención de los fondos necesarios para las inversiones en activos.
 - Las decisiones relacionadas con la reinversión de utilidades y el reparto de dividendos

3.5 Diagnóstico financiero

3.5.1 Definición de diagnóstico financiero.

De acuerdo con Aguilar, et al., (2006), el diagnóstico financiero “Consiste en formular una opinión acerca de la situación económica y financiera de la empresa” (p.241). Se podría decir que es una fotografía en un tiempo determinado que muestra el estado en que se encuentra la compañía, permitiendo revelar dificultades, proyectar soluciones e idear estrategias que agreguen valor a la compañía.

Por medio del diagnóstico financiero o análisis financiero, se estudia la información que proporciona contabilidad y de toda la información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de la compañía o de un área específica. Aunque la información contenida en los estados financieros es la que en primera instancia ayuda a conocer a la empresa, no quiere decir que sea concluyente en un estudio de la situación financiera de la misma. Contabilidad muestra cifras históricas, hechos cumplidos, que no necesariamente determinan lo que sucederá en el futuro. Se hace necesario, por lo tanto, recurrir a otro tipo de información cuantitativa y cualitativa que complemente la contable y permita conocer con precisión la situación del negocio.

Características del diagnóstico financiero.

El diagnóstico financiero recoge toda la información disponible acerca de la empresa con el objeto de analizar, evaluar su fiabilidad y validez, selecciona los datos que considera relevantes y los transforma en ratios, indicadores económicos, entre otros.

Según Gil, A. (2004), de manera general, establece características del análisis financiero (p.11):

- a. Se trata de un proceso de valoración crítica ya que todo proceso de análisis debe concluir con la formulación de una opinión sobre la situación actual y futura de la empresa.

- b. La base de estudio es la información financiera, entendiéndose por tal toda información capaz de generar, modificar o confirmar las expectativas del analista sobre la situación financiera actual y futura de una empresa.
- c. Dentro del análisis financiero podemos distinguir tres áreas de estudio fundamentales: rentabilidad, solvencia y liquidez. El estudio de la rentabilidad tiene como finalidad determinar la capacidad de la empresa para generar resultados en el futuro, con el análisis de la solvencia se estima la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a largo plazo y al final se estudia esa capacidad de pago a corto plazo midiendo su liquidez.

Importancia del diagnóstico financiero.

La realización de un correcto diagnóstico financiero para la empresa es clave para su correcta gestión, porque este permitirá que la empresa atienda correctamente sus compromisos financieros, financiará de manera adecuada sus inversiones, de la misma manera ayudara a obtener mejores sus beneficios, aumentando el valor de la empresa.

El diagnostico debe realizarse de manera continua, con base de datos fiables que debe de ser proporcionado por el departamento contable y este debe ser acompañado de medidas correctivas para solucionar las desviaciones importantes que se vayan detectando.

Etapas para realizar el diagnóstico financiero.

Por la complejidad de realizar un diagnóstico financiero, es conveniente establecer un orden del proceso de análisis que permita avanzar conforme los objetivos que se desean obtener en cada situación particular.

Según Gil, A. (2004), define el Análisis Financiero “El proceso de análisis en el que podemos diferenciar fases o etapas que facilitan el desarrollo del objeto de evaluación” (p.13).

A continuación, se describe en qué consiste cada una de las etapas del diagnóstico financiero:

1. Identificación de la compañía objeto de estudio: supone la recolección de datos como antecedentes de la entidad, conocimientos relativos a la industria a la que pertenece la compañía, geográfica de las actividades desempeñadas, marco de referencia utilizado en la parte contable, políticas, entre otras.
2. Selección de las variables que van a ser utilizadas en el análisis: el analista debe seleccionar minuciosamente las variables que midan mejor el aspecto o aspectos empresariales que pretende analizar.
3. Búsqueda y obtención de información: una vez identificada la compañía o compañías analizar y seleccionar las variables que van a ser utilizadas en el análisis, es necesario recoger la información que nos permita calcular el valor de dichas variables de la manera más eficiente y ordenada como sea posible.

3.5.2 Estados financieros para el diagnóstico financiero.

La presentación de los estados financieros de acuerdo a las normas internacionales de contabilidad, tienen como objetivo establecer las bases para presentar dichos informes, con el propósito que la información sea comparable (con los estados financieros de la misma empresa correspondiente a periodos anteriores y con otras entidades).

La información que reflejan los estados financieros debe de ser razonable, en lo que respecta (la situación, el desempeño y los flujos de efectivo) y esto se alcanza cumpliendo con lo establecido en las Normas internacionales de información financiera. Los estados financieros deben elaborarse bajo la hipótesis de negocio en marcha al menos que la gerencia pretenda liquidar o cesar su actividad o bien no exista otra alternativa más realista que pueda proceder.

La entidad elaborara sus estados financieros utilizando la base contable de acumulación (o devengo) y se presentaran con una periodicidad como mínimo anual, a continuación, se presenta el conjunto completo de estados financieros:

- a. Balance general.
- b. Estado de Resultado.
- c. Estado que muestre: Todo el cambio habido en el patrimonio neto; o los cambios en el patrimonio neto distintos de los procedentes de las transacciones con los propietarios.
- d. Estado de flujo de efectivo.
- e. Notas, en las que se incluyen un resumen de las políticas contables más significativas y notas explicativas.

Estado de pérdidas y ganancias (Estado de Resultado).

De acuerdo con Gitman, L. y Zutter, C. (2012). El estado de pérdidas y ganancias o estado de resultados “Proporciona un resumen financiero de los resultados de operación de la empresa durante un periodo específico” (p.53). Lo más común de estos estados es que cubren un periodo de un año que termina en una fecha específica, generalmente el 31 de diciembre del año calendario. Sin embargo, muchas empresas operan en un ciclo financiero de 12 meses, o año fiscal, que termina en una fecha distinta del 31 de diciembre.

Según la sección 5 de la NIIF para Pymes, refiere que para medir el desempeño de una organización se requiere la presentación del total de sus resultados integrales ya sean: Un solo estado de resultado integral; o dos estados, un estado individual de resultado y un estado individual de resultados integrales que represente todos los elementos reconocidos fuera de la utilidad o pérdida.

Estado de Situación financiera (Balance General).

De acuerdo con Gitman, L. y Zutter, C. (2012), definen al Balance General como “Un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico” (p.56). Un estado donde podemos determinar los activos que posee una empresa contra su financiamiento, las deudas y su patrimonio.

Según la sección 4 de la NIIF para Pymes, establece que se debe presentar y como se debe presentar la información en el estado de situación financiera, las partidas mínimas que deben reflejar en él. También establece que, si es necesario presentar partidas adicionales según la relevancia de estas, del mismo modo se establece cuando debe reconocerse un activo y pasivo corriente y cuando es un activo y pasivo no corriente. Toda la información que se presenta debe estar soportado de acuerdo a notas explicativas.

3.5.3 Métodos del diagnóstico financiero.

Son considerados, como los procedimientos aplicables a la interpretación; donde muestran el orden para simplificar, separar o reducir los datos descriptivos y numéricos que integran los estados financieros, con el objeto de medir los cambios presentados en diferentes periodos. El análisis de los estados financieros puede adoptar formas según la dirección en que se efectúan las comparaciones de las partidas. Estos análisis son: el análisis vertical o método porcentual y el análisis horizontal o método comparativo y el análisis de los indicadores financieros.

Según Moyer, C. (2003), afirma:

Un análisis financiero permite identificar las principales fortalezas y debilidades de una compañía, además indica si una compañía tiene efectivo suficiente para cumplir con sus obligaciones, si tiene un período razonable de recuperación de cuentas por cobrar, una política eficaz de administración de inventarios, tamaño adecuado de planta, propiedades y equipo y una estructura de capital adecuada, lo cual es necesario si pretende alcanzar la meta de maximizar la riqueza del accionista (p.64).

De acuerdo con Corona, E. Bejarano, V. y González, J. (2014), tienen aportes muy importantes sobre el tema, donde afirman:

El análisis financiero consiste en aplicar herramientas y técnicas de análisis a los estados y datos contables, con el fin de obtener medidas, relaciones o ambas, que tengan la capacidad de influir en el proceso de toma de decisiones. Cumple con la función de convertir en información útil, sea cual sea la finalidad perseguida con el mismo, ya sea

para toma de decisiones de inversión, toma de decisiones internas o como herramienta para la evaluación de la gestión (p.79).

Análisis horizontal o Método comparativo.

De acuerdo con Warren, C. Reeve J. y Duchac, J. (2010), se conoce como análisis horizontal “Al análisis de los porcentajes de aumentos y disminuciones en los conceptos relacionados en los estados financieros comparativos” (p.585), donde cada concepto en los estados financieros más recientes se compara con los historiales para determinar aumentos y disminuciones tanto en cantidades como en porcentajes.

Esta técnica de análisis consiste en comparar los estados financieros de dos o tres ejercicios contables y determinar los cambios presentados, tanto de manera porcentual como absoluta, con el objetivo de detectar aquellas variaciones que puedan ser relevantes o significativas para la compañía.

La comparación de estados financieros en una serie larga de períodos permitirá evaluar la dirección, velocidad y amplitud de la tendencia, así como utilizar sus resultados para predecir y proyectar cifras de una o más partidas significativas. Una tendencia es la propensión o dirección seguida por alguna variable, de especial interés y para el procedimiento de cálculo de las tendencias financieras.

Análisis vertical o Método porcentual.

De acuerdo con Warren, C. Reeve J. y Duchac, J. (2010), se conoce como análisis vertical “Al análisis porcentual de la relación que existe entre cada componente en un estado financiero aun total dentro del mismo estado” (p.587). Aunque este análisis se aplica a un solo estado, puede aplicarse a los datos históricos lo cual hace al análisis más atractivo por evalúa como han cambiado los porcentajes a través del tiempo.

Al análisis del balance general, cada concepto del activo se muestra como una proporción de los activos totales y los conceptos de pasivos y capital contable la proporción de cada cuenta integrada se realiza de los pasivos y capital contable total. Las proporciones de las cuentas que integran el estado de resultado se calculan en base al total de las ventas.

+ Ratios o razones financieras (Índices financieros).

El análisis de razones de los estados financieros es de gran interés para los accionistas, acreedores y administradores de la propia empresa; todo análisis financiero inicia con el cálculo de las razones diseñadas para revelar los puntos fuertes y débiles de la empresa, comparándola con otras de la misma industria para evaluar el manejo interno y mostrar así, si la posición financiera si ha mejorado en comparación con el desempeño económico del año anterior.

Según Gitman, L. (2007), las razones financieras se dividen por conveniencia en cinco categorías básicas: “razones de liquidez, actividad, deuda, rentabilidad y mercado” (p.51). Las razones de liquidez, actividad y deuda miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden el retorno. Las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el retorno.

+ Indicadores de Liquidez

De acuerdo con Gitman, L y Zutter, C. (2012). La Liquidez de una empresa “Se mide por su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas llegan a su vencimiento” (p.65), es a partir de esta razón que se adoptan criterios para determinar la solvencia del efectivo de la empresa y su capacidad de permanecer solvente ante cualquier situación que se pueda presentar; dentro de este estudio abordamos: razón circulante, razón de la prueba del ácido.

a. Razón de corriente: De acuerdo con Gitman, L. y Zutter, C (2012). “Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo” (p.65). Surge al dividir los activos corrientes entre los pasivos corrientes, sabremos cuantos activos corrientes tendremos para cubrir los pasivos exigibles a corto plazo. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Liquidez Corriente} : \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

b. Razón Rápida (Prueba del ácido): De acuerdo con Gitman, L. y Zutter, C. (2012), “Se calcula al dividir los activos corrientes de la empresa menos el inventario, entre sus pasivos corrientes” (p.67). La baja liquidez del inventario generalmente se debe a dos factores primordiales: 1- muchos tipos de inventario no se pueden vender fácilmente porque son productos parcialmente terminados, artículos con una finalidad especial o algo por el estilo; y 2- el inventario se vende generalmente a crédito, lo que significa que se vuelve una cuenta por cobrar antes de convertirse en efectivo. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razón Rápida} : \frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

c. Capital neto de trabajo: Según Saucedo, (2019). “Es el instrumento de gestión financiera más importante en las empresas para potencializar las operaciones, se determina disminuyendo al activo a corto plazo el pasivo a corto plazo”, sirve para que los tomadores de decisiones evalúen la capacidad de gestión de los directivos de la compañía. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Capital de Trabajo} : \text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$$

Revela el valor que le quedaría a la compañía, después de haber pagado sus pasivos de corto plazo, permitiendo a la gerencia tomar decisiones de inversiones temporales.

Indicadores de Endeudamiento.

De acuerdo con Gitman, L. y Zutter, C. (1978), definen a la razón de endeudamiento como “El monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades” (p.70). Al realizar estos análisis, el enfoque está centrado en las deudas de largo plazo por que comprometen a la empresa a salidas de efectivo. Cuanto mayor es la deuda mayor será el riesgo incumplimiento de pagos. En

una empresa cuanto mayor es la cantidad de deuda que utiliza en relación a sus activos totales, mayor es su grado de apalancamiento financiero.

a. Razón de Endeudamiento: De acuerdo con Gitman, L. y Zutter, C. (2012), el índice de endeudamiento “Mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa” (p.72), Cuanto mayor es el índice, mayor es el monto de dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Índice de endeudamiento: } \frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}}$$

b. Razón de Autonomía (Deuda de capital): Indica hasta qué punto está comprometido el patrimonio de los propietarios de la compañía con respecto a sus acreedores. Compara la financiación proveniente de terceros con los recursos aportados por los accionistas o dueños de la compañía. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Razón de Autonomía: } \frac{\text{Pasivos totales con terceros}}{\text{Patrimonio}}$$

Indicadores de Rentabilidad.

Existen muchas medidas de rentabilidad, que permiten evaluar las utilidades de la empresa respecto a los niveles ventas, activos o la inversión de los propietarios. Sin utilidades, una compañía no podría atraer capital externo.

a. Razón margen bruto de utilidad: De acuerdo con Gitman, L. y Zutter, C (2012), el margen de utilidad bruta “Mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después que la empresa pago sus bienes” (p.74), cuanto más alto sea margen de utilidad bruta, mejor porque es menor costo de la mercancía vendida. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de Utilidad Bruta: } \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

b. Margen de utilidad operativa: Según Gitman, L. y Zutter, C. (2012), el margen de utilidad operativa “Mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, excluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes; las utilidades “puras” ganadas por cada dólar de ventas” (p.75). Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de Utilidad Operativa: } \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$$

c. Rendimiento sobre los activos totales (RSA): Rendimiento sobre activos totales (RSA), también conocido como rendimiento sobre la inversión (RSI). De acuerdo con Gitman, L. y Zutter, C. (2012), “Mide la eficacia integral de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles” (p.76). Cuanto más alto es el rendimiento sobre los activos totales de la empresa, mejor. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rendimiento sobre los Activos Totales: } \frac{\text{Ganancia disp. para Acc. Comunes}}{\text{Total Activos}}$$

d. Rendimiento sobre el patrimonio (RSP): El rendimiento sobre el patrimonio (RSP), según Gitman, L. y Zutter, C. (2012). “Mide el rendimiento ganado sobre la inversión de los accionistas comunes en la empresa” (p.76). Por lo general, cuanto más alto es este rendimiento, más ganan los propietarios. Se calcula de la siguiente manera:

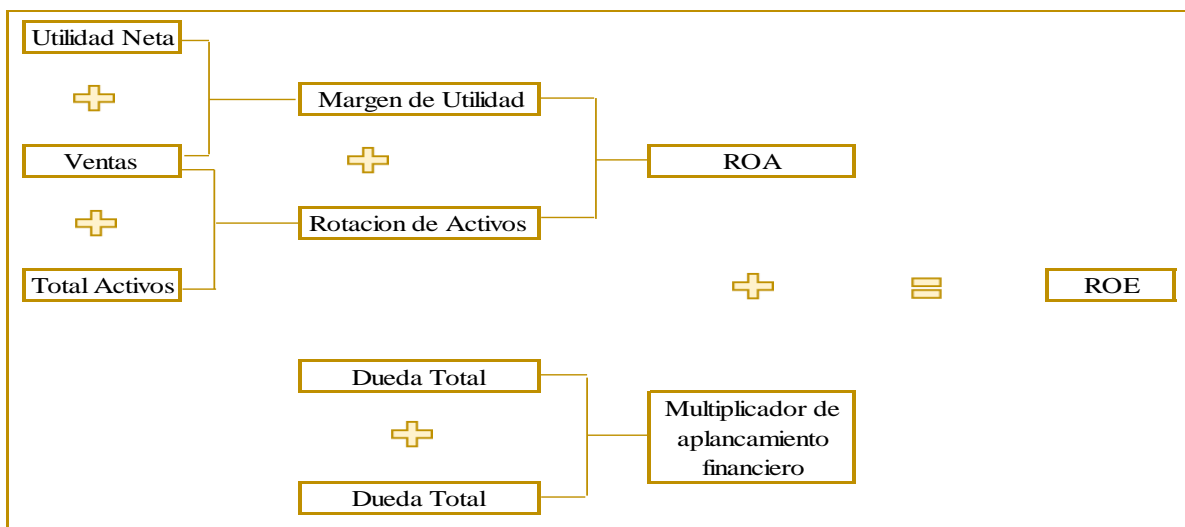
$$\text{Rendimiento sobre el patrimonio: } \frac{\text{Ganancia disp. para Acc. Comunes}}{\text{Capital en acciones comunes}}$$

✚ Análisis DU – PONT.

Es una técnica que se puede utilizar para analizar la rentabilidad de la compañía, que usa las herramientas tradicionales de gestión del desempeño. Para permitir esto, el Modelo Du Pont integra los elementos del Estado de Resultados con los del Balance General.

Según Gitman, L. (2007) plantea que, El segundo paso del sistema Du Pont emplea la formula Du Pont modificada. Esta fórmula relaciona el rendimiento sobre los activos totales de la empresa (ROA) con su retorno sobre el patrimonio (ROE). Este último se calcula al multiplicar el rendimiento sobre los activos totales por el multiplicador de apalancamiento financiero (MAF), que es la razón entre los activos totales de la empresa y su capital de acciones comunes. El uso del (MAF) para convertir el (ROA) en (ROE) refleja el impacto del apalancamiento financiero en el retorno de los propietarios (p.65).

Figura N° 3: Representación gráfica de la formula Du Pont (Modificando el margen de apalancamiento financiero).



Fuente: Tinajero A. (2008)

La ventaja del sistema Du Pont se puede decir que permite a la empresa dividir el retorno en un componente de utilidad sobre las ventas, un componente de eficiencia del uso de activos y un componente de apalancamiento financiero; es decir, que el Análisis Du Pont indica que el

ROE se ve afectado por tres cosas: (Eficiencia operativa, Eficiencia en el uso de activos, El apalancamiento financiero)

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

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

De acuerdo con Gitman, L. y Zutter, C. (2012), en sus aportes establecen precauciones para el uso de ciertas razones, para esto se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. Las razones que revelan desviaciones importantes de la norma simplemente indican la posibilidad de que exista un problema. Por lo regular, se requiere un análisis adicional para determinar si existe o no un problema y para aislar las causas del mismo.
2. Por lo general, una sola razón no ofrece suficiente información para evaluar el desempeño general de la compañía. Sin embargo, cuando el análisis se centra solo en ciertos aspectos específicos de la posición financiera de una compañía, una o dos razones pueden ser suficientes.
3. Las razones que se comparan deben calcularse usando estados financieros fechados en el mismo periodo del año. Si no lo están, los efectos de la estacionalidad pueden generar conclusiones y decisiones erróneas.
4. Es preferible usar estados financieros auditados para el análisis de razones. Si los estados no se han auditado, los datos contenidos tal vez no reflejen la verdadera condición financiera de la compañía.
5. Los datos financieros que se comparan deben generarse de la misma forma. El uso de tratamientos contables diferentes, sobre todo en relación con el inventario y la depreciación, puede distorsionar los resultados de las comparaciones de razones, a pesar

de haber usado el análisis de una muestra representativa y el análisis de series temporales.

6. La inflación podría distorsionar los resultados, ocasionando que los valores en libros del inventario y los activos depreciables difieran considerablemente de sus valores de reemplazo. Además, los costos de inventario y las amortizaciones de la depreciación difieren de sus valores verdaderos, distorsionando así las utilidades.

De acuerdo con Meigs, R. Williams, J. Haka, S. Y Bettner, M. (2000), respecto a lo antes mencionado comentan lo siguiente:

Aunque existan niveles satisfactorios de utilidad y se pueda tener un buen índice de la capacidad pago de largo plazo, la compañía debe observar también la composición de los activos y liquidez, los tiempos de pagos de pasivos y el valor de la deuda vigente. Se puede ser rentable e incluso no poder pagar sus pasivos a tiempo; las ventas y las utilidades pueden parecer satisfactorias, pero puede haber pérdidas sustanciales inminentes debido a los inventarios de movimiento lento y a cuentas por cobrar vencidas (pp. 607-608).

Es importante tener mucha precaución en el uso de análisis de razones financiera, el presente estudio estará enfocado en el análisis de liquidez, solvencia y rentabilidad, para demostrar la situación financiera actual de la compañía y proponer medidas que ayuden a mejorar y a obtener la rentabilidad en periodos futuros. Para esto es importante que la gerencia proporcione la información contable de calidad para no presentar discrepancias en el análisis.

Modelo Z –Score de predicción de quiebra.

Los diversos factores conducen a la quiebra a una empresa, de acuerdo a reconocidos estudios la causas principales con la falta de liquidez, deficiente administración, problemas económicos y los cambios en el mercado que favorecen a unos y dificulta el desempeño de otros, cabe preguntarse si existe la manera de determinar si una empresa puede caer en crisis y la repuesta es

que no se puede determinar a ciencia cierta si una empresa quebrara o no pero si se puede estimar la probabilidad de quiebra.

Una empresa es insolvente cuando no tiene efectivo suficiente para cancelar sus pagos inmediatos, el punto de partida para realizar el análisis de predicción de quiebra es la información contable.



Según Zurita, F. (2012), “Los modelos que estudian la quiebra generalmente se podrían dividir en: Modelos estadístico (Altman, Ohlson, Shumway, Duffie y Wang) y aquellos basados en la teoría de valoración de opciones de Merton, más conocidos como modelos de Riesgo de crédito” (p.48).

Modelo de Altman: Análisis discriminante y el Z-Score.

Altman fue el pionero en construir un modelo multivariable de evaluación del crédito, combinando información de los estados financieros y valores de mercado de las empresas para discriminar si las empresas están sanas o fracasadas.

Fue el primero en concluir que los ratios financieros utilizados en los análisis tradicionales, están relacionados unos con otros, por lo que el uso de un ratio por separado es sujeto a una interpretación errónea.

Según Astorga, H. (2013). Desarrollo e implemento el modelo:

-  Define grupos: se establecen de dos a más grupos para discriminar, en este caso, quiebra y No quiebra.
-  Selección y recolección de los datos: Altman utiliza información de la empresa que cotizan en la bolsa y que cumple ciertos criterios respecto al tamaño de sus activos y al tipo de industria en la que se desenvuelven, estos criterios no son insignificantes debido a que pueden sesgar los resultados de los resultados de la estimación.

- ✚ Calculo de la función y coeficiente discriminante: se seleccionan los ratios que se incluirán en la función y se estiman los coeficientes para cada variable utilizando programas estadísticos.

Variabes a considerar en el desarrollo del modelo:

- ✚ X1: Capital de explotación/total de activos: Donde el Capital de Explotación = Activos Circulantes – Pasivos Circulante. Al relacionarlo con el total de activos dará como resultado los activos líquidos netos de la empresa para su capitalización o en caso diferente la pérdida operacional que implica una disminución en el activo circulante en relación al total de los mismos.
- ✚ X2: Utilidades retenidas / Total de activos: Mide la rentabilidad acumulada de la empresa, una empresa más nueva deberá tener un ratio bajo por que no lleva el tiempo necesario para acumular grandes utilidades. Se debe ser precavidos al analizar este criterio debido a la manipulación de los administradores a la cuenta de utilizadas retenidas.
- ✚ X3: Ganancias antes de intereses e impuestos /total de activos: Permite medir la verdadera productividad de la empresa. Al medir la rentabilidad de sus activos excluyendo los incentivos tributarios y de endeudamiento.
- ✚ X4: Valor de mercado de las acciones / Valor libro de la deuda: Muestra cuanto puede caer el valor de los activos de una empresa antes que sus pasivos superen a los activos y se vuelva insolvente.
- ✚ X5: Ventas /Total Activos: la rotación de capital muestra la capacidad de generar ventas y la capacidad de enfrentar las condiciones competitivas del mercado.

Una vez planteadas las variables a considerar para el desarrollo del modelo, se presenta la fórmula de cálculo:

$$Z = 1.288 \times X1 + 1.4 \times X2 + 3.3 \times X3 + 0.6 \times X4 + .99 \times X5$$

Donde:

X1: Capital de trabajo /Activo total.

X2: Utilidades retenidas / Activo total.

X3: EBIT / Activo total.

X4: Valor de mercado del capital / Pasivo total.

X5: Ventas totales / Activo total.

Con los resultados que arroje el análisis podemos determinar en qué escenario se encuentra la empresa, a continuación, se mencionan los criterios de la evaluación:

$Z < 1.81$ Alto riesgo de quiebra.

$Z > 2.99$ Bajo riesgo.

$1.81 < Z < 2.99$ Área gris o zona de ignorancia.

Uno de los mayores aportes de Altman (1968), es que implementa un nuevo marco de estudio para el análisis del riesgo mediante ratios financieros. Si bien es cierto existen modelos más complejos y sofisticados este Z de Altman es muy útil para un primer alcance.

3.6 Outsourcing o Downsizing.

3.6.1 Definición de Outsourcing.

Según Torres, J. (2014), lo define como el proceso de outsourcing como:

Es la actividad de contratar y delegar a largo plazo las actividades más críticas de un negocio o podemos decir que las actividades en las cuales no se tiene el dominio, se delega la o las actividades a un proveedor especializado, con el objetivo de conseguir mayor efectividad y que permita orientar los mejores esfuerzos de la compañía a fin de ser más competitivos (p.363).

+ Ventajas y desventajas del Outsourcing.

Existe mucha diferencia entre completar recursos a través de intermediación laboral y la implementación de un verdadero outsourcing, debido a que este involucra una reestructuración sustancial de una actividad en particular para transferirla a un proveedor especialista en esa operación, este proceso es de gran utilidad para toma decisiones gerenciales, a continuación, se detallan las ventajas y desventajas del outsourcing:

Ventajas del outsourcing.

1. Permite a la empresa a responder con rapidez a los cambios del entorno de negocio.
2. Ayuda a construir un valor compartido.
3. Construye una ventaja competitiva sostenida mediante al cambio de reglas y un mayor alcance de la organización.
4. Permite disponer del servicio de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.
5. Aplicación de talentos y los recursos de la organización en áreas claves para la competencia.
6. Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos (inversiones en propiedad, planta y equipo).

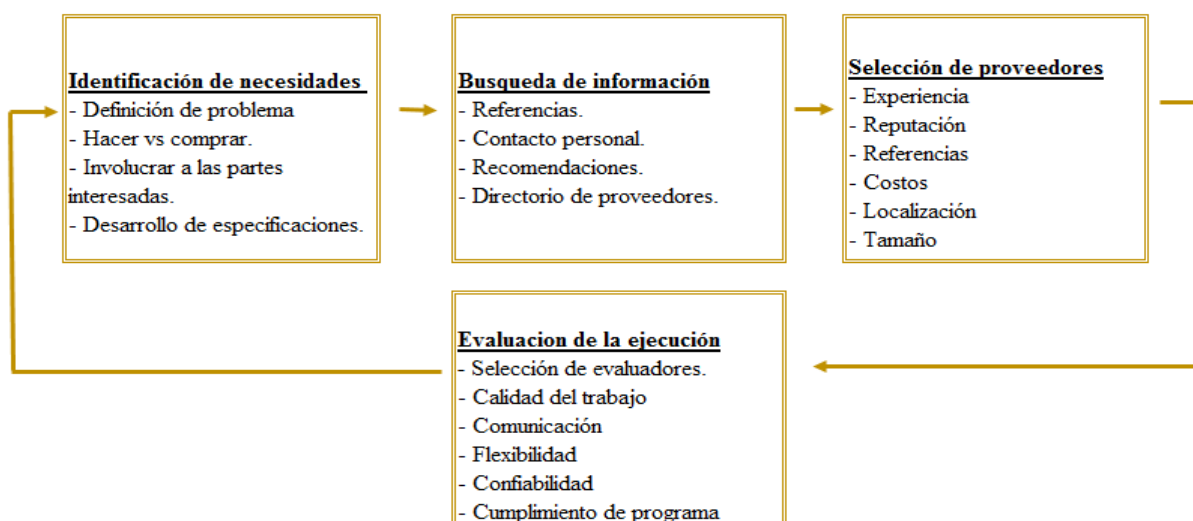
Desventajas del outsourcing.

1. Estancamiento en los procesos de innovación a lo interno, porque el suplidor externo no aporta y es dueño de nueva tecnología.
2. Pérdida del control directo sobre la calidad del proceso y la producción.
3. Existe la probabilidad que el suplidor externo, aprenda las técnicas de elaboración del producto y se vuelva competencia en un futuro.
4. Fomenta la dependencia de un solo proveedor por los altos costos que representa el cambiarlo o que el seleccionado no arroje resultados satisfactorios.
5. Aumenta el poder de los proveedores en futuras negociaciones.

✚ Proceso de outsourcing.

Consiste de cuatro etapas: Identificación de necesidades, búsqueda de información, elección de proveedores y valuación de la ejecución. Dentro del proceso se debe considerar tres aspectos para decidir si se implanta, se pueden mencionar: revisión de la estructura de la empresa, determinar las actividades del outsourcing y selección de proveedores.

Figura N° 4: Proceso de outsourcing.



Fuente: Fitzsimmons, A. Fitzsimmons, J. (2006) Service Management Operation, Strategy, Information Technology.

- ✚ Revisión de la estructura de la empresa.: se pueden identificar puntos básicos para que una empresa cuente con una estructura adecuada dentro de ellos podemos mencionar; contar con una buena administración del proceso de abastecimiento, contar con tecnología de información adecuada, determinar habilidades principales e identificar cuello de botellas, cambiar la cultura operacional.
- ✚ Determinar en qué actividades puede aplicar el Outsourcing: el proceso de implementación inicia con distinguir las actividades que crean valor y separarlas de aquellas que no aportan valor al producto o servicio, y que podrían ser manejadas eficientemente por un operador especializado.

- ✚ Seleccionar al proveedor: algunas observaciones deben ser tomadas en cuenta al momento de evaluar cuidadosamente al proveedor como, por ejemplo: analizar la relación costo beneficio, elaborar un contrato definido y por escrito

3.6.2 Definición de Downsizing o recorte de personal.

De acuerdo con Wayne, R. y Noe, R. (2005), conocido también con el termino rightsizing (ajuste al tamaño de la empresa). “La reducción que la empresa hace al número de empleados, básicamente es lo contrarios al crecimiento de la empresa y sugiere un cambio drástico en la organización y en el número de empleados contratados” (p. 449).

La implementación del downsizing han sido analizadas desde tres perspectivas principalmente y que sugieren las diversas causas que orillan a una reestructuración:

- a. Factores económicos: la necesidad de incrementar el rendimiento, productividad y eficiencia de la compañía, característica fundamental para enfrentar una crisis económica.
- b. Factores institucionales: reglas institucionales que generen éxito y que son compartidas por los miembros de la sociedad.
- c. El socio cognitiva: No existe evidencia empírica disponible, donde se pueda justificar su implementación.

Son muchos los factores que las compañías consideran para implementar estas estrategias, principalmente problemas mal funcionamiento en la estructura organizacional que no permite adaptarse al cambio del entorno.

✚ Tipos de Downsizing.

De acuerdo con Melgar, J. Reche, F. y Leiner, M. (2008). La reducción de la empresa o recorte de personal se deben a dos razones de acuerdo a los aportes de Freeman y Cameron (1993), destacan dos tipos de despidos: despidos reactivos y despidos Proactivos (p.7).

- a. Downsizing reactivo: es una respuesta defensiva ante la eventualidad adversa del mercado, es decir reestructuración que el mercado exige cuando se dan distintas situaciones.
- b. Downsizing Proactivo o estratégico: surge cuando la empresa se anticipa a los cambios que pueden darse en el entorno, mediante a un redimensionamiento que se presenta desde el interior de la empresa. Adelantarse hace que se obtengan resultados más rápidos, como son la disminución de costos y mayor flexibilidad de las organizaciones. este, ofrece mejores resultados de acuerdo a los diferentes estudios; el percibido por las empresas como una alternativa de rescate y por los empleados como un factor de inseguridad.

Ventajas y Desventajas del downsizing.

La estrategia del downsizing se debe planificar minuciosamente, de lo contrario producir resultados nefastos para la compañía, aunque la aplicación sea de carácter obligatorio se debe controlar el impacto negativo que pueda tener para la organización. A continuación, se enumeran ventajas y desventajas de la estrategia de downsizing:

Ventajas del downsizing.

1. Incremento de la productividad, se logran mejores resultados con menos recursos.
2. Reduce la burocracia, debido a que la mayor problemática que enfrentan las empresas hoy en día es la “burocratización” provocando procesos lentos y complejos.
3. Mejora la comunicación, al contar con estructuras menos rígidas y complicadas.
4. Reducción de los costos, debido a la desaparición de algunos departamentos.

Desventajas del downsizing.

1. Desmotivación de los trabajadores, cuando no se expresan el porqué de las medidas aplicadas.
2. Reducción de los costos, a manera de estrategias, que no funciones dentro de planificación propuesta.
3. Perdida de capital social ante la pérdida de talento humano.

IV. Preguntas directrices

1. ¿Cómo elaborar un diagnóstico organizacional de una compañía?
2. ¿En qué consisten los análisis FODA y CAME?
3. ¿Qué son costos y gastos, como se determina y cuál es su importancia?
4. ¿Qué métodos de análisis de Estados Financieros existen y para qué sirven?
5. ¿Cuál es la incidencia de los costos y gastos en la rentabilidad de la compañía?
6. ¿En qué consiste el Outsourcing?
7. ¿En qué consiste el Downsizing?
8. ¿Qué es reingeniería?
9. ¿Cuáles son las estrategias que debe implementar Transportes del Lago, S.A.?, ¿para una mejor toma de decisiones, y así crear valor a la empresa?

V. Operacionalización de variables

Tabla N° 2: Operacionalización de variables # 1

Objetivos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador	Instrumentos
Examinar la situación externa e interna de la empresa Transportes del lago, S.A. a través de la implementación de las herramientas de análisis estratégico FODA y CAME	Situación Externa e Interna	Según Martínez & Milla (2012), FODA es la siglas para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio útil para examinar sus, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, consta de dos perspectivas: la perspectiva interna y la externa .los objetivos que persiguen con este análisis FODA son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.	Valoración de la situación externa e interna de la empresa a través de la implementación de herramientas de análisis para proponer estrategias.	Estrategias FO-FA-DO-DA	(Anexo N° 2, p; 2,3,4,8 y 9) (Anexo N° 4, p 6) (Anexo N° 5, p; 1,5,6,7 y 9)
		Según Martínez & Milla, (2012), el análisis CAME que “pretende corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades”		Estrategias CAME	(Anexo N° 1, p; 6,7,8, 10 y 11)

Fuente: Artola D. (2019).

Tabla N° 3: Operacionalización de variables # 2

Objetivos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador	Instrumentos
<p>Identificar la relación costos y gastos operativos y su rentabilidad mediante la imputación de los costos de las actividades primarias y secundarias de acuerdo al ingreso percibido.</p>	<p>Costos y gastos</p>	<p>Para Ramírez, García y Pantoja (2010). Los Costos son valores imputables a recursos económicos que pueden estar disponibles para la venta, ser utilizados en las actividades empresariales o destinarse a cualesquiera otras causas, como tal cualidad de ser susceptibles de convertirse en dinero y gastos son erogaciones, consumos, amortizaciones o causaciones que se necesitan para realizar las operaciones.</p>	<p>Revisión de la interacción de los costos y gastos y su incidencia en la rentabilidad tanto en su actividad primaria y secundaria por medio del ingreso que se percibe.</p>	<p>Tendencia de los costos y gastos. Margen bruto Margen operativo Margen neto. Sistema DuPont</p>	<p>(Anexo N° 3, p; 4,5,6,7,9 y 10) (Anexo N° 4, p 8) (Anexo N° 1, p; 5 y 12)</p>
	<p>Rentabilidad</p>	<p>Según Gitman (1978). El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos, indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso</p>			

Fuente: Artola D. (2019).

Tabla N° 4: Operacionalización de variables # 3

Objetivos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador	Instrumentos
<p>Analizar los estados financieros de la empresa Transportes del lago, S.A., utilizando análisis estáticos y de tendencia e incluyendo las ratios financieros de liquidez, endeudamiento y rentabilidad.</p>	<p>Estados Financieros</p>	<p>Según García, L. (2009). Diagnóstico financiero puede entenderse el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o de un área específica de ésta. La contabilidad muestra cifras históricas, hechos cumplidos, que no necesariamente determinan lo que sucederá en el futuro. Se hace necesario, por lo tanto, recurrir a otro tipo de información cuantitativa y cualitativa que complemente la contable y permita conocer con precisión la situación del negocio.</p>	<p>Valoración de la situación financiera del periodo estudiado para proponer estrategias para tomar decisiones financieras de la compañía</p>	<p>FODA</p> <p>CAME</p>	<p>(Anexo N° 4, p; 2,3,4 y 9)</p> <p>(Anexo N° 1, p; 5,11 y 12)</p> <p>(Anexo N° 6, p; 1 y 2).</p>
				<p>Análisis vertical</p>	
				<p>Análisis Horizontal</p>	
				<p>Indicadores de liquidez</p>	
				<p>Indicadores de Endeudamiento</p>	
				<p>Indicadores de Rentabilidad</p>	
<p>Análisis Cuantitativo</p>					

Fuente: Artola D. (2019).

VI. Diseño Metodológico

Planteado el problema y formulados los objetivos de la investigación, se describe el marco metodológico que se alcanzó. Para la investigación; es fundamental que la metodología utilizada sea confiable y exacta, mediante un procedimiento general que permita lograr, de una manera precisa, el objetivo de la investigación. Con miras a alcanzar el grado máximo de exactitud y confiabilidad, que muestra la estrategia que se siguió para lograr cada uno de los objetivos de la investigación con apoyo de un conjunto de operaciones técnicas.

6.1 Definición

Es el conocimiento previo que adquiere el investigador mediante la observación y recolección de fuentes de información de tipo primaria sobre el objeto de conocimiento, la determinación de cómo hacer la investigación según la profundidad del estudio, el método a utilizar, la técnica de recolección y el tratamiento de esta información, otro aspecto es el tiempo y costo del estudio, lo cual es parte de la planeación del investigador.

Según Méndez, C. (2011), define al diseño metodológico como un “Soporte al investigador en el proceso de planeación del trabajo que quiere abordar en la perspectiva del conocimiento científico, lo integran tres elementos: el objeto de conocimiento, apoyo metodológico y de soporte administrativo” (p.154).

6.2 Ubicación del estudio

El estudio se titula: “Análisis de los costos y gastos operativos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Transporte del Lago, S.A. durante el periodo 2016 - 2018.; se efectuará en la compañía, ubicada en Managua, Km9.5 cuesta de los mártires.

6.3 Enfoque del estudio

Este estudio posee doble enfoque:

✚ Cualitativo: Donde se pretende entender la situación externa e interna de la compañía para toma decisiones, en relación a los resultados de un análisis estratégico que se realice con herramientas (FODA Y CAME), para determinar las cuales son causas provocan la situación económica actual de la compañía y proponer las estrategias necesarias para contrarrestar los desequilibrios financieros.

✚ Cuantitativo: Donde el diagnóstico de la compañía se basa en la información que suministra la compañía a través de sus estados financieros: Estado de situación Financiera, Estado de Pérdidas y Ganancias. Mediante la elaboración de indicadores financieros derivados de los estados financieros de la compañía se valorará la situación financiera de la compañía. El periodo involucrado en el análisis es del año 2016 al 2018.

6.4 Tipo de estudio

Según Sabino, C. (2000), la investigación de tipo descriptiva “Consiste, fundamentalmente en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores” (p.47).

El estudio es de carácter “Descriptivo”, caracterizándose por relatar la situación organizacional y financiera de la empresa, determinado los principales indicadores que viabilizan, examinan los desequilibrios financiero actual de la compañía. Es también una investigación de campo, debido a que permite recolectar información de distintas fuentes para caracterizar y conocer a TRANSLAGO, S.A., para establecer un método de análisis y seguimiento financiero que ayuden tomar decisiones acertadas.

Adicionalmente, el estudio es también una investigación aplicada, que permitirá obtener un conocimiento financiero y económico de la entidad y establecerlas estrategias aplicarlas en la

compañía y establece un diagnóstico financiero con el objetivo de que la gerencia utilice la evaluación para mejorar la posición de la compañía y crearle valor.

6.5 Población y Muestra

Población.




Según Bernal, C. (2010). En esta parte de la investigación, el interés consiste en definir quiénes y qué características deberán tener los sujetos (personas, organizaciones o situaciones y factores), objeto de estudio (p.160).

La población de estudio lo represente la información financiera brindada por la compañía TRANSLAGO, S.A., la que servirá de base para realizar el diagnóstico financiero.

Muestra.

Según Bernal, C. (2010), define a la muestra como “La parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio” (p.161).

En la determinación de la muestra de estudio se utilizó el muestreo no probabilístico, debido a que está compuesta por unidades de población que no han sido elegidas al azar. La Muestra la constituyó el conjunto de Estados Financieros básicos: Estado de Resultados y Balance General de la empresa TRANSLAGO, S.A., de los periodos finalizados 2016, 2017 y 2018. A continuación, se enlistan los funcionarios por cargo que desempeñan:

-  Gerente General
-  Gerente Administrativo
-  Gerente Financiero

6.6 Métodos y técnicas de recolección de datos.

La información fue recopilada de fuentes primarias, se realizó entrevistas al gerente general, gerente administrativo y al gerente financiero - Contralor. También, se usaron fuentes secundarias para tomar los datos teóricos de libros, revistas científicas, tesis de grado y publicaciones en internet.

Técnicas de recolección de datos.

Las técnicas empleadas son tanto de campo como documental. Es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación. Comprende el procesamiento analítico- sintético que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica a través de reseñas presentadas por Rodríguez. Et al, (1999) y de campo porque se utilizó la observación y las entrevistas dirigidas.

Los instrumentos aplicados fueron:

1. Según Arias, F. (2006), define la observación “Como aquella que se realiza cuando el investigador observa de manera neutral sin involucrarse en el medio o realidad en la que se realiza el estudio” (p.69). La observación será el proceso cuya función primera e inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración de estudio que es analizar los costos y gastos operativos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa TRANSLAGO, S.A., durante el periodo finalizado 2016 al 2018, (Ver anexo N° 3 y 4).

2. De acuerdo con Arias, F. (2006), describe el cuestionario de entrevista como “Una modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita, mediante un instrumento o formato en papel el cual contiene una serie de preguntas” (p.74).

3. Para Sabino (2002), La entrevista pueden ser:

- **Estructuradas:** son aquellas entrevistas que plantean idénticas preguntas y se realizan en el mismo orden a cada uno de los participantes.

- **No estructuradas:** Es una entrevista más flexible y abierta, el investigador elabora las preguntas antes de realizar la entrevista. En el presente estudio se realizó entrevista al gerente general, gerente administrativo y gerente financiero, para conocer aspectos relevantes del entorno y hechos internos de la compañía que ayuden a efectuar el tema de investigación propuesto (Ver anexo N° 2, 3, 4 y 5).

4. Análisis documental: Basado en guías para el análisis y cálculos numéricos, revisión de estados e informes financieros.

Los datos contables y financieros proporcionados por la compañía, se someterán a revisión minuciosa para constatar si están auditados y si cumple con las normas contables nacionales y para proceder analizar indicadores y parámetros en los estados financieros. El proceso de datos inicio con la obtención de la información de orden financiera y administrativa, luego se clasifico sus componentes para generación cuadros y gráficos.

VII. Análisis de Resultados.

7.1 Resultados del análisis cualitativo

7.1.1 Desarrollo del análisis FODA

Considerando los factores externos e internos presentes en la empresa TRANSLAGO, S.A. Para presentar este análisis, se identificaron factores y/o variables que complementarias, mediante los aportes del personal administrativo y operativo de la empresa que fueron de gran apoyo para presentar de los siguientes resultados:

Fortaleza de la empresa TRANSLAGO, S.A.

1. Cuenta con 10 años de experiencia empresarial.
2. Amplias instalaciones con capacidad para prestar un buen servicio.
3. Cumple con todas las disposiciones y regulaciones legales.
4. Aseguran la protección al medio ambiente y el correcto desarrollo de las actividades dentro de las normativas.
5. Portafolio de servicios amplio y competitivo.
6. Excelente reputación de acuerdo a la valorización de nuestros clientes, por la eficacia del servicio prestado
7. Colaboradores comprometidos a prestar un buen servicio.
8. Empresa familiar donde toda decisión es discutida, por los miembros integrantes en la junta directiva.
9. Cada unidad que integra la flota vehicular del grupo cuentan con sistema de rastreo satelital. (accidentes o robos).
10. Posee un sistema contable de prestigio, eficiente para generar los informes contables
11. Buena relación con sus proveedores.

Oportunidades de la empresa TRANSLAGO, S.A.

1. Efectivas relaciones comerciales en los mercados nacionales e internacionales.
2. Posible incremento, en la prestación de servicio de transporte de carga líquida en todo país.
3. Los avances tecnológicos permiten cada día contar con vehículos que cumplen la mayoría de necesidades.
4. Mercado amplio de proveedores que abastecen los repuestos de las marcas de la flota vehicular del grupo.
5. La empresa cancela sus deudas en tiempo y forma para cuidar su reputación y generar confianza de negociación con nuevos proveedores.
6. Los proveedores proporcionan, repuestos y/o servicios solicitados de manera rápida y oportuna, reduciendo la pérdida de tiempo.

Debilidad de la empresa TRANSLAGO, S.A.

1. Estrategia organizativa no definida.
2. Inadecuado funcionamiento administrativo y operativo de la compañía.
3. No cuenta con un plan estratégico a nivel organizacional. que le permita conocer a fondo las acciones a emprender.
4. No tiene definidos planes de contingencia para afrontar un excesivo volumen de trabajo.
5. No cuenta con procesos actualizados que permita disminuir el tiempo en actividades y tareas obsoletas.
6. Escasez de tecnología de punta para optimizar los tiempos que unidades permanecen en taller para su diagnóstico.
7. Selección de personal se realiza de manera inadecuada.
8. Alta rotación del personal.
9. Clima laboral (desmotivación y poca integración).
10. No se capacita al colaborador, esto impide un mayor aporte en distintas áreas.
11. No se practica la evaluación al desempeño de los colaboradores.
12. La resistencia al cambio (colaboradores), influye en el desarrollo de la empresa.

13. No posee lineamientos estratégicos que permita visualizar como se encuentra la empresa a nivel financiero.
14. La ausencia de índices y controles de gestión financiera no permite canalizar exitosamente los recursos de la empresa.
15. El aumento de los costos y gastos operativos (mal uso de las unidades).
16. Nuevas reformas fiscales que incrementa los costos y gastos operativos.
17. Pérdidas significativas al finalizar cada periodo.

Amenazas de la empresa TRANSLAGO, S.A.

1. Problemática geopolítica ha sido uno de los principales factores del retiro de la inversión extranjera en el país.
2. Fuga del país de excelente capital humano.
3. El pésimo estado de las carreteras provoca el deterioro de las unidades, incrementando elevados costos de mantenimiento de las unidades.
4. Disminución de los créditos con proveedores, ya que requieren de liquidez para operar.
5. Pocos proveedores que distribuyen las marcas de equipos pesados, provocan realizar negociaciones en el exterior.

Identificado los criterios cualitativos anteriormente descritos basados a la situación actual de la empresa TRANSLAGO, S.A., se muestran a continuación los resultados obtenidos por medio del procedimiento de aplicar ponderaciones y calificaciones a cada variable descrita en los factores externos e internos del análisis FODA. Para concluir se presentan los resultados cuantitativos de este análisis.

Tabla N° 5: Matriz de ponderaciones del análisis interno de la empresa TRANSLAGO, S.A.

Factores internos determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
F1. Empresa familiar	0.01	3	0.03
F2. Basta Experiencia en el mercado.	0.10	4	0.40
F3. Amplias Instalaciones.	0.01	3	0.03
F4. Alto grado de cumplimiento en el marco regulatorio y normativo.	0.05	3	0.15
F5. Amplio portafolio de servicio.	0.10	4	0.40
F6. Excelente reputación de acuerdo a la calificación de los clientes.	0.05	4	0.20
F7. Colaboradores comprometidos a la prestación de un servicio de calidad.	0.03	3	0.09
F8. Cuenta con un sistema de rastreo satelital para todas las unidades.	0.05	4	0.20
F9. Cuenta con uno de los mejores sistemas contables del país.	0.05	4	0.20
F10. Excelente relación con los proveedores.	0.03	3	0.09
Debilidades			
D1. Inadecuado funcionamiento organizacional.	0.05	2	0.10
D2. Estrategias organizativas no definidas	0.05	1	0.05
D3. No cuenta con planes de contingencia.	0.01	1	0.01
D4. No cuenta una actualización en los procesos.	0.01	2	0.02
D5. Tecnología poca o nula.	0.02	1	0.02
D6. No posee alineamiento estratégicos- financieros	0.01	2	0.02
D7. Proceso de reclutamiento impropio.	0.02	2	0.04
D8. Alta rotación de personal.	0.05	1	0.05
D9. Altos costos y gastos operativos.	0.20	1	0.20
D10. Ausencia de índices y controles en gestión financiera.	0.10	1	0.10
TOTAL	1.00		2.40

Fuente: Artola D. (2019), información obtenida de la empresa Translago S.A.

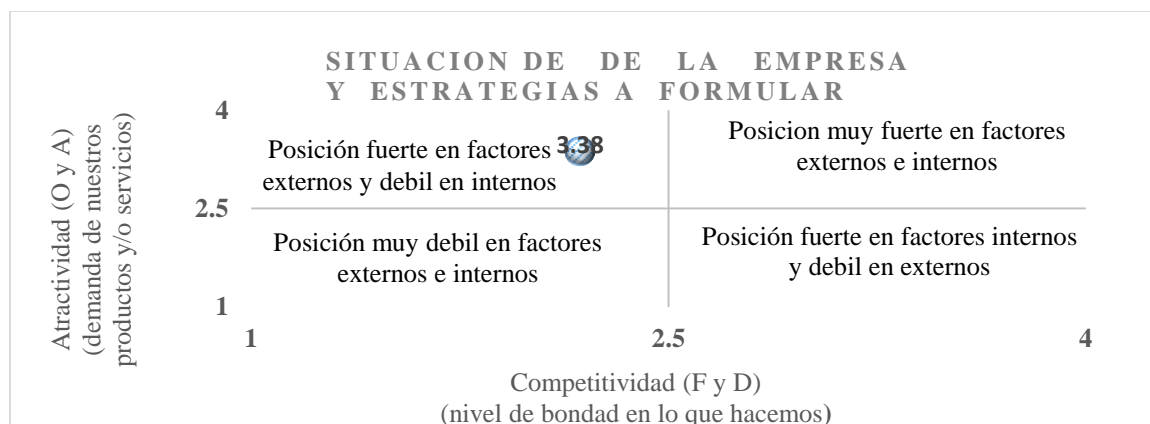
Tabla N° 6: Matriz de ponderaciones del análisis externo de la empresa TRANSLAGO, S.A.

Factores externos determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
O1. Amplias relaciones comerciales (nacional e Internacional)	0.03	2	0.06
O2. Incremento en la prestación de servicios.	0.10	4	0.40
O3. Desarrollo tecnológicos que permiten evaluar los KPI	0.05	2	0.10
O4. Efectivo manejo de la cuenta por pagar.	0.05	4	0.20
O5. Mercados amplios, que abastecen de repuestos a la flota.	0.10	4	0.40
O6. Excelente atención de los proveedores actuales.	0.05	2	0.10
Amenazas			
A1. Influencia directa de la problemática geopolítica.	0.10	3	0.30
A2. Migración de excelente capital humano.	0.01	1	0.01
A3. Pésimo estado de la carreteras.	0.20	4	0.80
A4. Pocos proveedores de marcas de equipos pesados.	0.30	4	1.20
A5. Disminución de los créditos con proveedores.	0.01	3	0.03
TOTAL	1.00		3.60

Fuente: Artola D. (2019), información obtenida de la empresa Translago S.A.

Para fortalecer el análisis se realiza la ponderación de los cinco factores más críticos de cada análisis, con el objetivo de evaluar la posición estratégica actual de la empresa TRANSLAGO, S.A. y tener la visión del tipo de estrategia a formular, dicho análisis se describe a continuación:

Figura N° 5: Posición Estratégica actual.



Fuente: Artola D. (2019), información obtenida de la empresa Translago S.A.

7.1.2 Desarrollo del análisis CAME,

Con el objetivo de definir acciones a partir de los resultados del análisis FODA, se toman en cuenta los cinco criterios más significativos de las debilidades, amenazas, fortaleza y oportunidades, obtenidas de acuerdo a las ponderaciones realizadas en el análisis FODA para la empresa TRANSLAGO, S.A. y se presentan a continuación:

Fortalezas seleccionadas

1. Cumple con todas las disposiciones y regulaciones legales.
2. Cada unidad que integra la flota vehicular del grupo cuentan con sistema de rastreo satelital. (accidentes o robos).
3. Posee un sistema contable de prestigio, eficiente para generar los informes contables.
4. Cuenta con 10 años de experiencia empresarial
5. Portafolio de servicios amplio y competitivo.

Oportunidades seleccionadas

1. Posible de incremento, en la prestación de servicio de transporte de carga líquida en todo país.
2. Mercado amplio de proveedores que abastecen los repuestos de las marcas de la flota vehicular del grupo.
3. Los avances tecnológicos permiten cada día contar con vehículos que cumplen la mayoría de necesidades.
4. La empresa cancela sus deudas en tiempo y forma para cuidar su reputación y generar confianza de negociación con nuevos proveedores
5. Los proveedores proporcionan, repuestos y/o servicios solicitados de manera rápida y oportuna, reduciendo la pérdida de tiempo.

Debilidades seleccionadas

1. El aumento de los costos y gastos operativos (mal uso de las unidades).

2. La ausencia de índices y controles de gestión financiera no permite canalizar exitosamente los recursos de la empresa.
3. Alta rotación del personal.
4. Inadecuado funcionamiento administrativo y operativo de la compañía.
5. No cuenta con un plan estratégico a nivel organizacional. que le permita conocer a fondo las acciones a emprender.

Amenazas seleccionadas.

1. Pocos proveedores que distribuyen las marcas de equipos pesados, provocan realizar negociaciones en el exterior.
2. El pésimo estado de las carreteras provoca el deterioro de las unidades, incrementando elevados costos de mantenimiento de las unidades.
3. Problemática geopolítica ha sido uno de los principales factores del retiro de la inversión extranjera en el país.
4. Disminución de los créditos con proveedores, ya que requieren de liquidez para operar
5. Fuga del país de excelente capital humano.

En consideración a los factores listados anteriormente, se procede a redactar los requerimientos necesarios para la implementación de estrategia ofensiva, reorientación, defensiva y supervivencia en el sector donde se desarrolla la empresa TRANSLAGO, S.A.

Estrategia Ofensiva o estrategia FO:

1. Realizar campañas publicitarias para promocionar el amplio portafolio de servicios que ofrece TRANSLAGO, S.A. a empresas comercializadores de G.L.P del país.
2. Impulsar con nuestros futuros clientes, el uso de tecnología de seguridad y gestión, para el monitoreo constante de la carga.
3. Demostrar la experiencia del capital humano, para prestar servicios de calidad a nuestros nuevos clientes será la clave para obtener ventajas competitivas.

Estrategia de Reorientación o Estrategia DO:

1. Reorientar los esquemas de proceso por actividad identificando cuello de botella para minimizar el tiempo de entrega del servicio.
2. Realizar alianzas estratégicas con la cartera de proveedores actuales buscando la optimización los recursos y la calidad de los productos que ofrecen
3. Potencializar la inversión en software para generar los informes de las actividades diarias que ayuden a gestionar y controlar la operatividad de la empresas TRANSLAGO, S, A.

Estrategia Defensiva o Estrategia FA:

1. Impulsar alianza comerciales con las empresas relacionadas en el extranjero para la adquisición de repuestos o maquinaria que no se cotizan en el país (Marcas).
2. Promover campañas de concientización al personal sobre el cuidado y manejo de los bienes de empresa.
3. Potencializar el monitores de los cambios en las políticas y regulaciones del transporte pesada.

Estrategia de supervivencia o Estrategia DA:

1. Promover la estabilidad laboral a los colaboradores de empresa TRANSLAGO, S.A.
2. Fortalecer alianzas comerciales con proveedores y búsqueda de nuevos por medio de la interacción con las empresas del mercado en que se desarrolla TRANSLAGO, S.A.

7.2 Resultados del análisis cuantitativo

7.2.1 Estados Financieros.

Transportes del lago S.A.
Estado de Situación Financiera
(Expresado en Córdoba)

	2016	2017	2018
ACTIVO			
Disponible	2,754,868	2,151,661	2,514,350
Deudores (cartera)	85,779,775	64,567,791	73,210,923
Inventarios	7,873,898	8,153,652	7,486,704
Diferidos	0		24,733
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	96,408,541	74,873,104	83,236,710
Propiedad planta y equipo	1,988,781	1,988,781	2,030,083
Valorizaciones	(1,299,339)	4,149,195	1,373,898
Otros activos no corrientes	3,095,531	3,585,728	3,575,695
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	3,784,973	9,723,705	6,979,676
TOTAL ACTIVOS	100,193,513	84,596,809	90,216,386
PASIVOS			
Proveedores	10,510,048	14,367,334	13,879,851
Cuentas y gastos por pagar	80,909,184	78,036,966	82,829,884
Impuestos, gravámenes y tasas	1,883,783	1,591,924	1,755,330
Obligaciones laborales	6,798,756	11,698,502	7,617,937
Otros pasivos corto plazo	0	2,266,298	2,266,298
TOTAL PASIVO CORRIENTE	100,101,771	107,961,024	108,349,301
PATRIMONIO			
Capital social	2,177,231	2,177,231	2,177,231
Reservas	235,248	0	0
Resultado de ejercicios anteriores	(2,320,737)	(25,541,446)	(20,310,145)
TOTAL PATRIMONIO	91,742	(23,364,215)	(18,132,914)
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100,193,513	84,596,809	90,216,387

Fuente: Artola D. (2019), información obtenida de la empresa Translago S.A.

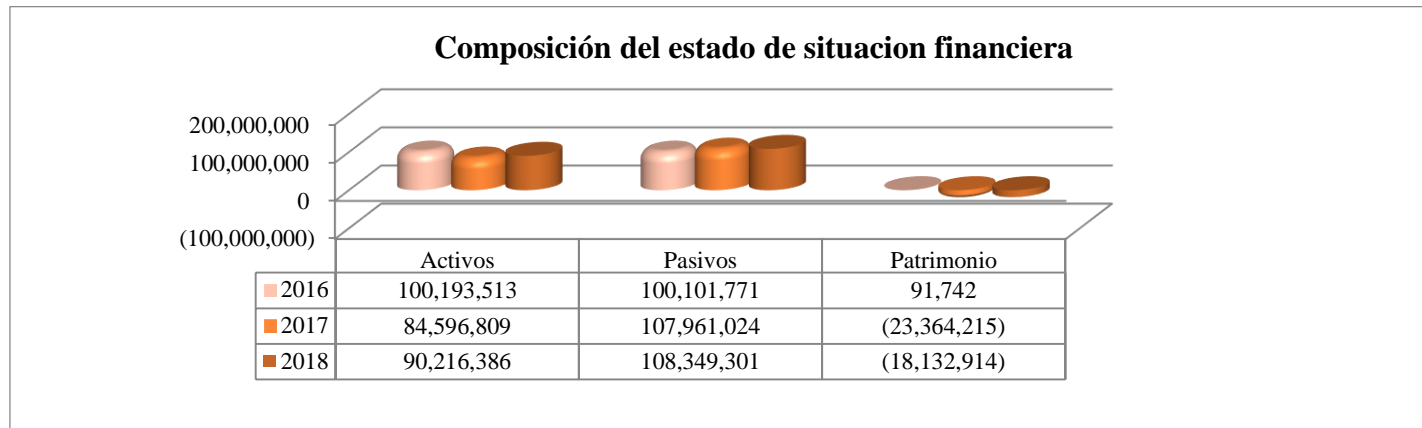
Dentro de los resultados observados en la composición de las cuentas de las cuentas del estado de situación financiera; se pueden mencionar:

- **Activos Corrientes:** Se encuentra integrado por el efectivo en moneda local y extranjeras que se encuentra en resguardo de las cajas chicas e instituciones financieras que representan un monto de C\$2,754,868, C\$2,151,661 y C\$2,514,350 para los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente, también se puede mencionar las cuentas por cobrar integradas por las cuentas comerciales, no comerciales, gobierno y relacionadas (nacionales e internacionales), con representaciones de C\$85,779,775, C\$64,567,791 y C\$73,210,923 para los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente; donde las cuentas representativas de estas son (cuentas por cobrar al gobierno y las empresas relacionadas), además no se puede dejar de mencionar la cuenta de inventario integrada por: materiales de instalación, repuestos automotrices, mercadería en tránsito y combustible, que tienen una representación de C\$7,873,898, C\$8,153,652 Y C\$7,486,704 para los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente dentro de las cuantas que integran los inventarios la cuenta más representativa es la cuenta de inventario en combustible.
- **Activos no corrientes:** Se encuentra integrada por las cuentas de propiedad, plantas y equipos con saldos de C\$1,988,781, C\$1,988,781 Y C\$2,030,083 para los años 2016,2017 y 2018 respectivamente, también se mencionan las cuentas de acumulativas de revaluaciones de activos y depreciaciones de propiedades plantas y equipos con saldo de -C\$1,299,339, C\$4,149,195 y C\$1,373,898 para los años 2016,2017 y 2018 respectivamente, donde el monto de depreciaciones para el años 2016 fue superior al monto de revaloraciones es por ellos que se presenta un saldo negativo y se mencionan también las cuentas que integran los activos no corrientes con saldos de C\$3,095,531, C\$3,585,728 Y C\$3,575,695 para los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente.
- **Pasivos Corrientes:** Se encuentra integrada por las cuentas de proveedores (locales y extranjeros) con saldos de C\$10,510,048, C\$14,367,334 Y C\$13,879,851 para los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente, anticipos (clientes e impuestos sobre la renta),

cuentas por pagar gobierno y empresas relacionadas (nacionales e internacionales) con saldos de C\$80,909,184, C\$78,036,966 y C\$82,829,884 para los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente, estas últimas son las que cuentan con mayor representación que integran los pasivos circulante, también se deben de mencionar dentro de las obligaciones los pasivos laborales con saldos de C\$6,798,756, C\$11,698,502 y C\$7,617,937 para los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente.

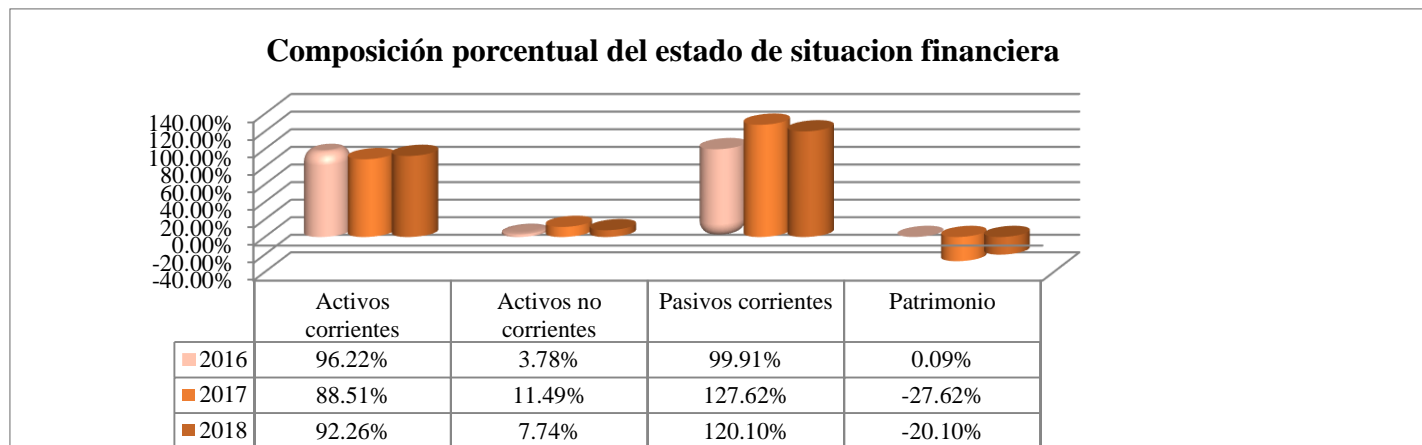
- Patrimonio: se encuentra integrado por los aportes de los accionistas con un saldo constante de C\$2,177,231 durante los periodos evaluados y la cuenta de resultado de periodos anteriores con saldos de -C\$ 2,320,737, C\$25,541,446 Y C\$20,310,145 para los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente.

Grafico N° 6: Composición del estado de situación financiera.



Fuente: Artola D. (2019), información obtenida de la empresa Translago S.A.

Grafico N° 7: Composición porcentual del estado de situación financiera.



Fuente: Artola D. (2019), información obtenida de la empresa Translago S.A.

Transportes del lago S.A.
Estado de perdida y ganancia
(Expresado en Córdobas)

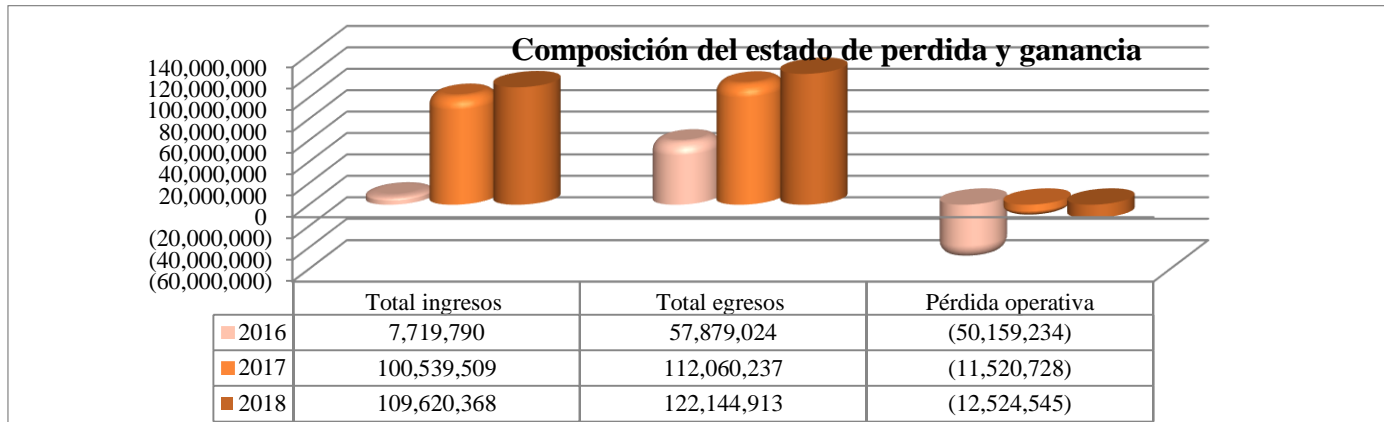
	2016	2017	2018
Ventas (Ingresos operativos)	7,719,790	100,539,509	109,620,368
Costo de ventas	9,018,015	59,294,180	70,948,788
UTILIDAD BRUTA	(1,298,226)	41,245,329	38,671,580
Gastos de administración	4,283,875	3,426,400	8,980,110
Gastos de ventas	697,768	2,631,628	4,106,758
Gastos de operación	43,279,320	44,993,217	37,664,101
UTILIDAD OPERATIVA (U.A.I.)	(49,559,188)	(9,805,916)	(12,079,389)
Gastos financieros	600,046	229,284	187,838
Otros egresos no operativos	0	1,485,528	257,319
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.A.I)	(50,159,234)	(11,520,728)	(12,524,545)
Provisión impuesto de renta	0	0	0
UTILIDAD NETA	(50,159,234)	(11,520,728)	(12,524,545)

Fuente: Artola D. (2019), información obtenida de la empresa Translago S.A.

A continuación se presenta la composición de las cuentas de las cuentas que integran el estado de pérdidas y ganancias:

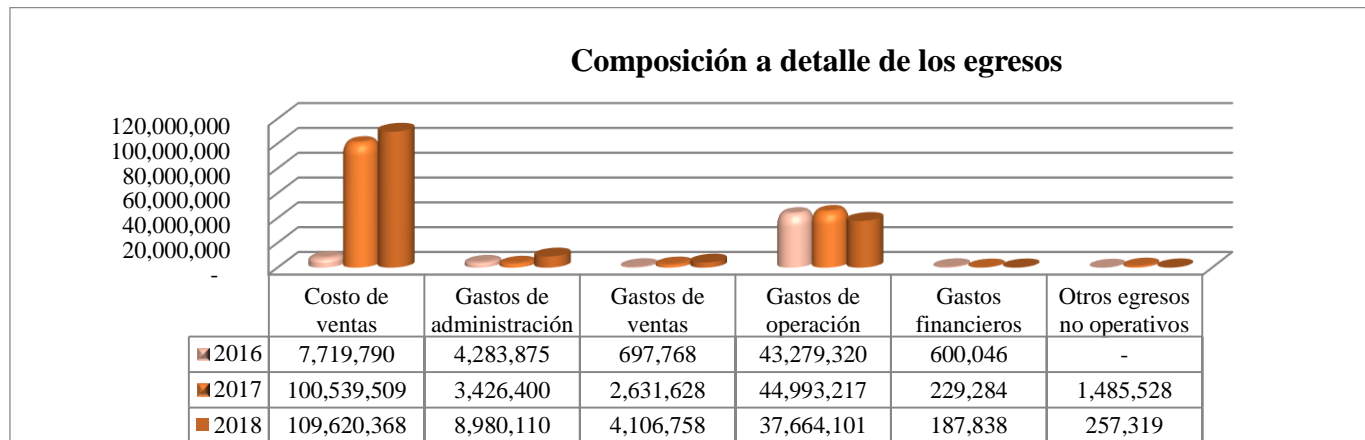
- Ingresos Operativos: Se encuentran integrados por 99% ingresos generados por su actividad principal servicio de transporte de G.L.P (internacional y nacional) con saldos de C\$7,719,790, C\$100,539,509 y C\$109,620,368, para los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente y un 1% integrado por servicios varios y ventas mínimas de insumos.
- Costos Operativos: Se encuentra compuesto por el pago de salarios y otros beneficios al personal operativo (motoristas), consumos de combustible de la flota de equipos pesados (cabezales) con saldos de C\$9, 018,015, C\$59, 294,180 y C\$70, 948,788 para los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente, que generados en un 100% por su actividad principal servicio de transporte de G.L.P (internacional y nacional).
- Gastos Operacionales: Se encuentra integrado por los gastos administrativos con saldos de C\$4,283,875, C\$3,426,400 y C\$8,980,110 para los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente, gastos de ventas con saldos de C\$697,768, C\$2,631,628 y C\$4,106,758 para los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente y gastos operativos con saldos de C\$43,279,320, C\$44,993,217 y C\$37,664,101 para los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente; dentro de los saldos representados en cada rubro de gastos de encuentran integradas ambas actividades comerciales, dentro de los gastos operativos se encuentra cargado los gastos de nómina del personal operativo(mecánicos automotrices de equipos pesados y livianos), y todos los gastos que se incurren para dar un mantenimiento (correctivo y preventivo) a las unidades del grupo, que forman para de la segunda actividad comercial que realiza TRANSLAGO, S.A. y que no está siendo remunerada. Dentro de las cuentas que integran los gastos se pueden mencionar: salarios, mantenimientos a los equipos (vehículos), combustible, impuestos, servicios públicos, servicios externos, gastos generales, depreciaciones, entre otros.

Gráfico N° 8: Composición del estado de pérdida y ganancia.



Fuente: Artola D. (2019), información obtenida de la empresa Translago S.A.

Gráfico N° 9: Composición a detalle de los egresos que refleja del estado de pérdida y ganancia.



Fuente: Artola D. (2019), información obtenida de la empresa Translago S.A.

7.2.2 Análisis Vertical o Análisis Estático.

+ Aplicación del análisis vertical al estado de situación financiera.

Transportes del lago S.A.
Análisis vertical del estado de situación financiera
(Expresado en Córdobas)

	2016	2017	2018
ACTIVOS			
Disponible	2.75%	2.54%	2.79%
Deudores (cartera)	85.61%	76.32%	81.15%
Inventarios	7.86%	9.64%	8.30%
Diferidos	0.00%	0	0.03%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	96.22%	88.51%	92.26%
Propiedad planta y equipo	1.98%	2.35%	2.25%
Valorizaciones	-1.30%	4.90%	1.52%
Otros activos no corrientes	3.09%	4.24%	3.96%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	3.78%	11.49%	7.74%
TOTAL ACTIVOS	100.00%	100.00%	100.00%
PASIVOS			
Proveedores	10.49%	16.98%	15.39%
Cuentas y gastos por pagar	80.75%	92.25%	91.81%
Impuestos, gravámenes y tasas	1.88%	1.88%	1.95%
Obligaciones laborales	6.79%	13.83%	8.44%
Otros pasivos corto plazo	0.00%	2.68%	2.51%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	99.91%	127.62%	120.10%
PATRIMONIO			
Capital social	2.17%	2.57%	2.41%
Reservas	0.23%	0.00%	0.00%
Resultado de ejercicios anteriores	-2.32%	-30.19%	-22.51%
TOTAL PATRIMONIO	0.09%	-27.62%	-20.10%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100.00%	100.00%	100.00%

Fuente: Artola D. (2019), información obtenida de la empresa Translago S.A.

A continuación se mencionan los resultados más significativos del análisis vertical o análisis estático; al estado de situación financiera:

Composición de los activos; es la siguiente:

	2016	2017	2018
Activos corrientes	96%	89%	92%
Activos no corrientes	4%	11%	8%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Artola D. (2019), información obtenida de la empresa Translago S.A.

- Las variaciones más significativas en las cuentas que integran a los activos corrientes se puede mencionar a la cuenta de cuenta por cobrar a clientes que arroja los siguientes resultados para los periodos evaluados; año 2016 en 85.61%, año 2017 un 76.32% y para el año 2018 en 81.15%.
- Las variaciones más significativas en las cuentas que integran los activos no corrientes el mayor peso se encuentra en las de revaluación de los activos fijos, para el año 2016 en -1%, año 2017 un 5% y para el año 2018 disminuye en 2% y otros activos no corrientes para el año 2016 en 3.09%, año 2017 un 4.24% y año 2018 en 3.96%.

Composición de los Pasivos y Patrimonio; es la siguiente:

	2016	2017	2018
Pasivos corrientes	100%	128%	120%
Patrimonio	0%	-28%	-20%
Total	100%	100%	100%

Fuente: Artola D. (2019), información obtenida de la empresa Translago S.A.

- De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que existe un desequilibrio en las obligaciones; por que la empresa está siendo financiada por terceros en lo que

respecta a las variaciones más significativas se puede mencionar en primer lugar las cuentas por pagar, que durante el año 2016 presentada un peso de 80.75%, año 2017 un 92.25% y para el año 2018 en 91.81%.

- En segundo lugar, las cuentas de proveedores, para el año 2016 tiene un peso de 10.49%, año 2017 en 16.98% y para el año 2018 un 15.39%.
- En tercer lugar, se puede mencionar las obligaciones laborales que para el año 2016 tuvo un peso de 6.79%, año 2017 en 13.83% y año 2018 un 8.44%.
- En lo que respecta a las variaciones significativas del patrimonio se puede mencionar; las cuentas de resultados de los ejercicios, el análisis arroja pérdidas significativas para el año 2016 con variación de -2.32%, año 2017 variación de -30.19% y para el año 2018 variación de -22.51%, esto se debe a que se están cancelado deudas de periodos anteriores.

✚ **Aplicación del análisis vertical al estado de pérdidas y ganancias.**

Transportes del lago S.A.
Análisis vertical del estado de perdida y ganancia
(Expresado en Córdoba)

	2016	2017	2018
Ventas (Ingresos operativos)	100.00%	100.00%	100.00%
Costo de ventas	116.82%	58.98%	64.72%
UTILIDAD BRUTA	-16.82%	41.02%	35.28%
Gastos de administración	55.49%	3.41%	8.19%
Gastos de ventas	9.04%	2.62%	3.75%
Gastos de operación	560.63%	44.75%	34.36%
UTILIDAD OPERATIVA (U.A.I.I)	-641.98%	-9.75%	-11.02%
Gastos financieros	7.77%	0.23%	0.17%
Otros egresos no operativos	0.00%	1.48%	0.23%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.A.I)	-649.75%	-11.46%	-11.43%
Provisión impuesto de renta	0.00%	0.00%	0.00%
UTILIDAD NETA	-649.75%	-11.46%	-11.43%

Fuente: Artola D. (2019), información obtenida de la empresa Translago S.A.

A continuación se mencionan los resultados más significativos del análisis vertical o análisis estático; al estado de pérdida y ganancia:

Composición de las cuentas de resultados es la siguiente:

	2016	2017	2018
Ventas Netas	100%	100%	100%
Costo de ventas	117%	59%	65%
Gastos administración	55%	3%	8%
Gastos de ventas	9%	3%	4%
Gastos de operación	561%	45%	34%
Otros egresos	8%	2%	0%
Pérdida Neta	-650%	-12%	-11%

Fuente: Artola D. (2019), información obtenida de la empresa Translago S.A.

- En lo que refiere al estado de pérdidas y ganancias para los periodos evaluados se observa alta concentración en los costos operativos en el año 2016 con variación superiores a los ingresos en 116.82%, recuperándose para los siguientes años manteniéndose dentro del rango del 60%, año 2017 un 58.98% y año 2018 en 64.72%.
- En lo que respecta los gastos de administración presentan variación con respecto a las ventas para el año 2016 de 55.49%, año 2017 en 3.41% y año 2018 un 8.19%, mejorando la distribución de estos para el año 2017-2018.
- Haciendo referencia a los gastos de ventas, no superan el margen del 10%, para el año 2016 en 9.04%, año 2017 un 2.62% y año 2018 en 3.75%.
- En lo que se refiere a los gastos de operación se concentra la mayor carga debido a que se concentran las operaciones que generan ambas actividades para el año 2016 en 560.63%, año 2017 un 44.75% y año 2018 en 34.36%.

- En lo que respecta a los gastos financieros y otros egresos, refleja variaciones mínimas poco significativas respecto a las analizadas con anterioridad no alcanzar el 2% para los años 2017 y 2018, en los gastos financieros se contabiliza el diferencial cambiario de las operaciones diarias con los proveedores y en otros egresos se contabiliza los gastos que no fueron deducibles en cada periodo evaluado.

7.2.3 Análisis Horizontal o Dinámico.

✚ Aplicación del análisis horizontal al estado de situación financiera.

Transportes del lago S.A.
Análisis horizontal del estado de situación financiera
(Expresado en Córdoba)

	2017- 2016		2018 - 2017	
	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
ACTIVOS				
Disponible	(603,207) ↑	-21.90%	362,689 ↓	16.86%
Deudores (cartera)	(21,211,984) ↑	-24.73%	8,643,132 ↓	13.39%
Inventarios	279,754 ↓	3.55%	(666,948) ↑	-8.18%
Diferidos	0	0	0	0
Total Activos Corrientes				
Propiedad planta y equipo	0 ↓	0.00%	41,302 ↓	2.08%
Valorizaciones	5,448,534 ↑	-419.33%	(2,775,297) ↑	-66.89%
Otros activos no corrientes	490,198 ↓	15.84%	(10,033) ↑	-0.28%
Total Activos Fijos				
TOTAL ACTIVOS				
PASIVOS				
Proveedores	3,857,286 ↓	36.70%	(487,482) ↑	-3.39%
Cuentas y gastos por pagar	(2,872,218) ↑	-3.55%	4,792,918 ↓	6.14%
Impuestos, gravámenes y tasas	(291,859) ↑	-15.49%	163,406 ↓	10.26%
Obligaciones laborales	4,899,747 ↓	72.07%	(4,080,565) ↑	-34.88%
Otros pasivos corto plazo	2,266,298	0	0 ↓	0.00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE				
PATRIMONIO				
Capital social	0 ↓	0.00%	0 ↓	0.00%
Reservas	(235,248) ↑	-100.00%	0	0
Resultado de ejercicios anteriores	(23,220,709) ↓	1000.57%	5,231,301 ↑	-20.48%
TOTAL PATRIMONIO				
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO				

Fuente: Artola D. (2019), información obtenida de la empresa Translago S.A.

A continuación se mencionan los resultados más significativos del análisis horizontal o análisis de tendencia al estado de situación financiera:

Activos.

- Las variaciones que consolidan el disponible presentan una disminución significativa de -21.90% para el periodo de estudio del año 2017 con respecto al año 2016, que cambia de manera significativa en 16.86% para el periodo de estudio año 2017 con respecto al año 2018.
- Las variaciones más significativas que pueden mencionar; se encuentran en la cuentas de deudores de las cuales las que generan mayor peso; las cuenta por cobrar a gobierno y empresas relacionadas (nacionales e internacionales) con una disminución de -24.73% para el periodo de estudio del año 2017 con respecto al año 2016; esto quiere decir que se trabajó de positiva la estrategia aplicadas en la recuperación de cartera, lo cual no tuvo el mismo impactos para el periodo evaluado 2018 con respecto al periodo 2017 el cual muestra una variación de 13.39% que representa un aumento de la recuperación de la cartera.
- Respecto a las variaciones más significativas del activo no circulante se puede mencionar a la cuenta de valoraciones que para el periodo de estudio del año 2017 con respecto al año 2016 arroja disminuciones de -419.33% y se mantiene disminuyendo para el siguiente periodo del año 2018 con respecto al año 2017 en -66.89%.

Pasivos y patrimonio.

- En lo que respecta a las variación de mayor peso en el análisis de las cuentas de pasivos circulante, se mencionan las cuentas de proveedores que presenta aumento de 36.70% significativos para el periodo evaluado año 2017 con respecto al año 2016, datos negativos debido a que no se cumplieron los pagos de las obligaciones, que afecta

significativamente la reputación antes futuras negociaciones, esto fue superado en el siguiente periodo evaluado disminuyendo a -3.39% para el periodo 2018 con respecto al año 2017.

- Se puede mencionar las variaciones de la cuenta por pagar a empresas relacionadas (nacionales e internacionales), que presentó una pequeña disminución en -3.55% para el periodo del año 2017 con respecto al año 2016 y que duplica a la variación presentada con anterioridad de manera negativa debido a que aumenta en 6.14% las obligaciones para el periodo de estudio 2017 con respecto al año 2018.
- También se puede mencionar las cuentas por pagar al gobierno que siguieron el mismo sentido de los expresado con anterioridad con las cuentas por pagar a empresas relacionadas, estas presentan una disminución de -15.49% para el periodo evaluado para el año 2017 con respecto al año 2016, lo cual cambia el sentido a un aumento de 10.26% para el periodo 2018 con respecto al año 2017 afectando su reputación al no poder cancelar sus compromisos.
- En lo que respecta a las obligaciones laboral presenta un aumento de 72.07% para el periodo evaluado del año 2017 con respecta al año 2016 y se trabajó de manera positiva en la disminución de esas cifras logrando variación de -34.88% para el periodo 2018 con respecto al 2017.
- Para hacer mención de las variaciones más significativas de las cuentas que integran el patrimonio los resultados más significativos se encuentra en la cuenta de resultado de los periodos anteriores; que para el periodo evaluado año 2017 con respecto al año 2016 arroja una disminución significativa de -1000.57% que continua el mismo sentido para el periodo evaluado correspondiente al año 2018 con respecto año 2017 en -20%.

✚ **Aplicación del análisis horizontal al estado de pérdidas y ganancias.**

Transportes del lago S.A.
Análisis horizontal del estado de pérdidas y ganancias
(Expresado en Córdobas)

	2017- 2016		2018 - 2017	
	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
Ventas (Ingresos operativos)	92,819,719 ↓	1202.36%	9,080,860 ↓	9.03%
Costo de ventas	50,276,165 ↓	557.51%	11,654,608 ↓	19.66%
UTILIDAD BRUTA				
Gastos de administración	(857,475) ↑	-20.02%	5,553,710 ↓	162.09%
Gastos de ventas	1,933,860 ↓	277.15%	1,475,130 ↓	56.05%
Gastos de operación	1,713,897 ↓	3.96%	(7,329,116) ↑	-16.29%
UTILIDAD OPERATIVA (U.A.I.)				
Gastos financieros	(370,761) ↑	-61.79%	(41,447) ↑	-18.08%
Otros egresos no operativos	1,485,528	0	(1,228,209) ↑	-82.68%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.A.I)				
Provisión impuesto de renta	0	0	0	0
UTILIDAD NETA				

Fuente: Artola D. (2019), información obtenida de la empresa Translago S.A.

A continuación se mencionan los resultados más significativos del análisis horizontal o análisis de tendencia al estado de pérdidas y ganancias:

Pérdidas y ganancias.

- Variación significativa en las ventas netas, alcanzando una variación de 1202.36% para el periodo de análisis del año 2017 con respecto al año 2016 esto se debe que para el año 2016 TRANSLAGO,S.A. únicamente realizaba un 50% de fletes internacionales y otros 50% lo realizaba la empresa relacionada (DAGAS), de origen hondureña, para los siguientes años de estudios la empresa TRANSLAGO, S.A. asume el 100% de los viajes internacionales, lo cual se ve relajado en la disminución significativa para el periodo 2018 con respecto al año 2017 de 9.03% que influye directamente la crisis geopolítica que enfrentaba el país.
- Variación en los costos operativos presenta un aumento significativo en 557.51% para el año 2017 con respecto al año 2016 se debió a reordenamiento de las estructuras de los costos y gastos que para el año 2016 en la estructura de costos no se ve reflejado el pago de mano de obra y consumo de combustible y que fueron contabilizados directamente en los gastos, el reordenamiento se puede ver reflejado en la disminución para en el siguiente periodo de análisis que comprende al periodo comprendido para el año 2018 con respecto al año 2017 en 19.66%.
- Variación en los gastos administrativos de -20.02% para el año 2017 con respecto al año 2016 a un aumento significativo de 162.09% dentro de la administración del para el periodo del año 2018 con respecto año 2017 esto se debió a los gastos extraordinarios que se incurrieron para el ingreso de cisternas cargadas de G.L.P al país y el traslado a cada planta de almacenaje durante el periodo de crisis del Año 2018.

- Variación en los gastos de venta de 277.15% para el año 2017 con respecto al año 2016 presenta el aumento significativo se debe a que en el año 2016 no se reportaban el 100% de las ventas, para el próximo periodo de análisis se determina un aumento aceptable para el periodo del año 2018 con respecto al año 2017 en 56.05% debido a la crisis que presentaba en el país el gasto se observa duplicado de manera significativa.
- Variación en los gastos de operación para el periodo de análisis del año 2017 con respecto al año 2016 da como resultado un 3.96% de variación de poca relevancia de acuerdo al comportamiento de ambos años, pero bastante significativo para siguiente periodo de estudio que comprende el año 2018 con respecto al año 2017 arroja una disminución significativa de -16.29% debido a que en este años se planteamiento de medidas de optimización de los recursos debido a la crisis económica que presentaba el país.
- Variación en los gastos financieros para el año 2017 con respecto al año 2016 arroja una variación de -61.79% que continua en el mismo sentido con una disminución de -18.08% para el año 2018 con respecto al año 2017. Lo que quiere decir que se optimizaron las negociaciones con los proveedores que generaban perdidas por diferenciales cambiaros para ambos periodos de estudios.

7.2.4 Indicadores financieros.

✚ Índices de Liquidez.

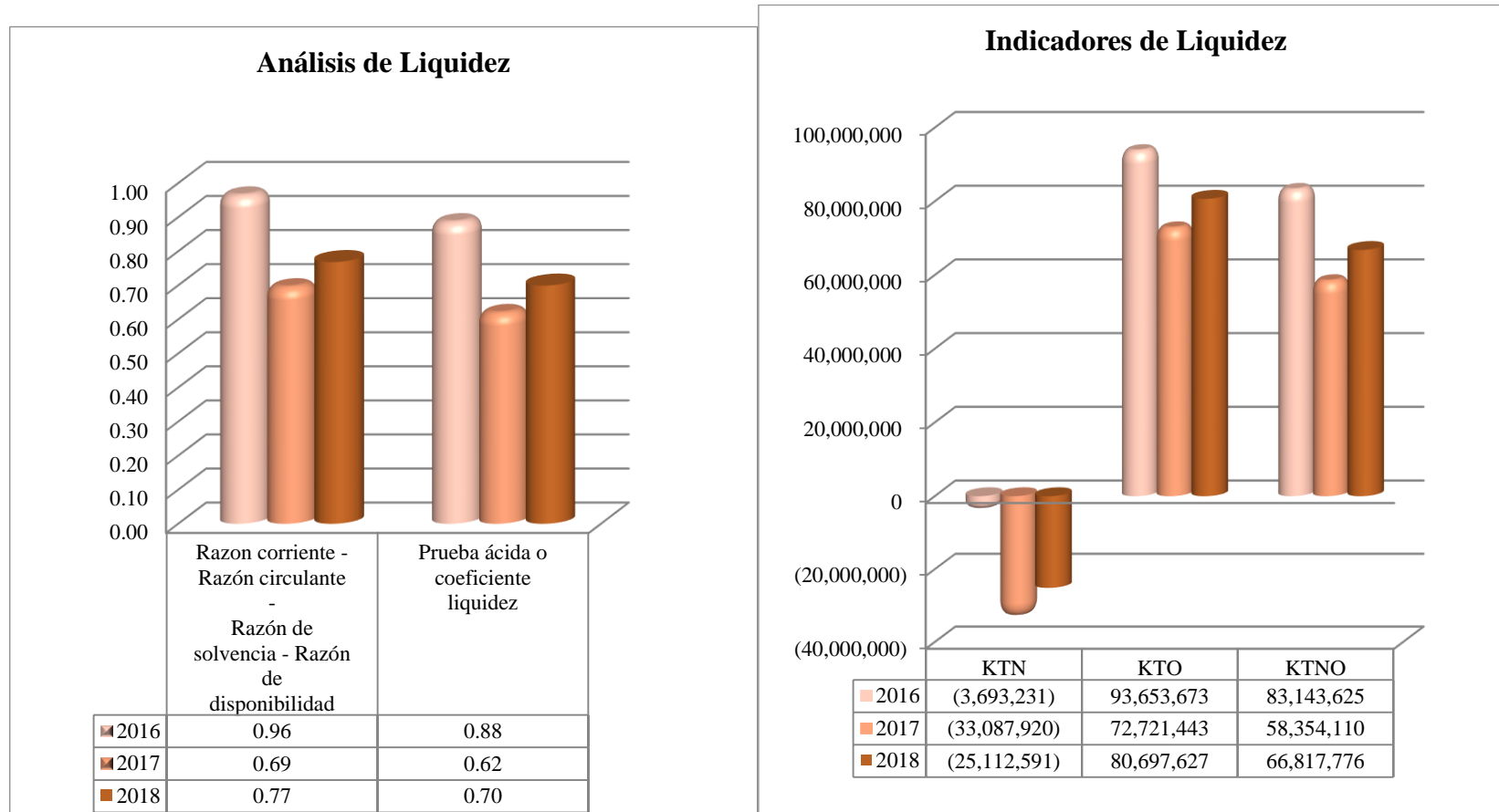
Transportes del lago S.A.

Indicadores de Liquidez

Indicador	Formula	2016	2017	2018
KT - Capital de trabajo	Activo corriente	96,408,541	74,873,104	83,236,710
KTN - Capital de trabajo neto	Activo corriente - pasivo corriente	(3,693,231)	(33,087,920)	(25,112,591)
KTO - Capital de trabajo operativo	Deudores + inventarios	93,653,673	72,721,443	80,697,627
KTNO Capital de trabajo neto operativo	KTO - Proveedores	83,143,625	58,354,110	66,817,776
Productividad KTO	KTO / ventas	1213.16%	72.33%	73.62%
Productividad KTNO	KTNO / ventas	1077.02%	58.04%	60.95%
Razón corriente - Razón circulante - Razón de solvencia - Razón de disponibilidad	Activo corriente / pasivo corriente	0.96	0.69	0.77
Prueba ácida o coeficiente liquidez	(Activo corriente - inventarios) / pasivo corriente	0.88	0.62	0.70

Fuente: Artola D. (2019), información obtenida de la empresa Translago S.A.

Grafico N° 9: Indicadores de Liquidez



Fuente: Artola D. (2019), información obtenida de la empresa Translago S.A.

Se presenta a continuación los resultados del análisis de los indicadores de liquidez aplicados a los estados financieros, en los cuales que se mencionan:

- Razón corriente: Arroja los siguientes resultados de C\$0.96 a C\$1.00 en el año 2016, de C\$0.69 a C\$1.00 en el año 2017 y C\$0.77 a C\$1.00 para el año 2018. Lo que quiere decir es; que por cada C\$1.00 que la empresa debe en pasivos corriente, no está generando la suficiente liquidez, para solventar sus obligaciones de corto plazo.
- Capital de trabajo neto: de acuerdo a los resultados obtenidos de -C\$3, 693,231 año 2016, -C\$33, 087,920 año 2017 y - C\$25, 112,291 año 2018, estos indican que en el caso de que se necesiten cancelar los pasivos de corto plazo, la empresa no cuenta con el suficiente efectivo para responder.
- Prueba acida: según los resultados obtenidos de C\$0.88 a C\$1.00 en el año 2016, C\$0.62 a C\$1.00 en el año 2017 y C\$0.70 a C\$1.00 en el año 2018, esto indica que por cada C\$1.00 que se debe en pasivos circulantes, la empresa cuenta con C\$0.88, C\$0.62 y C\$0.70 respectivamente para su cancelación, lo cual tendría que recurrir a la venta de sus inventarios para cancelar el 100% de sus obligaciones.

✚ **Índices de Endeudamiento.**

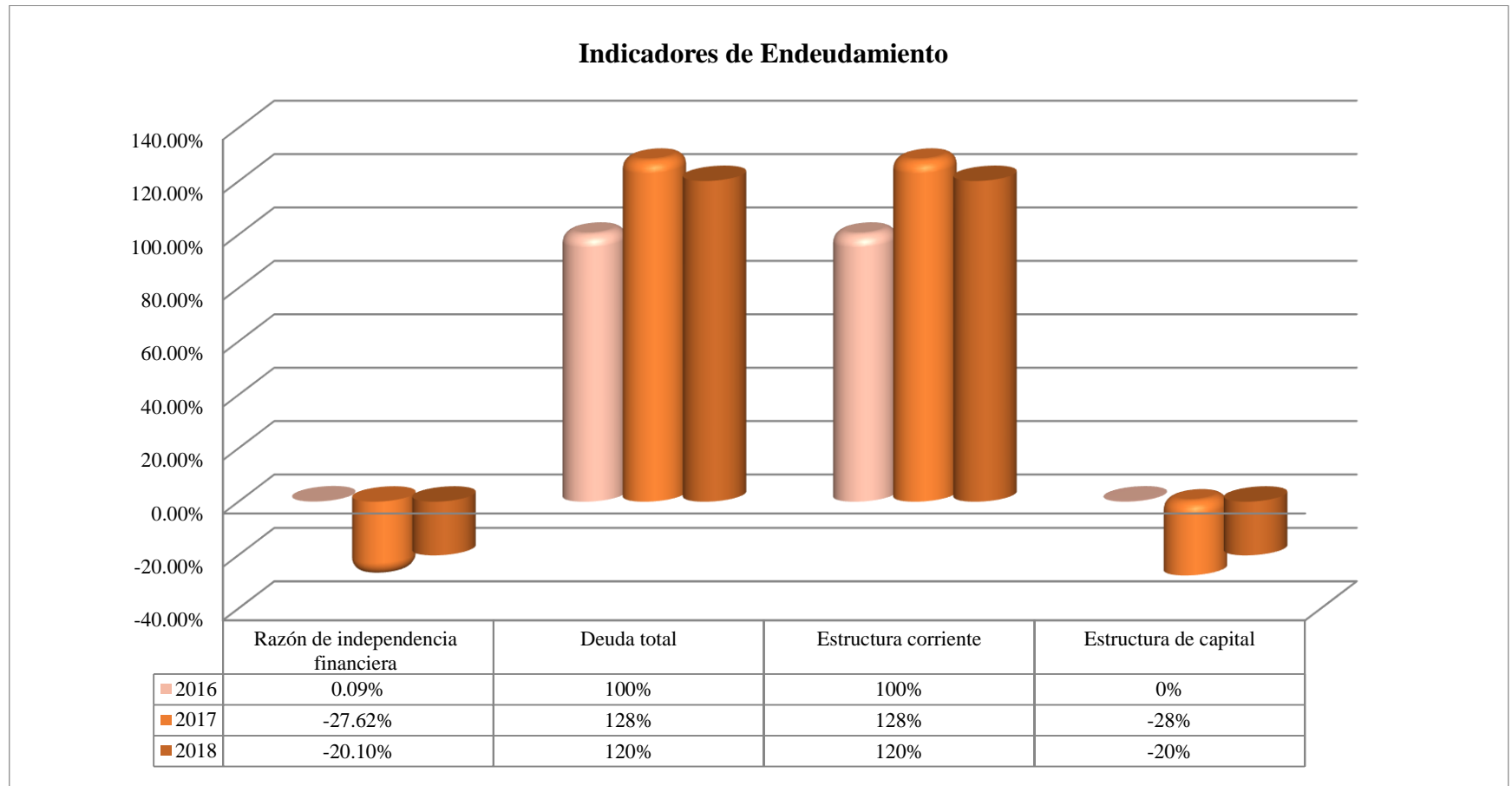
Transportes del lago S.A.

Indicadores de Endeudamiento

Indicador	Formula	2016	2017	2018
Razón de independencia financiera - Financiación con recursos propios - Índice de propiedad	Patrimonio / activo total	0.09%	-27.62%	-20.10%
Endeudamiento total	Pasivo total / activo total	99.91%	127.62%	120.10%
Financiación con proveedores	Proveedores / pasivo total	10.50%	13.31%	12.81%
Financiación con impuestos	Impuestos por pagar / pasivo total	1.88%	1.47%	1.62%
Lverage o Apalancamiento total	Pasivo total / patrimonio	109112.58%	-462.08%	-597.53%
Estructura corriente	Pasivo corriente / activo total	99.91%	127.62%	120.10%
Estructura de capital	(Pasivo largo plazo + patrimonio) / activo total	0.09%	-27.62%	-20.10%

Fuente: Artola D. (2019), información obtenida de la empresa Translago S.A.

Grafico N° 10: Indicadores de Endeudamiento



Fuente: Artola D. (2019), información obtenida de la empresa Translago S.A.

Se presenta a continuación los resultados del análisis de los indicadores de endeudamiento aplicados a los estados financieros, en los cuales que se mencionan:

- Endeudamiento corriente o total: de acuerdo a los resultados se puede decir que por cada C\$1.00 que la empresa tiene invertido en activos; debe C\$0.00 en el año 2016, C\$0.28 en el año 2017 y C\$ 0.20 en el año 2018, es decir, la participación que tienen terceros sobre los activos de la empresa es mayor a la que genera su operatividad, estas inversiones están siendo asumidas por las empresas relacionadas (nacionales e internacionales).
- Razón de independencia o estructura de capital: de acuerdo a los resultados 0.09% para el año 2016, -27.62% para el año 2017 y -20.10% para el año 2018, los propietarios no giran recursos para financiar las actividades operativas de la empresa de manera directa, pero sí de manera indirecta, como se puede observar en la financiación de la cuenta por pagar a afiliadas (nacionales e internacionales).
- Financiación con proveedores: de acuerdo con los resultados se puede decir que la empresa se ha financiado con los recursos de los proveedores en un 10% para el año 2016, 13% para el año 2017 y 13% para el año 2018.

✚ **Índices de Rentabilidad.**

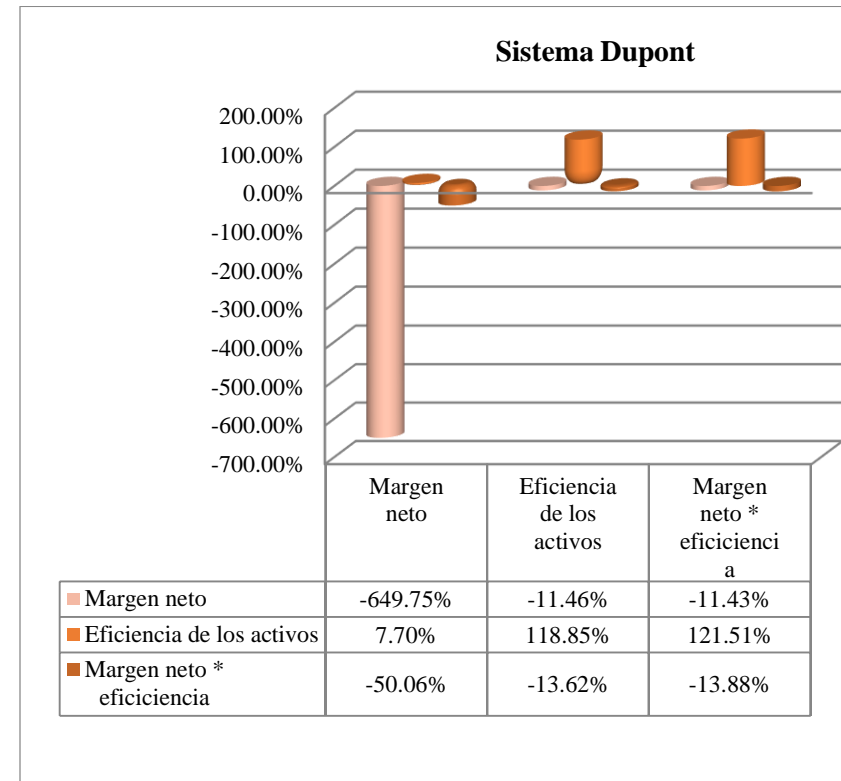
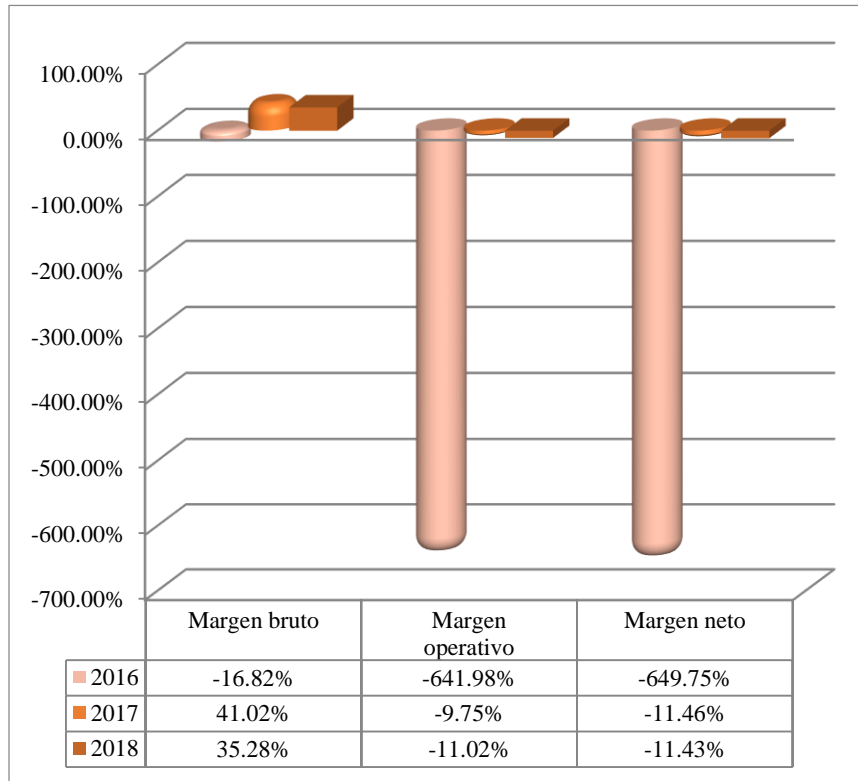
Transportes del lago S.A.

Indicadores de Rentabilidad

Indicador	Formula	2016	2017	2018
Margen Bruto Rentabilidad bruta -	Utilidad bruta / ventas	-17%	41%	35%
Margen Operativo Rentabilidad operativa -	UAII / ventas	-642%	-10%	-11%
Margen antes de impuestos	UAI / ventas	-650%	-11%	-11%
Margen neto - Rentabilidad neta - Productividad marginal	Utilidad neta / ventas	-650%	-11%	-11%
Carga de costos de ventas	Costo de ventas / ventas	117%	59%	65%
Carga administrativa	Gastos administrativos / ventas	55%	3%	8%
Carga mercadeo y ventas	Gastos de mercadeo y ventas / ventas	9%	3%	4%
Carga gastos operativos	Gastos operativos / ventas	65%	6%	12%
Carga gastos financieros	Gastos financieros / ventas	8%	0%	0%
Potencial de utilidad	Utilidad neta / activos totales	-50%	-14%	-14%
Sistema Dupont	Margen neto: Utilidad neta / ventas	-650%	-11%	-11%
	Eficiencia activos: Ventas / activo total	8%	119%	122%
	Margen neto x eficiencia uso activos	-50%	-14%	-14%

Fuente: Artola D. (2019), información obtenida de la empresa Translago S.A.

Gráfico N° 11: Indicadores de Rentabilidad



Fuente: Artola D. (2019), información obtenida de la empresa Translago S.A.

Se presenta a continuación los resultados del análisis de los indicadores de rentabilidad aplicados a los estados financieros, en los cuales que se mencionan:

- **Margen Bruto de utilidad:** muestra la efectividad en la administración, de acuerdo los resultados en los periodos evaluados se puede mencionar; que en el año 2016 presenta una pérdida de -17%, lo que quiere decir que en este periodo no hubo control de los egresos para generar utilidad y que impacta directamente en los resultados del ejercicio con pérdidas significativas que se trasladan a siguientes periodo analizados, esto fue superado en los siguientes años generando utilidades de 41% para el año 2017 y 35% para el año 2018, lo que quiere decir que la empresa por cada C\$1.00 vendido en el año 2017 genero C\$0.41 de utilidad y para el año 2018 genero C\$0.35 de utilidad.
- **Margen Operativo:** de acuerdo a los resultados obtenidos se puede mencionar que, durante los periodos evaluados, la empresa solo ha generado pérdidas operativas en -642% para el año 2016, -10% para el año 2017 y -11% para el año 2018, estos resultados quieren decir que por cada C\$1.00 vendido se reportan pérdidas de - C\$0.642 para el año 2016, C\$0.10 para el año 2017 y C\$0.11 para el año 2018, resultados negativos poco alentadores para los accionistas.
- **Margen neto de utilidad:** los resultado obtenidos por medio de este indicador muestran pérdidas netas de -650% para el año 2016, -11% para el año 2017 y 11% para el año 2018, de lo anterior podemos decir que por C\$1.00 vendido la empresa generó una pérdida de - C\$0.650 para el año 2016, -C\$0.11 de perdida para año 2017 y C\$0.11 de perdida para el año 2018

7.2.5 Análisis de predicción de quiebra.

Variable	Formula	2016	2017	2018	2016	2017	2018
X1	<u>Capital de trabajo</u>	<u>(3,693,231)</u>	<u>(33,087,920)</u>	<u>(25,112,591)</u>			
	Activo total	100,193,513	84,596,809	90,216,386	(0.04)	(0.39)	(0.28)
X2	<u>Utilidades retenidas</u>	<u>(50,159,234)</u>	<u>(11,520,728)</u>	<u>(12,524,545)</u>			
	Activo total	100,193,513	84,596,809	90,216,386	(0.50)	(0.14)	(0.14)
X3	<u>EBIT</u>	<u>(50,159,234)</u>	<u>(11,520,728)</u>	<u>(12,524,545)</u>			
	Activo total	100,193,513	84,596,809	90,216,386	(0.50)	(0.14)	(0.14)
X4	<u>Valor de mercado del capital</u>	<u>91,742</u>	<u>(23,364,215)</u>	<u>(18,132,914)</u>			
	Pasivo total.	100,101,771	107,961,024	108,349,301	0.00	(0.22)	(0.17)
X5	<u>Ventas totales</u>	<u>7,719,790</u>	<u>100,539,509</u>	<u>109,620,368</u>			
	Activo total.	100,193,513	84,596,809	90,216,386	0.08	1.19	1.22

Fuente: Artola D. (2019), información obtenida de la empresa Translago S.A.



Z- Altman 2016: $1.288 \times X1 + 1.4 \times X2 + 3.3 \times X3 + 0.6 \times X4 + .99 \times X5$
 $(1.288 \times (0.04)) + (1.4 \times (0.50)) + (3.3 \times (0.50)) + (0.6 \times (0.00)) + (0.99 \times 0.08)$

-2.32

Z- Altman 2017: $1.288 \times X1 + 1.4 \times X2 + 3.3 \times X3 + 0.6 \times X4 + .99 \times X5$
 $(1.288 \times (0.39)) + (1.4 \times (0.14)) + (3.3 \times (0.14)) + (0.6 \times (0.22)) + (0.99 \times 1.19)$

-0.10

Z- Altman 2018: $1.288 \times X1 + 1.4 \times X2 + 3.3 \times X3 + 0.6 \times X4 + .99 \times X5$
 $(1.288 \times (0.28)) + (1.4 \times (0.14)) + (3.3 \times (0.14)) + (0.6 \times (0.17)) + (0.99 \times 1.22)$

0.09

Parámetros para evaluar los resultados

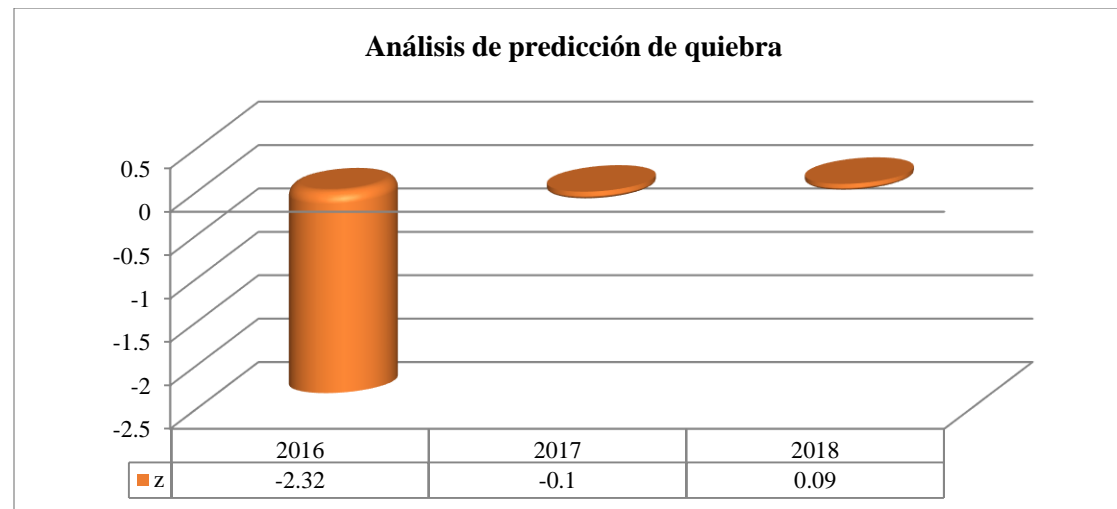
	$Z < 1.81$	Alto riesgo de quiebra.
	$1.81 < Z < 2.99$	Área gris o zona de ignorancia.
	$Z > 2.99$	Bajo riesgo de quiebra.

Tabla N°2: Resultados de las variables del modelo Z - Altman.

Variable	Año 2016	Año 2017	Año 2018
X1	(0.05)	(0.50)	(0.36)
X2	(0.70)	(0.19)	(0.19)
X3	(1.65)	(0.45)	(0.46)
X4	0.00	(0.13)	(0.10)
X5	0.08	1.18	1.20
Z	(2.32)	(0.10)	0.09

Artola D. (2019), información obtenida de la empresa Translago S.A.

Gráfico N° 12: Análisis de predicción de quiebra



Fuente: Artola D. (2019), información obtenida de la empresa Translago S.A.

Analizando los resultados obtenidos del modelo para empresa TRANSLAGO, S.A. se puede evidenciar que se encuentra dentro de la zona alto riesgo de quiebra, durante el periodo evaluado 2016-2018, es muy probable que la empresa continúe en este rango por mucho tiempo, aunque los resultados muestran crecimiento pasando de -2.32 en año 2016 a un crecimiento de 0.09 para el año 2018, está lejos de alcanzar el parámetro óptimo que es de 2.99 e incluso superarlo. A demás se pudo evidenciar que los activos corrientes no pueden cubrir el aumento de sus pasivos corrientes, es decir el aumento de sus egresos muestran un panorama bastante desalentador para el futuro de la empresa.

7.3 Propuesta de políticas y estrategias que permitan obtener mayor rentabilidad y creación de valor para empresa TRANSLAGO, S.A.

7.3.1 Introducción.

De acuerdo a los resultados observados en el estudio para el periodo 2016-2018 de la empresa TRANSLAGO, S.A., surge la necesidad de elaborar una propuesta enfocada en la creación de estrategias y políticas que permitan generar rentabilidad a la empresa, por la prestación del servicio por la segunda actividad comercial (Mantenimiento automotriz) y que no está siendo remunerado por el momento y con esto establecer valor.

El análisis contemplo la situación de insolvencia que presenta la empresa TRANSLAGO, S.A. y ha sobrellevado durante estos años, gracias al apoyo financiero de las empresas relacionadas, según los análisis a los estados financieros la empresa se encuentra en una quiebra técnica, por lo que esta propuesta establece procedimiento y acciones básicas que deben ejecutarse de manera inmediata para afrontar la situación financiera actual e iniciar a crear valor a la empresa y generar rentabilidad facturando los servicios que se prestan a las empresas relacionadas.

La propuesta está dirigida a la gerencia, administración y personal operativo de TRANSLAGO, S.A, que intervienen en la operatividad diaria de la empresa. Siendo de gran aporte en los planes frente a las toma decisiones que se presentan a nivel interno y eterno, ante las amenazas que

intervienen en el alcance de las metas y objetivos planteados. Minimizarlos y estar preparados de tal manera que se pueda contar con estrategias para salvaguardar los recursos.

7.3.2 **Objetivos.**

Objetivo General.

- ✚ Fomentar a la dirección de TRANSLAGO, S.A., la importancia de estructurar sus costos y reducir gastos para asegurar la operatividad de la empresa.

Objetivo Específico.

- ✚ Definir los procedimientos a implantarse en la empresa, para asegurar que existan controles adecuados para el alcance de metas.
- ✚ Establecer políticas o estrategia efectivas para alcanzar una mejor productividad para la empresa.
- ✚ Reducir la probabilidad de pérdidas a nivel mínimo y a un costo razonable fin de subsanar las deudas contraídas con empresas relacionadas.

7.3.3 **Contenido de la propuesta.**

Este documento es una guía sobre las estrategias, políticas y procedimiento que deben seguir para reorganizar la operatividad de la empresa TRANSLAGO, S.A. y así disminuir el brecha de pérdidas que ha generado a través de los años, afectando a su nivel operativo, administrativo y financiero, debido a los factores externos e internos a los que está expuesta, la adecuado aplicación y seguimiento de la propuesta ayudara a ser más efectivos a nivel operativos y generar rentabilidad en el mediano plazo.

+ Definir procedimientos a implantar en la empresa para asegurar la existencia controles adecuados para operar.

Partiendo de los análisis realizados a nivel interno de la empresa TRANSLAGO, S.A, surge la necesidad de proponer manuales de procedimientos para cada actividad, que se realiza en la empresa; esto con el objetivo de organizar y controlar cada uno proceso desde la administración hasta la operatividad diaria, dentro de los cuales se detallan:

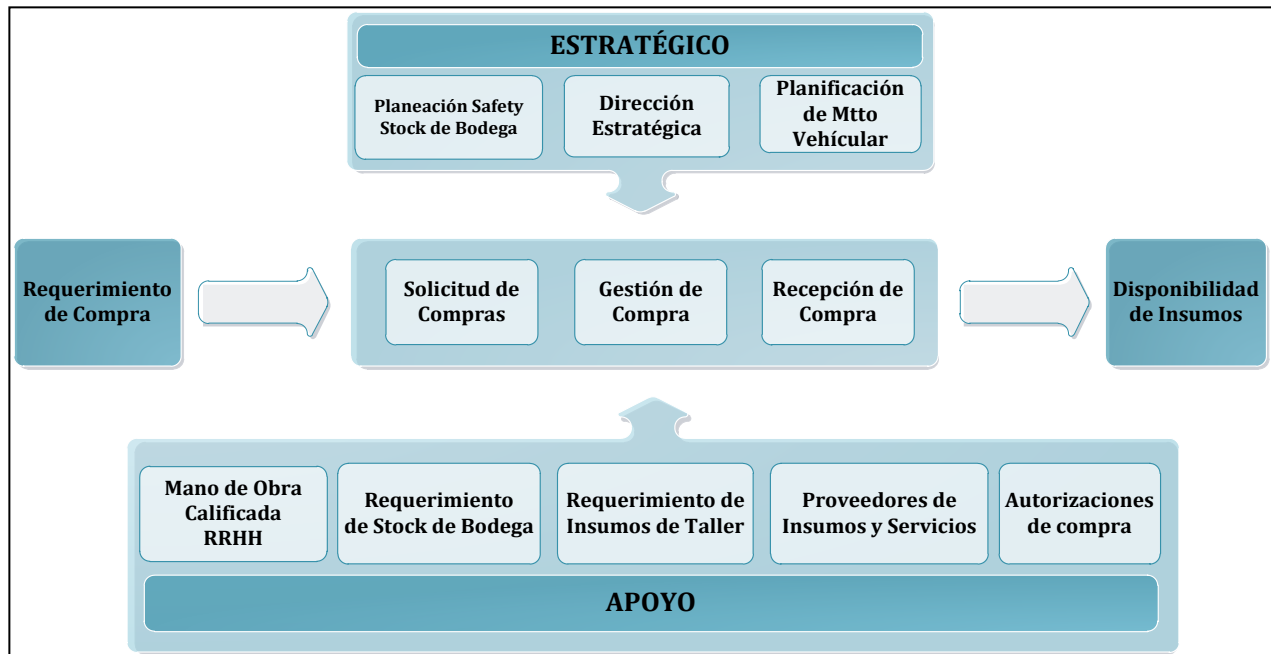
- + Manual de procedimiento administrativo.
 - Procedimiento para el abastecimiento de combustible.
 - Procedimiento venta de desechos de bodega.
 - Ingreso y salida de bodega.

- + Manual de procedimiento de compras y contratación se servicios.
 - Elaboración de solicitudes de compras y servicios
 - Gestión de compras o contratación de servicios
 - Recepción de compras y servicios en bodega.
 - Pago a proveedores.

- + Manual de mantenimientos preventivos y correctivos a las unidades.
 - Recepción de unidades en taller.
 - Reparaciones o mantenimiento de unidades .
 - Salida de unidades de taller.

- + Manual de ingresos y salidas de repuestos de bodega.
 - Ingreso de productos o servicios a bodega.
 - Salida de bodega de insumos o herramientas.
 - Salida de insumos o herramientas.
 - Salida de repuestos para reparación y muestra de compra.

Imagen N° 1 Mapa de procesos del área de compras.



Fuente: Artola D. (2019).

Imagen N° 2 Mapa de procesos talleres automotrices.



Fuente: Artola D. (2019).

Imagen N° 2 Mapa de procesos Bodega de repuestos y suministros.



Fuente: Artola D. (2019).

✚ Establecer políticas y estrategias efectivas para mejorar la productividad para la empresa.

Luego de elaborar los manuales de procedimiento para cada actividad que se realiza en la empresa TRANSLAGO, S.A, se procede a proponer políticas que se deben seguir un correcto control y desempeño de cada colaborador.

✚ Políticas específicas para las actividades administrativas.

1. Políticas para el Abastecimiento de Combustible.

- Es responsabilidad del despachador de combustible anotar los porcentajes iniciales y finales del tanque de almacenamiento de combustible al iniciar y finalizar la jornada laboral.

- El pedido de combustible debe realizarse a través de correo electrónico a la administración de PUMA.
- La recepción de combustible debe realizarse en presencia del despachador de combustible y asistente administrativo.
- Es responsabilidad del asistente administrativo verificar la documentación entregada por el motorista de PUMA (guía de transporte y factura).
- Para el despacho de combustible el usuario debe presentar orden de combustible, previamente autorizadas por la gerencia correspondiente.
- Es responsabilidad del usuario llenar todos los campos de la orden de combustible.(Anexo 9)

2. Políticas para la Venta de Desecho de Bodega

- La coordinación con el comprador de desechos sea estos de: chatarra, aceite quemado, desecho de hilazas, filtros usados, etc., es responsabilidad directa del Gerente Administrativo de Translago.
- La venta de desechos de bodega debe efectuarse en presencia de un delegado de la administración Translago, contabilidad y auditor de Tropigas.
- El pesaje de la chatarra o conteo de barriles de aceite quemado, hilazas y filtros debe realizarse en las instalaciones de la empresa.
- El pago de la venta de desechos deberá realizarse en el N° de cuenta correspondiente con el monto exacto establecido en el pesaje o conteo de los desechos.
- La autorización de salida de bodega por la venta de desechos debe ser firmada por la gerencia administrativa de Translago.(Anexo N° 8)

3. Políticas para Ingreso y Salidas de Bodega

- Todo ingreso a bodega debe realizarse a través de orden de compra previamente autorizada o requisita de devolución correspondiente.(Anexo N° 8)
- Es responsabilidad del personal de bodega comprobar el estado de todos los insumos nuevos que ingresan a bodega; así mismo, cerciorarse que las facturas contengan la misma descripción de la orden de compra.

- Es responsabilidad del personal de bodega notificar al proveedor y jefe de compras inconsistencia encontradas en la recepción del insumo o inconsistencia en la orden de compra o factura.
- Es responsabilidad del jefe de bodega registrar todos los ingresos de insumos en el sistema y colocar en la orden de compra el número de embarque correspondiente al ingreso; así mismo, registrar todas las salidas de insumos realizadas a través de requisas.
- Toda salida de repuestos debe realizarse a través de una requisita autorizada por el gerente administrativo y firma del visto bueno del jefe de taller liviano o pesado.
- Es responsabilidad del personal de taller realizar entrega de repuestos en mal estado al momento de solicitar repuestos nuevos.
- Es responsabilidad del jefe de bodega remitir facturas originales y ordenes de compras autorizadas al área de compras con su respectivo número de embarque para gestión de pago al proveedor.
- Mantener el orden, limpieza y rotulación en cada uno de los estantes y las demás áreas de bodega.
- Atender en tiempo y forma los requerimientos del personal de taller.
- Es responsabilidad del jefe de bodega reportar a recursos humanos los equipos (uniformes, botas, EPP, herramientas) entregados por el personal en general de Translago cuando estos son dados de baja o renuncian a sus cargos.
- Es responsabilidad del jefe de bodega elaborar el requerimiento de stock de bodega para presupuesto en tiempo y forma.
- Es responsabilidad del jefe de bodega la elaboración de solicitudes de compra para el abastecimiento de lubricantes y stock de bodega.

4. Política de compras y contratación de servicios.

1. Políticas de solicitudes de compras y servicios

- Los requerimientos de compras de repuestos y contratación de servicios elaboradas por taller, bodega u otras áreas administrativas, deben realizarse a través del sistema Softland.
- Las solicitudes de compras y servicios deben contener información detallada de la unidad (marca, código, tipo y centro de costo); así como la descripción del tipo de repuesto o servicio que requiere.
- Es responsabilidad del jefe de bodega elaborar solicitudes de compras para la reposición de artículos de concesión, stock de bodega y solicitudes de servicios para reencauche de llantas, previa autorización de la gerencia administrativa.
- La creación de artículos nuevos en el sistema Softland, debe solicitarse vía correo electrónico al área de compras correspondiente.
- Toda solicitud de compras debe ser verificada previamente en bodega, a fin de constatar la no disponibilidad del repuesto solicitado.
- Toda solicitud de compra debe ser aprobada por la gerencia administrativa y revisada por presupuesto a través del sistema, a fin de confirmar el requerimiento de taller y disponibilidad de presupuesto respectivamente, así mismo, deben ser firmadas y selladas en físico por el solicitante y jefe de taller correspondiente.
- Las reversiones de aprobación presupuestaria por modificaciones de solicitudes de compras deben solicitarse vía correo electrónico al área presupuesto, detallando el cambio específico que se realizara en la solicitud.
- Es responsabilidad de la gerencia de cada área gestionar las autorizaciones de extra presupuesto para las reparaciones de las unidades que no hayan sido presupuestadas, en un periodo máximo de 24 horas hábiles después de recibida la orden de compras.

2. Políticas para la gestión de compra y contratación de servicio:

- Atender de forma inmediata todos los requerimientos de compras o contrataciones de servicios realizadas por los talleres, bodega y administración Translago.
- Toda solicitud de compras debe estar sellada por bodega, a fin de constatar la disponibilidad del repuesto solicitado.
- Las relaciones de los jefes de compras con sus proveedores deben basarse, en todo momento, en los criterios de integridad, confidencialidad, honestidad y transparencia.
- La creación de códigos de artículos nuevos en el sistema Softland, debe realizarse de acuerdo al grupo que pertenece el artículo o servicio.
- Para la creación de artículos en el sistema, la nomenclatura primeramente está conformada por tres dígitos, que indica el código de la familia a la que pertenece el producto, seguido de cuatro dígitos que indica la secuencia numérica del producto en el sistema.
- Para la creación de servicios en el sistema, la nomenclatura primeramente está conformada por cuatro dígitos, que indica el código de la familia a la que pertenece el servicio, seguido de tres dígitos que indica la secuencia numérica del servicio en el sistema.
- Para la emisión de órdenes de compras, el jefe de compras debe solicitar al menos tres cotizaciones, a fin de evaluar la oferta más viable y definir el monto exacto de la orden de compra, especificando el tipo de moneda de la compra y nombre del proveedor.
- Para la selección de proveedores, se debe tomar en cuenta la calidad, precio, disponibilidad de entrega y garantía en sus productos o servicios.
- Toda orden de compra debe ser confirmada vía sistema, por el coordinador de compras, el cual debe verificar que cada línea de orden tenga asignada una línea de solicitud de compra, a fin de cerciorarse que los artículos y/o servicios correspondan a los requerimientos solicitados.
- Las autorizaciones de orden de compra se realizarán en línea vía sistema por contraloría o gerencia general.

- Para las autorizaciones en línea, el jefe de compras debe adjuntar en formato scan PDF todos los soportes de la orden de compra (solicitud de compra, orden de salida, cotizaciones, extra presupuesto, correos, etc.)
- Toda compra no presupuestada debe ser autorizada por contraloría o gerencia general a través del formato establecido.
- Para efectuar compra de repuestos sustitos, el jefe de compras debe notificar y presentar una muestra del repuesto al jefe de taller, a fin de cerciorarse de la utilidad y funcionalidad del repuesto.
- Es responsabilidad del jefe de bodega elaborar órdenes de salidas por cada artículo que salga de bodega tales como: llantas para reencauche, repuestos para reparación y/o muestra; y esta debe ser autorizada por la gerencia administrativa o persona que delegue para tal efecto el gerente administrativo.
- Para el pago de servicios de reencauche de llantas, el proveedor debe remitir un listado de las llantas reencauchadas y no reencauchadas, detallando el N° de llanta, marca el cual debe coincidir con la cantidad total registrada en la orden de salida de bodega.
- Las gestiones de autorización para la contratación y pago de servicios se realizarán posteriormente a su ejecución, a fin de definir el monto exacto del valor del servicio en la orden de compra.
- Toda compra (crédito o contado) de productos y servicios debe ser entregada en bodega, con su respectiva factura y orden de compra autorizada, según sea el caso.
- Las facturas por compras de contado de repuestos o herramientas, deben ser firmadas y selladas por bodega, para que el coordinador de compras efectúe el pago al proveedor o acepte rendición de cuentas de los jefes de compras por vale de caja chica emitido.
- Las compras de contado menores a c\$1,000 (un mil córdoba) deben solicitarse a través de vale de caja chica, en caso contrario debe realizarse a través de solicitud de cheque.

3. Políticas de pago a proveedores

- Es responsabilidad del jefe de compras enviar las órdenes de compras a Tropigas con sus respectivos soportes (solicitud de compras, cotizaciones, orden de salida, etc.) Para gestión de pago en contabilidad.
- La autorización de pago a proveedores es facultad únicamente de contraloría y gerencia general.
- El pago a proveedores debe realizarse de acuerdo a las políticas de pago establecidas por contabilidad de Tropigas, no se dará gestión de pago lo siguiente:
- Compras efectuadas sin soporte (solicitudes de compras o servicio, cotizaciones, órdenes de compra, orden de salida, etc.)
- Órdenes de compras sin revisión presupuestaria.
- Órdenes de compra no presupuestadas, sin extra presupuesto autorizado correspondiente.
- Órdenes de compras sin autorización de contraloría o gerencia general.
- Facturas sin sello de recibido de bodega (firma y fecha), alteradas o en mal estado.
- Órdenes de compra sin número de embarque.
- Órdenes de compra con facturas vencidas.
- Órdenes de compras que no coincidan con la descripción de la factura del proveedor.

✚ Políticas mantenimientos preventivos y correctivos a las unidades.

1. Ingreso de Unidades a Taller

- Para el ingreso de las unidades a taller y/o reparaciones en planta el usuario debe presentar una orden de trabajo en la que se detalle específicamente los datos de las unidades, el tipo de trabajo a realizar: reparación preventiva, correctiva, reclamo, rescate, etc.; además, de la descripción del requerimiento de reparación. (Anexo N° 7).
- Las órdenes de trabajo ejecutadas en las plantas departamentales deben ser remitidas físicamente al asistente de taller, para el registro en el sistema y archivo en el expediente correspondiente.

- La recepción de la unidad se realizará a través del formato de recepción, en el cual se detalle toda la información relacionada al estado de la unidad (interior, exterior, documentos, accesorios, llaves, combustible, etc.) en las instalaciones por el asistente de taller o el personal que delegue para tal efecto el Gerente Administrativo.
- Las unidades deben ingresar al taller sin ningún tipo de carga, sea está operativa (G.L.P, facturas, registro de despachos, reportes de ventas etc.)
- La recepción de las unidades en taller se realizará en el horario laboral hábil correspondiente; exceptuando el horario de almuerzo 12:00 md a 1:00 pm.
- Las unidades que ingresen a taller fuera del horario establecido quedarán estacionadas en el parqueo y serán recibidas formalmente a la hora o día siguiente hábil de trabajo.
- La entrega formal de las unidades estacionadas en el parqueo (entregadas fuera de horario laboral), debe ser realizada por el jefe de logística correspondiente o el usuario que delegue para tal efecto el responsable de la unidad.
- Los chequeos o revisiones menores de urgencia tales como: vulcanización de llantas, rellenos de aceite, regulaciones de frenos o clutch, que no contemplen la estadía prolongada de las unidades en taller, pueden ingresar directamente al área correspondiente con su respectiva orden de trabajo.
- Los documentos legales de las unidades (circulación, seguro, emisión de gases, inspecciones mecánicas, permiso de bomberos, etc.), quedaran bajo el resguardo del asistente de taller, mientras la unidad permanezca en taller.
- Las órdenes de trabajo serán registradas previamente en el sistema Softland antes de ser entregada a taller.
- Se prohíbe el uso no autorizado de las unidades que ingresen al taller en concepto de reparación, para la realización de gestiones administrativas y/o operativas.

2. Mantenimiento de Unidades:

- A toda unidad que ingrese a taller se le realizará un diagnóstico del estado mecánico, antes de iniciar los trabajos de reparación solicitados en la orden de trabajo.

- A cada unidad que ingrese a taller se le asignará un equipo de mecánicos, conformado por un mecánico y un ayudante, quienes serán los responsables de todas las reparaciones realizadas en la unidad.
- El equipo de mecánicos deben solicitar autorización de salida de repuestos de bodega a la Gerencia Administrativa a través de requisa, y a su vez, deben entregar repuestos en mal estado retirados de las unidades en bodega.
- Es responsabilidad del equipo de mecánicos detallar en las órdenes de trabajo lo siguiente (Anexo N° 7):
 - Nombres completos del equipo de mecánicos a cargo de las reparaciones de las unidades.
 - Especificar cada una de las reparaciones realizadas en las unidades. (Tipo de reparación y cantidad de repuestos utilizados según requisa.)
 - Tiempo de cada reparación realizada en las unidades.
 - Fecha y hora de la salida de las unidades de taller.
 - Firma de la orden de trabajo una vez finalizadas las reparaciones de las unidades.
- Es responsabilidad del área de taller solicitar la compra de insumos, herramientas y servicios de reparación externa, requeridas para las reparaciones de las unidades a través de solicitudes de compra, cuando no exista disponibilidad en bodega.
- El jefe de taller realizará supervisiones permanentes durante todo el proceso de reparación de las unidades, a fin de garantizar la eficiencia y eficacia de las reparaciones.
- El envío de insumos a plantas departamentales para las reparaciones (Preventivo – Correctivo), se realizara a través de los jefes de ventas de cada zona o personal delegado para tal tarea, de acuerdo a orden de trabajo previamente revisada por el mecánico local y jefe de taller correspondiente.
- Todas las reparaciones adicionales realizadas a las unidades, que no estén contempladas en la orden de trabajo emitida por el usuario, deben ser agregadas al reverso de la misma orden de trabajo y entregada al asistente de taller.
- Es responsabilidad del jefe de taller notificar al usuario todas las reparaciones adicionales no contempladas en la orden de trabajo de la unidad.

- Es responsabilidad del jefe de taller reportar a la Gerencia Administrativa, daños mecánicos en las unidades no reportados por el usuario.

3. Salida de Unidades de Taller:

- Las unidades que salen de taller deben ser revisadas por el asistente de taller, quien reportará al jefe de taller y Gerente Administrativo la falta de accesorios o daños ocasionados por el personal de taller.
- La entrega de la unidad al usuario debe ser notificada formalmente por el asistente de taller, vía correo electrónico o llamada telefónica.
- La entrega de la unidad se realizará en las instalaciones de Translago por el asistente de taller o el personal que delegue para tal efecto el Gerente Administrativo.
- La salida de las unidades debe realizarse a través del formato de entrega, en el cual se detalle toda la información relacionada al estado interno, externo, documentos, accesorios, llaves, combustible, etc.; incluyendo las reparaciones realizadas, observaciones y/o condiciones de salida de las unidades.
- El formato de entrega de la unidad debe ser firmado por el usuario y el asistente de taller, confirmando el estado en el que entregan y reciben las unidades respectivamente.
- Es responsabilidad del asistente de taller entregar copia al usuario de la orden de trabajo ejecutada y formato de entrega de la unidad.
- Las órdenes de trabajo deben ser actualizadas en el sistema Softland, en caso que existan reparaciones adicionales a las unidades no contempladas inicialmente por el usuario.
- El cierre de las órdenes de trabajo en el sistema Softland, se realizará al finalizar el mes, una vez que el área de Bodega haga efectiva todas las salidas de insumos utilizados para la reparación de la unidad.

1. Pruebas de Unidades:

- Las pruebas o inspecciones de las reparaciones de las unidades deben ser realizadas por el supervisor de calidad, quien es el responsable de constatar las reparaciones realizadas por el personal de taller.

- La certificación de calidad de las unidades se realizará a través de la hoja de inspección de reparaciones.
- Es responsabilidad del supervisor de calidad solicitar autorización de salida y documentación legal de la unidad a la Gerencia Administrativa, para realizar pruebas de funcionamiento en carretera.
- Una vez realizadas las pruebas en carretera el supervisor de calidad debe entregar los documentos legales al asistente de taller.
- Si durante la inspección de la unidad se detecta que la falla mecánica no ha sido reparada correctamente o presenta otro tipo de fallas, es responsabilidad del supervisor de calidad reportarlo de inmediato al jefe de taller correspondiente para su debida reparación.
- El personal de taller debe proporcionar al supervisor de calidad toda información y/o documentación relacionada a las reparaciones de las unidades (requisas, repuestos, documentos, orden de trabajo, etc.).
- Es responsabilidad del supervisor de calidad notificar formalmente al Gerente Administrativo cualquier incidencia presentada en las reparaciones de las unidades.

2. Reclamo de Reparaciones.

- Unidades que durante las pruebas de calidad no funcionen correctamente.
- Unidades que reincidan en fallas mecánicas reportadas inicialmente en la orden de trabajo, después de la salida de la unidad de taller.
- El periodo de reclamo para unidades asignadas a las áreas operativas (Ventas y Operaciones) es de tres días, y cinco días para unidades asignadas a las áreas administrativas.
- No se considera reclamo de reparaciones daños relacionados a infraestructura interna y externa de las unidades, que durante la entrega de la unidad no haya sido establecido en el acta de entrega.

Políticas de ingresos y salidas de repuestos de bodega.

1. Políticas para la recepción de Bodega

- Toda compra y contratación de servicios (Crédito – Contado), deben ser autorizadas únicamente por Contraloría y/o Gerencia General de Tropigas de Nicaragua.
- Para la recepción de productos nuevos en bodega, el proveedor o personal encargado para realizar la entrega, debe presentar orden de compra autorizada y factura correspondiente.
- Las autorizaciones de las órdenes de compras para la contratación de servicios de reparación de repuestos y reencauche de llantas se efectúan posteriormente a la ejecución del servicio por parte del proveedor, a fin de definir el monto exacto del servicio.
- La recepción en bodega por contratación de servicios de reparación de repuestos y reencauche de llantas se realizará con la orden de compra sin autorizar y factura correspondiente.
- Es responsabilidad del personal de bodega comprobar el estado de todos los productos y servicios nuevos y reparados que ingresan a bodega; así mismo, cerciorarse que los datos de la factura contengan la misma descripción de la orden de compra.
- La recepción de repuestos para muestra o reparación, entregados por el personal de taller, deben anotarse en las bitácoras, hojas de control o requisa de devolución correspondiente.
- Es responsabilidad del jefe de bodega notificar inmediatamente al proveedor y jefe de compras inconsistencia encontradas en la recepción del producto o servicio, orden de compra y/o factura.
- Es responsabilidad del jefe de bodega registrar diariamente la recepción de todos productos en el módulo de control de inventario del sistema Softland, y a su vez, colocar el número de embarque en la orden de compra correspondiente al registro en el sistema.
- Es responsabilidad del Jefe de Bodega remitir facturas originales y órdenes de compras al área de compras con su respectivo número de embarque, para gestión de pago al proveedor.

- Es responsabilidad del Jefe de Bodega la organización, control, orden, limpieza y resguardo de todos los insumos y herramientas almacenados en bodega.
- Es responsabilidad del jefe de bodega elaborar el requerimiento presupuestario mensual del stock de bodega.
- Es responsabilidad del jefe de bodega la elaboración de solicitudes de compra para el abastecimiento de lubricantes y stock de bodega.
- Atender en tiempo y forma los requerimientos del personal de taller.
- Es responsabilidad del jefe de bodega reportar a RRHH los equipos (uniformes, botas, EPP, herramientas) recibidos del personal de Translago cuando estos son dados de baja o renuncian a sus cargos.

2. Políticas Para la Salida de Bodega.

1. Salida de insumos y herramientas.

- Toda salida de repuestos de bodega, debe ser autorizada por la Gerencia Administrativa a través de una requisita. (Anexo N° 8)
- Es responsabilidad del jefe de bodega registrar todas las salidas de productos en el módulo de control de inventario del sistema, realizadas a través de orden de trabajo y requisitas correspondientes.
- Para la entrega de repuestos nuevos, el personal de taller debe realizar primeramente la entrega de repuestos en mal estado retirados de las unidades.
- Para la salida de bodega de llantas para reencauche, repuestos para reparación y muestra, el responsable de bodega debe realizar una orden de salida con la descripción y cantidad exacta del repuesto o llanta.
- Toda de salida de activos, repuestos para muestra o reparación deben ser autorizados por la Gerencia Administrativa a través de una orden de salida.
- Se realizarán bajas al inventario de bodega, insumos, repuestos o herramientas que sean vendidos en concepto de chatarra, desechos, deterioro apreciable u obsolescencia, verificadas y validadas previamente física y documentalmente por Contabilidad y Auditoría.

2. Salida por Venta de Desecho.

- Es responsabilidad de jefe de Bodega reportar a la Gerencia Administrativa la necesidad de venta de desechos.
- La coordinación con el comprador de desechos sea estos de: chatarra, aceite quemado, desecho de hilazas, filtros usados, etc., es responsabilidad directa del Gerente Administrativo.
- La venta de desechos de bodega debe efectuarse en presencia de un delegado de la administración Translago, Contabilidad y Auditor de Tropigas.
- El pesaje de la chatarra o conteo de barriles de aceite quemado, hilazas y filtros debe realizarse en las instalaciones y este debe ser validado por Contabilidad, Bodega y Auditoria.
- El pago de la venta de desechos deberá realizarse en la cuenta correspondiente con el monto exacto establecido en el pesaje o conteo de los desechos.
- La autorización de salida de bodega por la venta de desechos debe ser firmada por la Gerencia Administrativa.
- Es responsabilidad del Jefe de Bodega mantener un control y registro de la salida por venta de desecho.

+ Reducir la probabilidad de pérdidas a nivel mínimo y a un costo razonable fin de subsanar las deudas contraídas con empresas relacionadas.

Al momento de realizar una inversión o reducción de costos y gastos operativos, se debe considerar evaluar al capital humano principalmente; es decir, considerar la forma en la que se selecciona y evalúa la personal para conocer y entender las alternativas, para toma de decisiones asertivas y no incurrir en los costos de cancelar al personal que provoca el desgaste y consumo del tiempo que es apremiante para evaluar las estrategias que se proponen.

Optimización de los recursos, enfocados en la reducción de costos y gastos operativos para esto se propone llevar a la práctica los indicadores de desempeño; evaluando el control de suministro de combustible, planes de trabajo de atención de unidades para mantenimientos

(preventivos y correctivos) y evaluar el desempeño del capital humano para alcanzar metas propuestas, generar utilidades y planificar la cancelación de deudas de periodos anteriores.

Dentro de las estrategias definidas para obtener mejores rendimientos para la empresa TRANSLAGO, S.A. el enfoque estuvo centrado en estrategias ofensivas y reorientación debido a que los análisis apuntan al entorno interno, dentro de la propuesta están:

- Realizar campañas publicitarias para promocionar el amplio portafolio de servicios que ofrece TRANSLAGO, S.A. a empresas comercializadores de G.L.P del país.
- Impulsar con nuestro futuros clientes, el uso de tecnología de seguridad y gestión, para el monitoreo constante de la carga.
- Demostrar la experiencia del capital humano, para prestar servicios de calidad a nuestros nuevos clientes será la clave para obtener ventajas competitivas.
- Reorientar los esquemas de proceso por actividad identificando cuello de botella para minimizar el tiempo de entrega del servicio.
- Realizar alianzas estratégicas con la cartera de proveedores actuales buscando la optimización los recursos y la calidad de los productos que ofrecen.
- Potencializar la inversión en software para generar los informes de las actividades diarias que ayuden a gestionar y controlar la operatividad de la empresas TRANSLAGO, S, A.

VIII. Conclusiones.

Luego de haber realizado una evaluación a nivel organizacional y financiera de las operaciones que realiza la empresa TRANSLAGO, S.A. para el periodo 2016-2018. Se concluyó:

La empresa debe de asegurar un mejor control de cada una de las operaciones por actividad comercial tanto para su actividad principal como para su actividad secundaria y hacer énfasis en esta, donde se puede identificar que se debe de reestructura a nivel operativo para optimizar los tiempo y los recursos que se aplican para poder ser más efectivos.

En lo que respecta al análisis financiero se logró identificar que la relación costos y gastos operativos no están siendo equitativos con respecto a los ingresos que percibe, debido a que no se factura el mantenimiento preventivo y correctivo a las unidades de las compañías afiliadas y esto ha provocado pérdidas significativas (Insolvencia financiera) en los periodos evaluados, debido a que esta empresa está asumiendo los costos y gastos en sus totalidad que genera esta actividad.

Se determinó el impacto que tuvieron los costos y gastos operativos en la generación de rentabilidad para la empresa TRANSLAGO, S.A. por lo que se procedió a realizar las recomendaciones para toma decisiones de manera inmediata, con el fin de evitar el cierre de operaciones, tomando en consideración las propuestas recomendadas.

Concluido el estudio realizado a la empresa TRANSLAGO, S.A. se pretende que este sirva como modelo de diagnóstico para empresas que conforman del corporativo tanto a nivel nacional e internacional, y que puedan recurrir a las herramientas aplicadas en los análisis financieros de manera oportuna para determinar el horizonte que sigue cada empresa y ver de qué manera se puede corregir para no caer en una insolvencia financiera, debido a que en la actualidad muchas empresas en nuestro país cierran operaciones por la falta de una adecuada evaluación de su información financiera.

IX. Recomendaciones.

Realizando el análisis económico – financieros, se pudo determinar que la empresa TRANSLAGO, S.A. actualmente no percibe remuneración por la segunda actividad comercial que desempeña y se ha mantenido únicamente con los ingresos que genera su actividad principal (transporte de carga líquida de G.L.P).

El primer aporte que se puede mencionar es: Que la empresa inicie a facturar los servicios de mantenimientos a la flota vehicular del grupo. Para esto la empresa debe reorganizarse para determinar las estructuras de costos, gastos operativos y los ingresos que debería recibir por cada uno de los procesos que ejecuta.

Segundo controlar cada una de las actividades; apostando por políticas y procedimientos que ayuden a optimizar el tiempo y recursos con los que se dispone. Es muy importante enfocarse en el capital humano; se deben realizar las evaluaciones para medir las capacidades de cada colaborador y así determinar el número de personal que se requiere en cada taller para trabajar de manera óptima y que pueda generar la rentabilidad necesaria que la empresa necesita para poder asumir sus obligaciones sin tener que recurrir a intervenciones de terceros. En este punto se debe evaluar la viabilidad de aplicar el downsizing para buscar la productividad.

Tercero se requiere un enfoque de administración eficiente de una de las operaciones de acuerdo a las políticas y procedimientos propuestos, con el fin de automatizar cada uno de los procesos, por medio del cual pueda controlar el ingreso, costo y gasto que genera cada unidad esto a través de la información que proporciona el sistema. Realizar evaluaciones financieras de manera mensual para poder medir y controlar el desarrollo de las medidas para la toma de decisiones gerenciales de manera oportuna.

X. Bibliografía.

Anderson, H. y Raiborn, M. (1985), *Conceptos de Contabilidad de Costos*, Cuarta Edición. México. Compañía Editorial Continental.

Artavia L. (2012), *Análisis de rentabilidad financiera para la empresa “el elástico” y evaluación para el mejoramiento de su flujo de caja*. Costa Rica.

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*, Quinta Edición. Caracas. Editorial Episteme.

Backer, M. Jacobsen, L. Y Ramírez, D. (1992), *Contabilidad de Costos. “Un enfoque administrativo para la toma de decisiones”*. México. Editorial Mc Graw Hill.

Besley, S. y Brigham, E. (2000), *Fundamentos de Administración Financiera*. Doceava Edición, México. Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores.

Bernal, C. (2010), *Metodología de la investigación*, Tercera Edición. Colombia. Editorial Pearson educación.

Cashin, J. Y Polimeni, R. (1994), *Contabilidad de Costos*, Primera Edición. México. Editorial Mc Graw Hill.

Castro, M. López, O. & Moran, N. (2011), *Diagnóstico integral empresarial para fortalecer la competitividad en las empresas: Droguería Promedici y Suministros fmq*. El Salvador.

- Choy E. (2012), *Dilema de los costos en las empresas de servicios*. Revista de la facultad de ciencias contables, 1560-9103, p 7-14.
- Etkin, J. (2006). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*, primera edición. Buenos aires. Editorial Granica.
- Gil, A. (2004), *Introducción al análisis financiero*, 3ra. Edición. ed. Club universitario. San Vicente (Alicante).
- Gitman, L. (1978). *Fundamentos de Administración Financiera*. México. Editorial Industria.
- Gitman, L. (2007), *Principios de Administración Financiera*, (Decimoprimer ed.). (P. M. Rosas, Ed., & M. Á. Carrión, Trad.) México. Editorial. Pearson Educacion.
- Gitman, L y Zutter, C. (2012), *Principios de administración financiera*, décimo segunda edición, editorial, Pearson educación. Mexico.
- González, I. (2003), *Clasificación de los métodos de análisis financiero*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/clasificacion-de-los-metodos-de-analisis-financiero/>
- Guajardo, G. (2004), *Contabilidad financiera*. Editorial, McGraw Hill .Mexico.
- Hernández, S. y Ballesteros, N. (1992), *Fundamentos de administración*, primera edición, Editorial, McGraw-Hill, México.
- Horne, V. (1997), *Administración financiera*, Standfor USA: PreticeHall, Ine. A Simon & Schuster Company.

- Horngren, C. (2004), *Contabilidad un enfoque aplicado a Mexico*. Editorial, Pearson educación. Mexico.
- Huerta C. (2003), *Modelo de planeación mediante el análisis estratégico FODA: Un Caso de estudio*, OAXACA.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2001), *Administración una perspectiva global*. Editorial, McGraw-Hill, 11va. Edición. México.
- Lumby, Y. (2018), *Diagnóstico financiero para la empresa Sistema S.A correspondiente al período 2015-2016*.
- Lamb, C. Hair, J. y McDaniel, C. (2011), *Marketing*, 11va. Edición. Editorial Cengage Learning. Mexico.
- Martínez, B. (2010), *Análisis comparativos de las principales herramientas de planeación financiera*. México.
- Martínez D. y Milla A. (2012), *La elaboración de plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Edición, Díaz de Santo de España.
- Maqueda J. y Llaguno J. (1995) *Marketing estratégico para las empresas de servicios*. Edición, Díaz de Santo de España.
- Melgar J., Reche F. y Leiner M. (2008), *Consecuencia del downsizing en la satisfacción laboral y el compromiso de los operadores de la industria maquiladora de ciudad Juárez-chihuahua*,. Universidad de Granada, Sonora.



- Mochon F. y Aparicio R. (1999), *Diccionario de Términos Financieros y de Inversión*, Segunda Edición. España. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de España.
- Moyer. (2003). *Administración financiera contemporánea* (Novena edición ed.). Editorial Santa fe México, México.
- Neumer J. y Deakin E. (1994), *Contabilidad de Costos. Principios y Práctica*, Primera Edición. Noriega Editores. México.
- Ochoa, G. y Saldivar, R. (2012), *Administración financiera correlacionada con las NIIF*, 3ra. Edición. Editorial, Mac Graw Hill Mexico.
- Polimeni, R. Fabozzi, F. y Adelberg, A. (1995), *Contabilidad de Costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales*. Colombia. Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Ramírez, C. García, M. y Pantoja, C. (2010), *Fundamentos y técnicas de costos*. ed. Universidad libre. Sede Cartagena Colombia.
- Rodríguez, L. (2004), *Análisis de los costos operativos y financieros y su incidencia en la rentabilidad de la policlínica Maturin, s.a. periodo 1999 -2002*.Venezuela 2004.
- Rodríguez, J. (1998), *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*, Ed. ECAFSA, México.
- Warren, C. Reeve, J. Y Fess, P. (2000), *Contabilidad Administrativa*, Sexta Edición. México. International Thomson Editores.

XI. Anexos

Anexo N° 1: Guía de Observación

Guía de observación general	
Nombre del entrevistado:	
Puesto que desempeña:	Gerente Financiero - CONTRALOR
Fecha:	15/05/2019
Objetivo de la Entrevista	Recibir información a fin de conocer el "Análisis de los costos y gastos operativos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Transportes del Lago, s.a. Durante el periodo 2016 - 2018". Como base fundamental para la toma de decisiones.
Cuestionario Abierto	
1.	¿Describir brevemente a la empresa?
2.	¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
3.	¿Documentación legal relacionada a la composición de la empresa?
4.	¿Cuál es la Actividad económica de la empresa?
5.	¿Quiénes son sus proveedores? ¿Otorgan facilidades de pago?
6.	¿Quiénes son sus clientes potenciales?
7.	¿Quiénes es su principal competencia?
8.	¿Desarrollan planificación y control en su actividad?
9.	¿Cuál es la problemática que presentan actualmente?
10.	¿Cuáles son las estrategias que deben seguir para resolver la problemática actual?
11.	¿Tipo de contabilidad utilizada? ¿Cuentan con un sistema de contabilidad automatizado?
12.	¿Se evalúan las decisiones basadas a los resultados de los informes financieros?

Anexo N°2: Entrevista dirigida al Gerente General.

Guía de entrevista dirigida a la gerencia general	
Nombre del entrevistado:	
Puesto que desempeña:	Gerente General
Fecha:	14/05/2019
Objetivo de la Entrevista	Recibir información a fin de conocer el "Análisis de los costos y gastos operativos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Transportes del Lago, s.a. Durante el periodo 2016 - 2018". Como base fundamental para la toma de decisiones.
Cuestionario Abierto	
1. ¿En la actualidad cuantos socios son?	
2. ¿Cuál es la principal fortaleza que presenta la empresa?	
3. ¿De acuerdo a la situación económica actual, cuál cree usted que es su principal Amenaza, cree que puedan haber nuevas oportunidades?	
4. ¿A la hora de tomar decisiones, usted las consulta primeramente con su socio, o algún experto en la materia?	
5. ¿Actualmente la empresa se plantea proyectos de inversión?	
6. ¿Conoce la situación financiera actual de la empresa?	
7. ¿Realizan informes financieros, que tan frecuentes los preparan?	
8. ¿Qué se ha hecho para dar respuestas a la problemática financiera y administrativa que enfrenta?	
9. ¿Se han planteado estrategias para resolver los problemas que se enfrentan? ¿Verifican el cumplimiento de las mismas?	
10. ¿Ha pensado en la viabilidad de un Outsourcing?	



Anexo N° 3: Entrevista dirigida al Gerente Financiero.

Guía de entrevista dirigida a la gerencia financiera					
Nombre del entrevistado:					
Puesto que desempeña:	Gerente Financiero - CONTRALOR				
Fecha:	15/05/2019				
Objetivo de la Entrevista	Recibir información a fin de conocer el "Análisis de los costos y gastos operativos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Transportes del Lago, s.a. Durante el periodo 2016 - 2018". Como base fundamental para la toma de decisiones.				
Cuestionario Cerrado	Evaluación				
	Si	No	Ponderación	Calificación	Observaciones
1. ¿La Empresa dispone de un sistema contable automatizado?					
2. ¿Los Estados Financieros son certificados por auditores externos o CPA?					
3. ¿La empresa Transportes del Lago, S.A. Elabora Estados Financieros mensuales?					
4. ¿Conoce la situación financiera actual de la empresa?					
5. ¿Está satisfecho con los resultados generados por la empresa Transportes del Lago, S.A. en los últimos periodos?					
6. ¿Elaboran Informes financieros periódicos?					
7. ¿Toma en cuenta la información financiera para tomas decisiones?					
8. ¿Transportes del Lago, S.A. cuenta con las herramientas efectivas de análisis para su control financiero?					
9. ¿Cuenta estrategias que permitan optimizar los costos y gastos?					
10. ¿Sabe usted cual es el punto de equilibrio de la Empresa Transportes del lago por cada actividad que realiza?					

Anexo N°4: Entrevista al Contralor

Guía de entrevista dirigida a la gerencia financiera

Nombre del entrevistado:	
Puesto que desempeña:	Gerente Financiero - CONTRALOR
Fecha:	15/05/2019
Objetivo de la Entrevista	Recibir información a fin de conocer el "Análisis de los costos y gastos operativos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Transportes del Lago, s.a. Durante el periodo 2016 - 2018". Como base fundamental para la toma de decisiones.

Cuestionario Abierto

1. ¿Cómo está conformada la estructura organizacional de la Gerencia Financiera de la empresa Transportes del Lago, S.A.?
2. ¿Considera que la información que presentan los estados financieros es suficiente para toma de decisiones?
3. ¿Realiza la empresa informes de diagnósticos financieros? ¿Con que frecuencia? y ¿Qué análisis utilizan?
4. ¿Dentro de los resultados que presentan actualmente los análisis de Liquidez, Endeudamiento y Rentabilidad, cual considera usted que es su fortaleza y cuál es su debilidad?
5. ¿De acuerdo a los resultados del último periodo cree que la empresa Transportes del Lago, S.A. puede presentar resultados distintos a los generados?
6. ¿Qué estrategias propone para lograr resultados distintos a los presentados, enfocados al aumento de los ingresos?
7. ¿Considera de debe invertir más dinero en la empresa, si esta no produce suficientes ganancias para hacerlo con fondos propios, consideraría la viabilidad de un financiamiento con terceros?
8. ¿Ha evaluado a las compañías con el mismo giro de negocio que estrategias utilizan para logra la rentabilidad?
9. ¿Dónde considera que se encuentre Transportes del Lago, S.A. en el corto y mediano plazo?

Anexo N° 5: Entrevista al Gerente Administrativo.

Guía de entrevista dirigida a la Gerencia Administrativa					
Nombre del entrevistado:					
Puesto que desempeña:	Gerente Administrativo				
Fecha:	15/05/2019				
Objetivo de la Entrevista	Recibir información a fin de conocer el "Análisis de los costos y gastos operativos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Transportes del Lago, s.a. Durante el periodo 2016 - 2018". Como base fundamental para la toma de decisiones.				
Cuestionario	Evaluación				
	Si	No	Ponderación	Calificación	Observaciones
1. ¿Cuenta la empresa con políticas y manuales de procesos por actividad que realiza?					
2. ¿Emplea mecanismos o técnicas para mejorar su productividad de la compañía?					
3. ¿Se realiza una planificación en la logística, investigación y desarrollos, orientados a los costos, entrega, flexibilidad y calidad del servicio que ofrece?					
4. ¿se realiza una planificación de entradas (actividades de abastecimiento de los inventarios de repuestos nacionales e internacionales) y sus salidas (salidas de bodega y liquidación de documentación).					
5 ¿Cuenta la empresa con una planificación de sus actividades que le permita predecir el futuro?					
6. ¿Existen manuales de funciones adecuados a cada puesto? ¿Se los dan a conocer a los colaboradores?					
7. ¿Miden el desempeño de los colaboradores?					
8. ¿Se realizan reuniones periódicas para evaluar el rendimiento de los colaboradores y proponer medidas para corregir o mejorar?					
9. ¿Emplea técnicas de motivación al colaborador?					
10. ¿Se practica en la compañía auditoría de gestión a las actividades?					

Anexo N° 6: Guía de Análisis documental.



Guía de Análisis documental	
Nombre del entrevistado:	
Puesto que desempeña:	
Fecha:	14/05/2019
Objetivo de la Entrevista	Recibir información a fin de conocer el "Análisis de los costos y gastos operativos y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Transportes del Lago, s.a. Durante el periodo 2016 - 2018". Como base fundamental para la toma de decisiones.
Cuestionario Abierto	

1. Constitución de la empresa.
2. Estados financieros
3. Estado de situación financiera y estado de perdida y ganancia.
4. Balanzas de comprobación, periodo 2016-2018
5. Reporte de nómina, periodo 2016-2018
6. Reportes de ingresos vs gastos, periodo 2016-018
7. Reportes de cuenta por cobrar y cuenta por pagar.
8. Reportes de evaluación del activo fijo.



Anexo N° 8: Propuesta de formato de solicitud de repuestos.



TRANSPORTE DEL LAGO, S.A.
Km. 9 1/2 Carretera Cuesta de los Martines
Telefax: 2200 0000 . Managua , Nicaragua

AUTORIZACION DE REPUESTOS (REQUISA)

N°. 0000

DIA	MES	AÑO

Nombre: _____

Puesto: _____

CODIGO	DESCRIPCION DEL ARTICULO	BODEGA	U/M	CANTIDAD	ESTADO			EQUIPO No. O.T
					N	R	U	

FIRMA AUTORIZADA

FIRMA DEL EMPLEADO

FIRMA DEL DESPACHADOR



Anexo N° 9: Propuesta de formato para solicitar combustible.



TRANSPORTE DEL LAGO, S.A.
 Km. 9 1/2 Carretera Cuesta de los Martines
 Telefax: 2200 0000 . Managua , Nicaragua

SOLICITUD DE COMBUSTIBLE

N°. 0000

DÍA	MES	AÑO

Favor entregar al Sr. _____ Cedula No. _____

Equipo No. _____ Placa No. _____ Kilometraje: _____

Origen: _____ Destino: _____

Cantidad de: _____ Galones de Combustible DIESEL. Hora de llenado: _____

Cisterna Asignada: _____

TOTAL ENTREGADO		PRECIO UNITARIO	TOTAL C\$
GALONES DE DIESEL			

Esta orden debe adjuntarse a la Factura de cobro respectivo

FIRMA AUTORIZADA

FIRMA DEL EMPLEADO

FIRMA DEL DESPACHADOR

Anexo N° 10 Imágenes de los talleres

Imagen 1. Unidades en mantenimiento en Taller Pesado.



Imagen 2. Unidad en mantenimiento Taller liviano

