

**Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua**  
**Facultad Regional Multidisciplinaria, Matagalpa**  
**Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas**



**SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

**Para Optar al Título de Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas**

**Tema:**

Gestión en el Área Financiera de las Empresas de Matagalpa, en el 2014.

**Sub-tema:**

Gestión en el Área Financiera de la Empresa Transporte Soza, del municipio de Matagalpa, en el I semestre del año 2014.

**Autores:**

- Sharing Lourdes Aráuz Meza
- Francisco José Urrutia Ruiz

**Tutora:**

Msc. Anabell Pravia Valdivia

Febrero, 2015.



**Tema:**

Gestión en el Área Financiera de las Empresas de Matagalpa,  
en el 2014.

**Sub-tema:**

Gestión en el Área Financiera de la Empresa Transportes Soza, del  
municipio de Matagalpa, en el I semestre del año 2014.

# ÍNDICE

CONTENIDO	Pág. N°
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b><i>i</i></b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b><i>ii</i></b>
<b>VALORACIÓN DEL DOCENTE</b> .....	<b><i>iii</i></b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b><i>iv</i></b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>II. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>III. OBJETIVOS</b> .....	<b>3</b>
<b>IV. DESARROLLO</b> .....	<b>4</b>
4.1. GESTIÓN.....	4
4.1.1. Definición:.....	4
4.1.2. Gestión Financiera.....	4
4.1.3. Gestión Financiera de la Empresa.....	5
4.1.3.1. Clasificación de las empresas .....	6
4.1.3.2. Característica de la Empresa .....	7
4.1.3.2.1. Visión y Misión de la Empresa.....	9
4.1.3.3. Estructura de la Empresa .....	9
4.1.4. Gestión Empresarial .....	11
4.1.4.1. Ámbito de aplicación .....	12
4.1.4.1.1. Planificación .....	12
4.1.4.1.2. Tipos de Planes.....	13
4.1.4.1.3. Pasos de la Planeación .....	14
4.1.4.2. El Presupuesto .....	17
4.1.4.3. Organización .....	18
4.1.4.3.1. Organización Formal .....	19
4.1.4.3.2. Organización Informal .....	20
4.1.4.3.3. División Organizacional: El Departamento .....	21
4.1.4.3.4. La Estructura y el Proceso de Organizar .....	22
4.1.4.4. Evaluación, Control y Seguimiento.....	23

4.1.4.4.1. Elegir Criterios de Evaluación .....	24
4.1.4.4.2. Un Método de la Evaluación de Equipos .....	24
4.1.4.4.3. Control.....	26
4.1.4.5. Seguimiento .....	30
4.1.5. Administración Financiera.....	31
4.1.5.1. Administrador Financiero.....	32
4.1.5.2. Importancia de la Gestión Financiera .....	34
4.2. ÁREA FINANCIERA.....	35
4.2.1. Funciones del Área Financiera .....	35
4.2.2. Áreas de las Finanzas .....	36
4.2.2.1. Servicios Financieros .....	36
4.2.2.2. Finanzas Administrativas.....	36
4.2.3. Importancia .....	37
4.2.4. Organización de la función de las finanzas.....	38
4.2.5. Relación con la Contabilidad .....	38
4.2.5.1. Contabilidad Financiera .....	39
4.2.5.1.1. Definición.....	39
4.2.5.1.2. Importancia.....	40
4.2.5.1.3. Tipos de Registros.....	41
4.2.5.2. Herramientas Contables.....	42
4.2.5.2.1. Catálogo de Cuentas.....	42
4.2.5.2.2. Instructivo de Cuentas.....	43
4.2.5.2.3. Libros de Registros.....	44
4.2.6. Estados Financieros. ....	46
4.2.6.1. Estado de Situación Financiera (Balance General).....	47
4.2.6.2. Estado de Pérdidas y Ganancias (Estado de Resultado).....	48
4.2.6.3. Flujo de Efectivo .....	49
4.2.6.4. NIIF para PYME .....	50
4.2.6.5. Planeación Financiera y Presupuesto .....	51
4.2.6.6. Crédito y Cobranzas.....	52

4.2.6.7. Cuentas por Pagar y Caja .....	53
4.2.6.8. Impuestos.....	54
4.2.6.9. Análisis de riesgos.....	55
4.2.6.10. Sistemas .....	56
4.3. Desempeño del Área Financiera.....	57
4.3.1. Uso de las Razones Financieras .....	57
4.3.1.1. Liquidez .....	58
4.3.1.2. Razón de Endeudamiento .....	59
4.3.1.3. Razón de Actividad.....	61
4.3.1.4. Razón de Rentabilidad .....	62
4.4. Logro y Dificultades.....	63
4.5. Alternativas de Solución.....	64
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>65</b>
<b>VI. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>66</b>
<b>VII ANEXOS</b>	

## DEDICATORIA

En primer lugar dedico este trabajo Investigativo a Dios, por haberme dado las fuerzas para poder culminar mis estudios y titularme.

A mi madre que aunque está lejos siempre con sus oraciones me protege de todo mal; y por haberme enseñado valores y saber que cuando uno quiere algo en la vida tiene que luchar por eso y enfrentar los obstáculos que la vida le presenta.

A mis hermas Lucy y Bony Aráuz Meza que a lo largo de mi carrera me han brindado su apoyo.

A mis Amigas Estela Bucardo, Paola Matamoros, por siempre aconsejarme compartir momentos especiales de mi vida y estar ahí cuando las he necesitado.

A mi Amigo Hermes Soza Picado por sus apoyo incondicional y brindarme su ayuda cuando lo he necesitado a pesar de sus múltiples ocupaciones.

A quienes durante en este camino han tenido que ser partícipe del día a día de mi carrera universitaria y desempeño laboral, por transmitirme las energía, inspiración, motivación y conocimiento cuando más lo he necesitado.

A todos Ustedes Gracias.

Sharing Lourdes Arauz Meza

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicarle este trabajo investigativo  
A Dios que me ha dado la vida y fortaleza  
para terminar este proyecto de investigación.

A mi madre por su ayuda y constante cooperación,

Siendo mi luz y fortaleza.

A mi esposa por apoyarme y ayudarme en los  
momentos más difíciles.

Francisco José Urrutia Ruiz

## **AGRADECIMIENTO**

Culminar mi trabajo de graduación es un logro en mi vida personal y profesional, este trabajo se lo dedico en primer lugar a Dios por darme las fuerzas, sabiduría, paciencia para seguir adelante.

A mi mamá por enseñarme con su ejemplo como ser una persona luchadora y escucharme en los momentos más sofocantes de mi vida y aconsejarme siempre para mi bien.

A mis Profesores que con sus horas de clases transmitieron en mí los conocimientos necesarios para desempeñarme en el ámbito laboral.

A mi profesora tutora de Seminario Anabell Pravia Valdivia, por su apoyo en la elaboración de nuestro Seminario.

A Don Silvio Soza dueño de la empresa Transporte Soza por facilitarnos información sobre su empresa y así realizar el Seminario de Graduación.

A mi compañero de Seminario Francisco Urrutia Ruiz por compartir sus conocimientos financieros, tenerme paciencia y por sacrificar sus días de descanso para trabajar y lograr que nuestro Seminario nos saliera bien.

Sharing Lourdes Aràuz Meza.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios por darme muchas bendiciones, fortaleza, sabiduría y salud en mi vida y permitir finalizar este trabajo de investigación.

A mi madre que con su amor y ejemplo, me ha animado en cada momento de mi vida.

A mi Esposa que me ha acompañado durante este tiempo y me ha brindado sus palabras de aliento.

A mi profesora tutora de Seminario Anabell Pravia Valdivia, por su apoyo en la elaboración de nuestro Seminario.

A Don Silvio Soza dueño de la empresa Transporte Soza por facilitarnos información sobre su empresa y así realizar el Seminario de Graduación.

Francisco José Urrutia Ruiz



En la actualidad la correcta dirección financiera de las empresas exige adoptar nuevos principios y actitudes por parte de los profesionales del área financiera, además de utilizar nuevas técnicas y desarrollar diferentes prácticas de gestión. La gestión en el área financiera se refiere a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, la gestión financiera es la que convierte a la visión y misión de las empresas en operaciones monetarias.

En las empresas de Matagalpa es necesaria la gestión en el área financiera para la determinación de las necesidades de sus recursos financieros, la consecución de financiación, la aplicación correcta de los recursos, el análisis financiero de sus resultados y el análisis de la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

La gestión en el área financiera permite conocer el entorno económico y financiero nacional e internacional, así como el impacto que tiene en la actividad financiera. De igual forma analiza los mercados financieros y el intercambio de bienes y servicios, de manera que permita realizar procesos de toma de decisiones más acertados, además asegura la estrategia de planeación integral de la empresa y el diseño de su administración, para hacer más eficiente la producción y comercialización de sus productos que conlleven a la empresa hacia un posicionamiento más competitivo.

El Seminario de graduación “**GESTION EN EL AREA FINANCIERA DE LAS EMPRESAS DE MATAGALPA EN EL 2014**” para optar al Título de Licenciatura en Contaduría Pública y Finanzas, cumple con todos los requisitos metodológicos basados en la estructura y rigor científico que el trabajo investigativo requiere.

---

Msc. Anabell Pravia Valdivia

Tutora

## RESUMEN

El Presente estudio trata sobre la Gestión en el Área Financiera de las Empresas de Matagalpa y se enfoca en evaluar la gestión en el Área Financiera de la Empresa Transportes Soza del municipio de Matagalpa, en el primer semestre 2014.

Esta temática es importante porque brinda información relevante para las empresas de servicios de transporte, para realizar gestiones financieras que les permitan facilitar sus operaciones diarias y alcanzar sus objetivos. Por lo tanto la Empresa Transportes Soza con un buen funcionamiento alcanzará un mejor desempeño en las gestiones Financiera. Obtuvimos como resultado que la empresa Transportes Soza realiza gestiones financieras como son análisis de estados financieros para la toma de decisiones, administración del capital propio, control del uso de la flota vehicular, para alcanzar el logro de sus metas propuestas

Por tanto se diseñó una propuesta de alternativas las cuales son: establecer políticas de créditos, definir una estructura organizacional, establecer plan de renovación vehicular para minimizar riesgos, crear política de retención de clientes, para mitigar las dificultades que enfrentan en los procesos de las gestiones financieras que realizan. El gestor financiero con la aplicación en de procesos de organización y planeación presupuestaria, ha logrado obtener la estabilidad económica, para minimizar dificultades imprevistas.

En la empresa Transportes Soza, se determinó que no cuenta con un departamento de finanzas estructurado, esto conlleva a que no existe delimitación de funciones en el área financiera y provoqué invasión de funciones.

## I. INTRODUCCIÓN

La temática abordada en el presente estudio investigativo hace referencia sobre la Gestión en el Área Financiera de las empresas de Matagalpa en el 2014 y particularmente la Incidencia de la Gestión en el Área Financiera de la empresa Transportes Soza del Municipio de Matagalpa, en el I semestre del 2014, nos enfocamos en analizar las diferentes gestiones financieras que la empresa ejecuta. La gestión Financieras ha sido la preocupación de todas las entidades en los últimos años, ya que la implementación de buenas gestiones ayuda al desarrollo de la empresa en cuanto a alcanzar la visión planteada y el logro de los objetivos organizacionales.

La problemática abordada en la investigación es identificar la Gestión Financiera, como realizan su aplicación para dar respuestas a las situaciones que se presentan. Determinar si las funciones financieras de la empresa son las convenientes para lograr un desempeño eficaz y eficiente. En este ámbito no existen estudios previos sobre las gestiones en el área financiera en empresas de servicios.

La investigación hace relevancia al departamento de finanzas, sus gestiones y controles de las operaciones, con fines estratégicos para la toma de decisiones.

El desarrollo de esta investigación se realizó de la siguiente manera, el tipo de estudio es descriptivo con un enfoque cualitativo. Para recopilar información se realizó entrevista al personal de área de finanzas de la empresa (ver anexo 4), su amplitud es de corte transversal, la población está constituida por todas las empresas de Matagalpa y tomando como muestra a la empresa Transportes Soza, los métodos utilizados son teóricos, científicos y empíricos y las variables utilizadas fueron: Gestión y Área Financiera. (Ver anexo 3)

## II. JUSTIFICACIÓN

La Gestión en el Área Financiera de las Empresa de Matagalpa en el 2014, es una temática investigativa que surge con el propósito de identificar la gestión en el Área Financiera de la empresa de servicio de Transporte Soza del municipio de Matagalpa en el primer semestre del 2014

Todas las entidades deben poseer conocimiento de las ventajas de contar con Gestión en el Área Financiera, ya que son herramientas fundamentales para la ejecución de operaciones diarias y lograr alcanzar las metas, generando información confiable de una manera eficaz y eficiente. El no contar con Gestión Financiera adecuada, conlleva a riesgos de grandes magnitudes, estos pueden afectar las operaciones desarrolladas y se reflejarán en los estados financieros, en la planificación, organización y toma de decisiones.

La Gestión en el área Financiera es importante en las empresas porque una buena ejecución conlleva a alcanzar los logros y un excelente desempeño de las áreas en las empresas y garantizar la protección del patrimonio, el cumplimiento de las políticas por la organización y brindar información confiable y eficiente en la entidad.

El resultado de esta investigación será útil como material bibliográfico para estudiantes y docentes de la UNAN FAREM Matagalpa, así también como punto de apoyo al personal administrativo y a los tomadores de decisiones de la empresa Transportes Soza para garantizar que sus recursos están empleados conforme a lo establecido.

.

### **III. OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL:**

- Evaluar la Gestión en el Área Financiera de la Empresa Transporte Soza del municipio de Matagalpa, en el I semestre del 2014.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Identificar la Gestión en el Área Financiera aplicada en la Empresa Transporte Soza.
- Determinar las funciones y el desempeño de la Gestión en el Área Financiera en la Empresa Transporte Soza.
- Analizar las Dificultades en el Área Financiera de la Empresa Transporte Soza.
- Proponer alternativas de solución, a las dificultades encontradas en el Área Financiera de la Empresa Transporte Soza, del municipio de Matagalpa en el I semestre del 2014.

## **IV.DESARROLLO**

### **4.1. GESTIÓN**

#### **4.1.1. Definición:**

Conjunto de técnicas y actividades encaminadas adoptar a una empresa de la estructura financiera idónea en función de sus necesidades mediante una adecuada planificación, elección y control, tanto en la obtención como en la utilización de los recursos financieros. (Ames, 2002)

Gestión son las diversas actividades que se realizan en una institución para poder logran sus objetivos y planes específicos que la empresa se propuso en un tiempo determinado.

#### **4.1.2. Gestión Financiera**

Se denomina gestión financiera a los procesos de consecución, mantenimiento y utilización de los recursos de dinero. (Abadi, 2009)

La Gestión Financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos y costos para que esta pueda funcionar. En una empresa esta responsabilidad la tiene una sola persona: el gestor financiero. De esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa.

La Gestión Financiera es desempeñada por el administrador financiero de la empresa Transportes Soza este cargo fue creado por el grado de importancia que existe en el manejo de los recursos de la empresa, las inversiones con las que cuenta, los ingresos que percibe por la actividad económica que realiza.

### **4.1.3. Gestión Financiera de la Empresa**

La Gestión Financiera eficiente significa tomar buenas decisiones, orientadas a convertir los recursos disponibles en recursos productivos, rentables y generadores de valor, permitiendo al mismo tiempo el despliegue de los objetivos estratégicos de la empresa.

Ahora bien, la construcción de un ambiente favorable para la gestión financiera implica la creación y desarrollo de tres elementos claves:

El primero, la construcción de una “cultura financiera sana”, que promueva y motive las buenas prácticas en el uso de los recursos empresariales. El segundo es el “aprendizaje permanente del tema financiero” y el desarrollo de competencias adecuadas, lo cual abarca necesariamente, desde la capacidad de análisis y entendimiento claro de la actual situación financiera de la empresa, hasta la capacidad para diseñar y ejecutar una estructura financiera sólida soportada en la previsión y la planeación. En ese sentido, la formación en gestión financiera deber ser una prioridad para las empresas.

El tercer elemento, no menos importante que los anteriores, es la implementación de un sistema de información que se constituya en un soporte efectivo para proyectar, monitorear y evaluar la gestión de la empresa. Esto implica que un sistema de información debe integrar: información contable-financiera, estados financieros, indicadores de gestión, sistema de costos, presupuestos y flujo de caja entre otros. (Abadí, 2009)

La empresa crea sus propios escenarios para la buena marcha de las gestiones financieras, de tal modo que pueda prever dificultades económicas que pongan en riesgo el desempeño de la empresa. Para esto da un buen uso de los recursos financieros para evitar errores a futuro, actualizándose constantemente el personal que interfiere en esta área, logra así tener objetivos claros mediante la planeación

y la puesta en práctica de los métodos financieros a utilizar. Una herramienta eficaz para tener éxito en este departamento es la implementación de un sistema de cómputo, el cual suministre información en un menor tiempo, como también administrar una base de datos para elaborar posteriormente los estados financieros que requiere la empresa.

El crecimiento que ha obtenido la empresa se debe a las gestiones financieras que implementa en ella correspondiente a análisis financieros, administración del capital propio, la visión empresarial con la que cuenta permite consolidar las actividades financieras realizadas por la gerencia financiera con el respaldo del propietario. Durante los años de existencia de la empresa ha consolidado el tema de las finanzas creando el Área Financiera con un personal que cumple con los requisitos solicitados en su personal, los cuales son compromiso con la empresa, preparación académica para el cargo, esto con el fin de tener información inmediata cuando pueda ser requerida por diferentes instancias y controlar las inversiones que son de suma importancia.

#### **4.1.3.1. Clasificación de las empresas**

A.- Teniendo en cuenta su naturaleza jurídica.

1.- Empresas Individuales

Empresa Unipersonal.

Empresa Individual de Responsabilidad Limitada.

2.- Empresas Asociativas

2.1.- Sociedades Mercantiles

Sociedad Anónima.

Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada.

Sociedad Colectiva.

Sociedad En Comandita Simple.

Sociedad En Comandita por Acciones.

2.2.- Sociedades Civiles.

Sociedad Civil Ordinaria.

Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada.

B.-Considerando el monto de ingresos brutos anuales y la cantidad de personal.

Micro Empresa.

Pequeña Empresa

Mediana Empresa

C.-También existen:

Empresas Mixtas.

Empresas de accionariado del Estado

Empresas Cooperativas, etc. (Los Andes, 2010).

Las empresas presentan su clasificación como una manera de diferenciarse, por tal razón se establecen parámetros para medir el tipo y tamaño de cada una. De esta manera se hace fácil determinar la relevancia en la sociedad y el capital con el que trabajan.

La empresa Transporte Soza se clasifica como una empresa individual por ser un solo propietario, por los ingresos percibidos se ubica como una mediana empresa dedicándose a la prestación de servicio de transporte a lo interno del país y a Centroamérica.

#### **4.1.3.2. Característica de la Empresa**

En cada una de las épocas las empresas tienen características diferentes, variando el tamaño, su ámbito de actuación, la forma de dirigir las, la propiedad, etc., y también otras características comunes como la creación de puestos de trabajo, producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad, la asignación de recursos, la búsqueda de beneficio, etc.

Si nos detenemos a estudiar los rasgos comunes podemos observar que hay algunos que sobresalen sobre los demás:

La empresa como elemento creador de riqueza para sus propietarios, que ayuda a mantener y crear nuevos puestos de trabajo.

El pago de un salario a los trabajadores que les permite la compra de los bienes y servicios que las empresas producen.

La participación de las empresas en el grado de desarrollo de los países en los cuales desarrollan su actividad siendo esta actividad cada vez más internacional.

En la actualidad las empresas juegan un doble papel:

1. Deciden cual es la mejor forma en la que se deben combinar los factores productivos para obtener el bien o servicio que producen, buscando siempre aquellas que proporcione un mayor grado de eficiencia.

2. Dirigen los hábitos de consumo de los consumidores ejerciendo influencia sobre ellos mediante la publicidad y las técnicas de mercado. (Mur y Muñiz, 2008)

La formación de una empresa tiene como finalidad la obtención de bienes económicos para la contribución de los propietarios y la sociedad, brindando oportunidades de empleo y la generación de productos y/o servicios, adicional contribuyen al desarrollo económico del país.

Transporte Soza posee bienes tangibles como son propiedades donde están los vehículos y oficinas. Tiene un personal que está distribuido en las diferentes áreas de trabajo (conductores, mecánicos, contador, financieros, etc.). El capital aportado para la operatividad del negocio es propio, no dependiendo de la adquisición de pasivos para realizar las actividades, esto se debe a la consolidación del patrimonio de la empresa y la visión empresarial con la que cuenta el propietario.

#### **4.1.3.2.1. Visión y Misión de la Empresa**

La VISIÓN es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente. La MISIÓN es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente. (Munch, 2010)

La misión es lo que la empresa quiere cumplir y la visión es hasta dónde quiere llegar.

En Transportes Soza la Visión es: Ser la empresa líder en el ramo del servicio de transporte terrestre de mercancías a nivel nacional e internacional. Y la Misión es: Proveer un servicio de transporte seguro, confiable, eficiente y efectivo, asegurando la calidad en el proceso.

#### **4.1.3.3. Estructura de la Empresa**

La definición de una estructura organizacional acorde con el objeto y necesidades de funcionamiento de una organización es un requisito indispensable para que ésta opere dentro de un rango de actuación que le permita generar productos y servicios acordes con los requerimientos de sus clientes. Para ese efecto es conveniente que conozca los lineamientos técnicos para diseñar, elaborar y mantener actualizada su estructura, cada vez que ésta representa una alternativa para expresar puntualmente su composición, jerarquía, interrelación de sus unidades, canales de comunicación y coordinación y la cobertura de su área de influencia.

La estructura organizacional representa la conversión de las estrategias en una herramienta de actuación. En primera instancia debe conceptuar un organigrama en función de su razón de ser y competencias centrales para que le sea útil,

apegándose a criterios tales como precisión, sencillez, uniformidad, presentación y vigencia. Asimismo, debe conocer los elementos que tiene que observar de acuerdo con su naturaleza y contenido. Una vez establecidos los elementos anotados, el diseño de un organigrama debe realizarse utilizando el procedimiento diseñado con ese propósito, el cual consta de los siguientes pasos: *a)* autorización para realizar el estudio, *b)* integración del equipo de trabajo, *c)* determinación del programa de trabajo, *d)* captación de la información, *e)* clasificación y registro de la información, *f)* análisis de la información, y *g)* diseño del organigrama.

La elaboración de organigramas de los sectores público o privado se efectúa conforme a los criterios generales definidos para cada uno de ellos y que coinciden en lo general: origen, mecánica y responsables. Lo único que varía entre ambos es la forma de atender el cambio. Una vez aprobados los organigramas se registran y resguardan mediante mecanismos de información para su consecuente difusión e implantación.

Para ampliar las posibilidades de presentar las estructuras organizacionales, pueden emplearse vertientes alternas de estructura, las cuales son líneas de negocio, proyectos, redes, abiertas, virtuales y móviles. (Finconswwki, 2009)

La estructura organizacional desempeña tres funciones básicas, las estructuras están para producir resultados y alcanzar objetivos, las estructuras están diseñadas para minimizar, o al menos regular, la influencia de las diferencias individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para garantizar que los individuos se adaptan a las exigencias de la organización y no al contrario; las estructuras son el medio en el cual se ejerce el poder (las estructuras conforman también o determinan qué posiciones tienen poder), en el cual se toman decisiones (el flujo de información que se requiere para tomar una decisión está determinado, en gran medida, por la estructura) y en el cual se llevan a cabo las actividades de las organizaciones.

La estructura organización de Transporte Soza está distribuida en Área de Gerencia, Área de Finanzas (incluye contabilidad y almacén), área de logística

(conductores y ayudantes), área de recursos humanos, área de taller y área de asesoría (staff). Se diseñó de esta manera para ser más práctico en su organización y delegación de funciones, asignación de las tareas, como también por la cantidad de personas que la integran. (Ver anexo 5, 6, 7 y 8)

#### **4.1.4. Gestión Empresarial**

El progreso de la empresa, su continuidad y el mantenimiento de una estructura que garanticen su desarrollo y resista la inexorable prueba del tiempo, precisa de un control permanente de todas las coordenadas de su evolución, afianzando y /o potenciando sus puntos fuertes. Esta armonización, significará fundamentalmente implicar a todos los elementos que intervienen en la gestión en la consecución de objetivos, sobre todos los de rentabilidad, actual y verdadero “caballo de batalla” de muchas empresas.

La moral del personal no debe verse afectada, con conflictos encubiertos, agresivos o provocados, por las frustraciones de una mano de obra eufórica al principio y decepcionados después, que pueda presentar actitudes desfavorables a la cohesión, debido al hecho, de que dentro del equipo directivo no se encuentre a nadie que aporte soluciones para resolver los conflictos de la empresa. Por ello, la preparación del gerente es importante, ya que si carece de la formación adecuada o su personalidad es incorrecta, poco o nada podrá hacer para la solución de los problemas, salvo que esté dispuesto a auto desarrollarse.

Estas relaciones con el conjunto del personal a todos los niveles, suponen un sistema de triple dependencia basada en la información, la autoridad y los elementos de las comunicaciones internas; todo ello tiende a lograr los objetivos de la organización. Es importante que el gestor comprenda que su responsabilidad principal es identificar dichos objetivos como parte sustancial de la empresa que dirige. El gerente tiene una responsabilidad especial con sus subordinados, pero si

aplica esta responsabilidad únicamente en términos de control y supervisión, no estará cumpliendo con ella. (Dominguez, 2008)

La gestión empresarial son todas las actividades realizadas para generar valor a la empresa. Es una de las habilidades que debe desarrollar un empresario para poder subsistir y desarrollarse en el ambiente empresarial, para esto necesita consolidarse con conocimientos técnicos que lo ayudarán a crear una empresa bien estructurada. Muchos de estos aspectos no los adquiere con estudios sino con habilidades que desarrolla a través del tiempo de acuerdo a la visión. Por tanto la empresa para crecer requiere aportes de conocimientos que provoquen su desarrollo.

La gestión de la empresa nace con la misión y visión del propietario que inició durante la creación del negocio forjándose ideales que lo han puesto en una mediana empresa durante los años, con estrategias implementadas y su perseverancia ha logrado establecerse como una de las principales fuentes de servicios de transporte en la zona norte, con la dirección del propietario y las áreas específicas de la organización ha consolidado las relaciones con sus clientes, incrementar la flota de sus vehículos, tener cobertura centroamericana, no depender de financiamiento para adquirir activos.

#### **4.1.4.1. Ámbito de aplicación**

##### **4.1.4.1.1. Planificación**

Seleccionar proyectos y objetivos, así como las acciones para lograrlos, lo cual requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción entre vanas alternativas. Al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo y funcional de los individuos que trabajan en grupo, la tarea principal de un administrador es asegurarse de que todos comprendan el proyecto a realizar y los objetivos del grupo, así como los métodos para alcanzarlos. Si el esfuerzo del grupo se enfoca en ser efectivo, las

personas deben saber lo que se espera que cumplan. Ésta es la función de la planeación, la más básica de todas las funciones gerenciales. La planeación incluye seleccionar proyectos y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos: requiere toma de decisiones, es decir, elegir una acción de entre varias alternativas. Así, los planes proporcionan un enfoque racional para alcanzar objetivos preseleccionados. La planeación también implica con fuerza la innovación gerencial. (Koontz, 2008).

Este proceso implica desarrollar un estudio previo de la organización para luego presentar un diagnóstico de lo que se quiere realizar en el futuro, tomando en consideración el curso que lleva la empresa y los cambios que se requieren.

La empresa utiliza la planificación como una herramienta, método ideal que ha servido fundamentalmente para el logro de los objetivos. La empresa tiene una visión clara de lo que desea obtener a futuro, por tanto sus ideas, proyectos, inversiones han sido previamente planificadas para el crecimiento de la misma, contando con un personal calificado para el cumplimiento de cada plan establecido.

#### **4.1.4.1.2. Tipos de Planes**

Los planes pueden ser clasificados como: 1) proyectos o propósitos, 2) objetivos o metas, 3) estrategias, 4) políticas, 5) procedimientos, 6) reglas, 7) programas y 8) presupuestos. (Koontz, 2008).

Existen variedad de planes, todos con el fin de lograr objetivos, de esta manera tienen una clasificación en dependencia del tipo de objetivo que se quiere realizar.

Transportes Soza utiliza planes estratégicos y presupuestos, la estrategia se destaca a nivel de la empresa debido a que necesita una dirección de expansión

y ámbito bien definidos, que los objetivos no solo satisfacen la necesidad y que se mejoren las reglas de decisión adicionales si la empresa quiere tener un crecimiento ordenado y rentable. Se realizan planes a corto, mediano y largo plazo, generalmente se trabajan con planes de un año.

#### **4.1.4.1.3. Pasos de la Planeación**

Estar conscientes de las oportunidades. Aun cuando precede la planeación real y, por tanto, no es estrictamente una parte del proceso de planeación, la percepción de oportunidades en el ambiente externo, así como dentro de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación. Todos los gerentes deben dar un vistazo preliminar a posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y por completo, saber cuál es la posición de su compañía con respecto a sus fortalezas y debilidades, comprender qué problemas tiene que resolver y por qué, asimismo saber qué puede esperar para ganar. Establecer objetivos realistas depende de esta percepción. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.

Establecer objetivos. El segundo paso en la planeación es establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada. Esto se debe hacer pensando a largo plazo, así como para el corto.

Desarrollar premisas. El siguiente paso lógico en la planeación es establecer, circular y obtener el acuerdo para utilizar premisas de planeación críticas como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía. Las premisas son suposiciones acerca del ambiente donde el plan debe desarrollarse. Es importante para todos los gerentes involucrados en la planeación acordar las premisas. De hecho, el más importante principio de las premisas de planeación es éste: cuanto más comprendan y acuerden los individuos a cargo de

la planeación utilizar premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa.

Determinar cursos de alternativa. El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción de alternativa, especialmente los más evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con frecuencia una alternativa que no es la obvia demuestra ser la mejor. El problema que se presenta con más regularidad no es encontrar alternativas, sino reducir su número para de esa forma analizar la más prometedora. Aun con las técnicas matemáticas y la computadora, hay un límite al número de alternativas que pueden examinarse a fondo. Por lo común, el planeador debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.

Evaluar cursos de alternativa. Después de buscar cursos de alternativa y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluar dichas alternativas sopesándolas a la luz de premisas y metas.

Seleccionar un curso. Éste es el punto donde el plan es adoptado, el punto real de la toma de decisiones. En ocasiones, un análisis y una evaluación de cursos de alternativa revelarán que dos o más de éstos son aconsejables y el gerente puede decidir utilizar varios cursos de acción, en lugar del mejor curso.

Formular planes derivados. Cuando se toma una decisión, la planeación pocas veces es completa y un séptimo paso está indicado. Los planes derivados son casi siempre requeridos para apoyar el plan básico.

Cuantificar planes mediante presupuestos. Después de que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darles significado, como se señaló en la discusión sobre los tipos de planes, es cuantificarlos al convertirlos en presupuestos. Si se hacen bien, los presupuestos se convierten en medios para

sumar los diversos planes y establecen estándares importantes contra los cuales el progreso de planeación puede medirse. (Koontz, 2008)

Las oportunidades que se presentan para las empresas u organizaciones con respecto a las fortalezas, son una de las prioridades al momento de planear. Con esto se asegura que podrán considerar en su momento tomar en consideración diferentes alternativas que se presenten en el futuro. Los objetivos deben plantear con anticipación para fijarse una meta de donde quiere estar la empresa u organización, estos deben ser medibles y alcanzables para que se puedan cumplir aspecto a considerar son las premisas y especulaciones de situaciones que podrán suceder y que pueden tomarse a futuro como referencia. Toda organización debe de tener evaluaciones de las actividades que se van desarrollando, con el objetivo de estandarizar y actualizar procesos, mejorarlos y agregar cambios, necesarios a medida que va creciendo la misma. La eficacia es un parámetro de evaluación para el personal de manera que se verifica la correcta utilización de materia prima y el personal adecuado para su transformación. La organización debe de medir el cumplimiento entre lo planificado y lo logrado en cada periodo con el fin de tener datos que ayuden a mejorar los procesos productivos.

La empresa Transportes Soza utiliza muchos de los pasos como son los objetivos, visualizar las diferentes alternativas para tomar una decisión, elegir el más adecuado. Este método utilizado ha consolidado las gestiones y ha mantenido una relación más estrecha con los clientes cumpliendo satisfactoriamente con el servicio que brinda. En este aspecto se han establecido meta de la cantidad de flota vehicular, logrando el objetivo en el transcurso del tiempo de la existencia de la empresa.

#### **4.1.4.2. El Presupuesto**

Un presupuesto es un informe de los resultados esperados, lo cual se expresa en términos numéricos, se le puede llamar plan "cuantificado". De hecho, el presupuesto operativo financiero a menudo es un plan de utilidades. El presupuesto puede expresarse en términos financieros; en términos de horas laborables, unidades de producto, u horas máquina; o en cualquier término numéricamente conmensurable. Puede ocuparse de la operación, como lo hace el presupuesto de gastos; puede reflejar el desembolso de capitales, como el presupuesto de gastos de capital; o puede mostrar el flujo de efectivo, como lo hace el presupuesto de caja. (Koontz, 2008)

En esta etapa se incluyen todas las áreas, para definir los montos monetarios necesarios que se utilizarán en la siguiente etapa o periodo de la organización, tomando en consideración el histórico (presupuesto anterior) para valorar el desempeño anterior y valorar las debilidades y aciertos de los fondos destinados para la empresa.

Los presupuestos pueden conllevar a una serie de ventajas, tales como; ayudar a especificar los objetivos a mediano y largo plazo, ayudar a analizar los problemas futuros e identificar las diferentes alternativas, proporciona las normas de funcionamiento que sirven para obtener mejores rendimientos dentro de la empresa.

En la empresa Transporte Soza se confirmó que los presupuestos también pueden presentar muchas limitaciones; entre ellas que, están basados en estimaciones, deben ser adaptados constantemente a cambios importantes que surjan, su ejecución no es automática.

#### **4.1.4.3. Organización**

A menudo se dice que las personas indicadas pueden hacer funcionar cualquier estructura de organización. Algunos llegan a afirmar que la ambigüedad en una organización es buena ya que obliga al trabajo en equipo, dado que las personas saben que deben cooperar si quieren lograr algo. Sin embargo, no hay duda de que las personas adecuadas y quienes desean cooperar trabajarán mejor juntos y con mayor efectividad si conocen los roles que deben desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma como sus roles se relacionan entre sí. Diseñar y mantener estos sistemas de roles es básicamente la función gerencial de organizar.

Para que un rol organizacional exista y sea significativo para las personas, debe incorporar 1) objetivos verificables, que, son una función importante de la planeación; 2) una idea clara de los principales deberes o actividades involucrados, y 3) un área entendida de discreción o autoridad para que la persona que desempeña ese rol sepa lo que puede hacer para alcanzar metas. Además, para que un rol funcione con efectividad, deben tomarse medidas para proporcionar la información requerida y otras herramientas necesarias para el desempeño de ese rol.

Es en este sentido que definimos organizar como:

- Identificación y clasificación de las actividades requeridas
- Agrupamiento de las actividades necesarias para alcanzar objetivos
- Asignación de cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisado
- Disposición de coordinación horizontal (o al mismo nivel organizacional, o uno similar) y verticalmente (como entre las oficinas corporativas, división y departamento) en la estructura de la organización.

Se debe diseñar una estructura organizacional para especificar quién hace qué tareas y quién es responsable de qué resultados para retirar obstáculos al desempeño causados por confusión e incertidumbre de asignación y proporcionar redes de toma de decisiones y comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa. *Organización* es una palabra que muchas personas utilizan libremente. Algunos dirían que considera los comportamientos de todos los participantes. Pero para la mayoría de los administradores practicantes, el término organización implica una estructura formalizada intencional de roles o posiciones. (Koontz, 2008)

La organización debe de tener claramente definidas las funciones de cada empleado y la estructura jerárquica, esto facilitará el desempeño de cada funcionario dentro de la empresa, es así de vital que esté en constante revisión para su actualización y gestionar cambios que ameriten y tareas asignadas.

En la empresa Transporte Soza, existe una organización en donde se definen las diferentes áreas de trabajo, las decisiones al final son tomadas por el propietario luego de revisar las propuestas hechas por los funcionarios o subordinados, cada empleado tiene una labor encomendada permitiendo que no existan desviaciones en las tareas de cada uno de ellos. Las áreas son de finanzas, recursos humanos y logística.

#### **4.1.4.3.1. Organización Formal**

Organización formal significa la estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada. Sin embargo, describir una organización como formal no significa que hay algo inherentemente inflexible o que algo la confina de manera indebida. Si un gerente ha de organizarse bien, la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuye con mayor efectividad a las metas del grupo. La organización formal debe ser flexible y tener lugar para el razonamiento, la utilización beneficiosa de

talentos creativos y el reconocimiento de gustos y capacidades individuales en la más formal de las organizaciones. No obstante, el esfuerzo individual en una situación de grupo se debe canalizar hacia las metas del grupo y las organizacionales. (Koontz, 2008)

Una organización bien definida plantea diferentes formas de organizarse de manera que se adapte a las situaciones no planteadas, por lo que debe ser flexible y establecerse de manera creativa para no tener dificultades organizacionales en el desempeño de las funciones.

Transporte Soza cumple los requisitos de una organización formal, por la estructura jerárquica que posee. Por tanto es una empresa que busca el bienestar de sus trabajadores, la promoción o ascenso a cargos superiores se permite teniendo un organigrama bien definido de la empresa, adicional a esto las labores encomendadas han sido realizadas con una mayor eficacia y el logro de los objetivos se han cumplido en su mayoría.

#### **4.1.4.3.2. Organización Informal**

Chester Burnard, autor del clásico de la administración intitulado *The Functions of the Executive*, describe una organización informal como cualquier actividad personal conjunta sin un propósito conjunto consciente, aunque contribuye a resultados conjuntos. Es mucho más fácil pedir ayuda a alguien a quien usted conoce en persona en relación con un problema organizacional, aun cuando él o ella pertenezcan a otro departamento, que a alguien a quien sólo conoce de nombre o de un organigrama. La organización informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí. Así, las organizaciones informales -que no aparecen en el cuadro de organización- podrían incluir el grupo del taller de máquinas, los asignados al sexto piso, el grupo que juega boliche el viernes por la noche y los que se reúnen a tomar el café por las mañanas. (Koontz, 2008)

La empresa como tal debe de contar con una organización definida para el funcionamiento de la misma, esta es la que coordina el desempeño de las actividades a realizar día a día. Para esto el personal tiene asignada diferentes tareas que ayudará a velar los objetivos creados. La organización incluye las delimitaciones y funciones del personal que labora en ella, delimitación de tareas a cumplir con el fin de que exista un orden y claridad en el papel laboral que desempeña cada persona todo esto no lo cumple una organización informal.

Debido a que la empresa Transporte Soza es una organización formal no cumple con los parámetros de una informal, por ende no se asemeja a estos.

#### **4.1.4.3.3. División Organizacional: El Departamento**

Un aspecto de organizar es el establecimiento de departamentos. La palabra departamento designa un área, división o sucursal específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad por el desempeño de actividades establecidas. Un departamento, como generalmente se usa el término, puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la sucursal de la Costa Oeste, la sección de investigación de mercados, o la unidad de cuentas por cobrar. En algunas empresas, la terminología departamental se utiliza con libertad, en otras, en especial las grandes, una terminología más estricta indica relaciones jerárquicas. Así, un vicepresidente puede encabezar una división; un director, un departamento; un gerente, una sucursal, y un jefe, una sección. (Koontz, 2008)

El departamento es la especificación de las divisiones en una estructura de la empresa u organización las cuales se deben al tamaño de la organización, de esto dependerá el número de departamentos.

La empresa Transporte Soza cuenta con diferentes departamento en los cuales el personal se encuentra dividido conforme los conocimientos y el papel a

desempeñar, existe una persona como responsable y es la que debe de velar por el cumplimiento de las tareas asignadas El cargo superior lo asume el propietario y es quien toma la decisión de como ubicar al personal aunque la distribución no es la adecuada por la cantidad de personal y responsabilidades el propietario expreso que es la forma a como el cree conveniente.

#### **4.1.4.3.4. La Estructura y el Proceso de Organizar**

Organizar es un proceso que requiere se consideren varios elementos fundamentales. En primer lugar, la estructura debe reflejar objetivos y planes porque las actividades se derivan de ellos. En segundo lugar, reflejar la autoridad disponible para la gerencia de la empresa. La autoridad en una organización dada es un derecho socialmente determinado de ejercer discreción; como tal, está sujeta a cambios. En tercer lugar, la estructura de una organización, como cualquier plan, debe reflejar el ambiente que la rodea. Así como las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas, también pueden serlo las de la estructura de la organización.

Debe estar diseñada para funcionar, permitir contribuciones de los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en un futuro cambiante. En este sentido, una estructura de organización que funcione nunca puede ser estática. No hay una sola estructura de organización que funcione mejor en todo tipo de situaciones: una estructura de organización efectiva depende de la situación. En cuarto lugar, dado que la organización está dotada de personal, el agrupamiento de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura de organización debe tomar en cuenta las limitaciones y costumbres de las personas. Esto no quiere decir que la estructura deba diseñarse alrededor de los individuos y no alrededor de las metas y las actividades que las acompañan. Pero una consideración importante es el tipo de personas con las cuales dotarla. (Koontz, 2008)

Al realizar la departamentalización se estipula las actividades de cada uno de los departamentos, las tareas asignadas y estas a su vez deben de ser parte de funciones a desarrollar en conjunto con el resto de las estructuras o departamentos que integran la empresa. Debe de existir un fin en común que garantice el ambiente laboral y las relaciones de los departamentos, para el cumplimiento de los objetivos.

Cada funcionario en Transporte Soza tiene sus asignaciones y privilegios en correspondencia al cargo que ocupa, la división de cargos y puestos de trabajos son cambiados cuando se considera una mejoría o están ocurriendo errores de desempeño. El objetivo de este planteamiento es tener al personal adecuado y que logre satisfacer sus expectativas como las de la empresa.

#### **4.1.4.4. Evaluación, Control y Seguimiento**

La evaluación y controles la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen los estándares para medir los resultados obtenidos con el fin de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente el desempeño de la empresa. (Munch, 2010)

También es importante para el desarrollo administrativo, porque es difícil determinar si los esfuerzos de desarrollo van en la dirección correcta si no se conocen las fortalezas y debilidades de un gerente. La evaluación es, o debería ser, parte integral de un sistema de administración. Saber lo bien que un gerente planea, organiza, asigna personal, dirige y controla es en verdad la única forma de asegurar que los que ocupan puestos gerenciales en realidad administran con efectividad. Si un negocio, una dependencia del gobierno, una organización de beneficencia, o hasta una universidad ha de llegar a sus metas con efectividad y eficiencia, deben encontrarse e implementarse formas para medir el desempeño administrativo.

#### **4.1.4.4.1. Elegir Criterios de Evaluación**

La evaluación debe medir el desempeño para alcanzar metas y planes, así como el desempeño como administrador. Nadie quiere a una persona en un rol gerencial que parece hacerla todo bien como gerente, pero que no puede presentar un buen registro de obtención de utilidades, marketing, contraloría, o cualquiera que sea el área de responsabilidad. Tampoco debemos estar satisfechos por tener a un "ejecutante" en una posición gerencial que no puede operar con efectividad como gerente. Algunos ejecutantes estrellas pueden haber tenido éxito por casualidad y no a partir de una administración efectiva. ( Koontz, 2008)

Toda empresa u organización debe tener métodos de evaluación para el desempeño de los empleados, con el fin de garantizar el cumplimiento de las labores diarias. Los dirigentes deben de ser uno de los principales evaluados en su trabajo realizado, por la características del cargo, debido a que en ellos esta la mayor responsabilidad del éxito de la empresa.

La empresa Transporte Soza aplica evaluaciones para sus empleados esto con el fin de medir el grado de correspondencia del trabajador hacia la empresa. Las evaluaciones son una herramienta que permite al empleador o propietario descubrir dónde están las debilidades de desempeño. Garantiza una perspectiva de los cambios que debe de realizar con una mayor certeza y cumple con una de las estrategias empresariales de adquirir información de los colaboradores y medir el rendimiento de ellos. Utilizan formatos creados por ellos mismos para evaluar el desempeño de los trabajadores.

#### **4.1.4.4.2. Un Método de la Evaluación de Equipos**

Se ha introducido otro enfoque de la evaluación del desempeño. Los criterios seleccionados para la evaluación son en parte similares a los antes mencionados

e incluyen planear, tomar decisiones, organizar, coordinar, integrar personal, motivar y controlar.

Pero también pueden incluirse otros factores, como habilidades de ventas.

El proceso de evaluación incluye a la persona evaluada y consiste en los siguientes pasos:

- Selección de criterios relacionados con el puesto.
- Desarrollo de ejemplos de comportamiento observable.
- Selección de cuatro a ocho calificadores (iguales, asociados, otros supervisores y, naturalmente, el superior inmediato).
- Preparación de las formas de calificación aplicables al puesto.
- Llenado de las formas por los calificadores.
- Integración de las diversas calificaciones.
- Análisis de los resultados y preparación del reporte.

Este enfoque ha sido utilizado no sólo para la evaluación, sino para seleccionar a candidatos a promoción, para desarrollo del personal y hasta para tratar el alcoholismo. (Koontz, 2008)

Una alternativa para evaluar el desempeño es realizarlo mediante equipos de trabajos, de esta manera se integra al personal de las diferentes áreas, uno de los objetivos es descubrir los diferentes talentos que pueden existir en cada uno de ellos, los cuales le pueden ser útil a la organización. La empresa en estudio no sólo debe gestionar procesos administrativos, sino también la productividad de las personas que contribuyen al rendimiento general de la empresa. Las empresas en

la actualidad, tienen que gestionar las competencias, el tiempo y la remuneración de un amplio abanico de personas, tanto dentro como fuera de la organización.

En Transporte Soza es aplicado. este tipo de gestión, la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, cabe destacar que mejora el desempeño, mediante la retroalimentación, políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos, decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto, necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.

#### **4.1.4.4.3. Control**

La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren. Planear y controlar están estrechamente relacionados. De hecho, algunos autores sobre administración consideran que estas funciones no pueden estar separadas. (Koontz, 2008)

El control es preventivo, de tal manera que aporta a un menor desgaste de tiempo y que conlleva a estar solucionando errores ocurridos, por no realizar correctamente las funciones.

La empresa Transporte Soza aplica controles al personal de las diferentes áreas con estilo no necesariamente estándares aplicados en la mayoría de las empresas. Lo esencial del Control Interno Gerencial está en las acciones tomadas para dirigirlo o llevar a cabo operaciones, dichas medidas incluyen el corregir las deficiencias y adaptar las operaciones, para que estén de conformidad con las normas o con los objetivos deseados. Para que el control funcione se

realizan diferentes actividades: Establecer en forma sistematizada, es decir, que deben seguir un ordenamiento racional. Dotarlo de los elementos necesarios para su funcionamiento. Orientarlo a objetivos específicos, de manera que su efecto por la acción que produce, puede ser evaluable.

Proceso de control básico: las técnicas y sistemas de control son en esencia los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra cosa. El proceso de control básico, en cualquier parte que se encuentre y sea lo que sea que se controle, incluye tres pasos: 1) establecer estándares, 2) medir el desempeño contra estos estándares y 3) corregir variaciones de los estándares y planes.

La empresa se desarrolla en un mercado globalizado en constantes actualizaciones de las cuales no es ajena, por tal razón el control debe adaptarse a los cambios para una prevención de errores o pérdidas futuras. La realización de las tareas debe de estar conforme los cambios en el mercado, para prevalecer como competidores.

Puntos de control críticos, estándares y puntos de referencia: Los estándares son puntos de referencia contra los cuales se mide el desempeño real o esperado. En condiciones operativas simples, un administrador podría ejercer control mediante una cuidadosa observación personal del trabajo que se realiza. No obstante, en la mayoría de las operaciones, esto no es posible debido a la complejidad de las operaciones y el hecho de que un administrador tiene muchas más cosas que hacer que observar personalmente el desempeño todo el día. El administrador debe establecer puntos de atención especial y luego vigilarlos para asegurarse de que toda la operación procede como se ha planeado.

Los puntos seleccionados para el control deben ser *críticos*, en el sentido de ser factores limitantes en la operación, o ser mejores indicadores que otros factores acerca de si los planes están funcionando. Con tales estándares, los

administradores pueden manejar un mayor grupo de subordinados y así incrementar su ámbito de administración, con los resultantes ahorros en costos y la mejoría de la comunicación. El principio de control de puntos críticos, uno de los principios de control más importantes establece que el control efectivo lleva la atención a aquellos factores críticos para evaluar el desempeño en relación con los planes. Otra forma de controlar es comparar el desempeño de la compañía con el de otras empresas a partir de los puntos de referencia o benchmarking. Cada objetivo, cada meta de los muchos programas de planeación, cada actividad de estos programas, cada política, cada procedimiento y cada presupuesto pueden convertirse en un estándar contra el cual podría medirse el desempeño real o esperado. Sin embargo, en la práctica, los estándares tienden a ser de los siguientes tipos: 1) físicos, 2) de costos, 3) de capital, 4) de ingresos, 5) de programas, 6) intangibles, 7) metas como estándares y 8) planes estratégicos como puntos de control para el control estratégico. (Koontz, 2008)

Control del desempeño general: La planeación y el control son tratados cada vez más como un sistema interrelacionado. Junto con técnicas para el control parcial, se han desarrollado dispositivos de control para medir el desempeño general de una empresa una división integrada o proyecto dentro de ella contra las metas totales.

Hay muchos motivos para el control del desempeño general. En primer lugar, así como la planeación general debe aplicar a las metas de la empresa o de una división importante, también debe aplicarse el control general. En segundo lugar, la descentralización de la autoridad -en especial en las divisiones de productos o territoriales- crea unidades semiindependientes y éstas deben estar sujetas a un control general para evitar el caos de la independencia completa. En tercer lugar, el control general permite la medición del esfuerzo total de un gerente de área integrada, más que partes de ella. Muchos controles generales en los negocios son, como era de esperar, financieros. Los negocios deben su existencia continua a obtener utilidades; sus recursos de capital son un elemento escaso y que da

vida. Ya que las finanzas son la fuerza cohesiva de los negocios, los controles financieros son ciertamente una válvula objetiva importante para medir el éxito de los planes. Más aún, sofisticados programas de computadora pueden utilizar los registros financieros como herramientas estratégicas. (Koontz, 2008).

El control es un proceso de recolección de información para confirmar si se ejecuta las acciones como deberían de hacer, para una valoración de cumplimiento de objetivos. La toma de decisiones juega un papel importante en cada proceso, así cada evento ocurrido tendrá un grado de importancia en su momento, que no puede pasar desapercibido, la administración enfocará un correcto planteamiento de control para la medición del desempeño. El objetivo principal es prevenir errores o fraudes dentro de la organización, por ende la asignación de tareas y controles no deberán ser complejos para el personal en su medida. Una correcta planificación estratégica que abarque las áreas de la empresa a largo plazo facilitará un mejor desempeño de la organización. Medirá las decisiones por cada responsable de departamento en la utilización de fondos monetarios en base a presupuestos. Se considera la supervisión del desempeño de las áreas productivas para su efectividad laboral.

Existen diferentes métodos de controles que utiliza la empresa Transporte Soza como son: la responsabilidad, honestidad, eficiencia, cumplir con los acuerdos de los clientes, tiempo y forma, los problemas que pueden pasar: mal acomodamiento de los productos, tipos de productos: cuidado especial (tarde) se recomienda cuáles son las condiciones que debe tener, seguridad GPS, monitoreo constante, la carga está asegurada, en caso de accidentes llama a la aseguradora o a la empresa (logística). Se le cobra por día de atraso en base a un accidente. Si es falla de mecánica se envía personal hasta el lugar del accidente.

#### **4.1.4.5. Seguimiento**

El seguimiento puede definirse como una función continua cuyo principal objetivo es proporcionar a los gerentes y a los principales involucrados, en el contexto de una intervención en curso, indicaciones tempranas de progreso, o de la falta de progreso, en el logro de resultados. Un buen seguimiento se centra en resultados y acciones posteriores. Trata de identificar “lo que va bien” y “lo que no funciona” en términos de progreso hacia los resultados buscados. Luego lo consigna en informes, hace recomendaciones y complementa con decisiones y acciones. El seguimiento también se beneficia del uso de mecanismos participativos, a fin de asegurar compromiso, sentido de propiedad, continuación y realimentación sobre desempeño. Esto es indispensable para el seguimiento de efectos cuando los avances no pueden analizarse sin tener conocimiento de lo que están haciendo los socios. Los mecanismos participativos deben incluir a todo el personal involucrado. Todos los esfuerzos de seguimiento y de evaluación deben tratar, como mínimo: el progreso hacia efecto, esto implica analizar periódicamente hasta qué punto los efectos buscados han sido realmente logrados o no. (Koontz, 2008).

Son supervisiones a las tareas realizadas, con el objetivo de brindar información reciente de resultados obtenidos en cada etapa del desarrollo de las funciones. Es una valoración de lo realizado, para así tomar decisiones que mejorarán o reforzarán los procesos continuos de la organización. Es indispensable tener datos del desempeño, para luego informar los logros obtenidos al igual los que no se han logrado cumplir, se involucra diferentes áreas y estas deberán aportar ideas para la continuación y/o cambios necesarios. Cada actividad que se ejecute tendrá un efecto posterior, se valorará que estos son positivos o negativos conforme los objetivos de la empresa.

Transporte Soza realiza gestiones de seguimiento enfocado en la calidad de los vehículos adquiridos en su mayor parte, debido al monto de inversión que está en este tipo de activo. De esta manera verifica si satisface con los requerimientos

deseados, otro aspecto que vigila con énfasis es en la calidad de los repuestos que adquiere para el mantenimiento de cada uno. De igual manera da seguimiento a los colaboradores de la empresa para evaluar el trabajo realizado.

#### **4.1.5. Administración Financiera**

El concepto de administración financiera se refiere a la tarea del gerente financiero de la empresa. Los gerentes financieros administran los asuntos de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como el desarrollo de un plan financiero o presupuesto, el otorgamiento de créditos a clientes, la evaluación de gastos mayores propuestos, y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la compañía. En los últimos años, varios factores han incrementado la importancia y complejidad de las tareas del gerente financiero.

Entre estos factores se encuentra la reciente crisis financiera global y las repuestas de las autoridades, el incremento en la competencia y los cambios tecnológicos. El aumento en la complejidad de las tareas del gerente financiero ha incrementado la demanda de varios programas de certificación profesional. Los gerentes financieros actuales desarrollan e implementan activamente estrategias corporativas orientadas al crecimiento de la empresa y a la mejora de su competitividad. Como resultado, muchos presidentes corporativos y directores generales escalan la cima de sus organizaciones demostrando primero excelencia en la función financiera. (Gitman & Setter, 2012).

El administrador ostenta un cargo que exige el fortalecimiento de la empresa mediante las decisiones que tomen en conjunto con las diferentes áreas, las cuales tendrá como un apoyo para cumplir con la misión y visión de la organización. El desempeño del gerente financiero debe de estar en procesos de actualizaciones, debido a los constantes cambios que se producen en el entorno,

esto a su vez provocan que deba implementar diferentes estrategias para garantizar el cumplimiento de los requerimientos externos e internos.

Se logró comprobar que existe este tipo de administración en la empresa en estudio por existir el departamento de finanzas, creado con el fin de tener un mejor control de los recursos financieros. El área de Finanzas está encargada de la contabilidad y de bodega, logrando de esta manera el propietario tener mayor referencia en esta para los controles. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes como lo son la rentabilidad y la liquidez.

#### **4.1.5.1. Administrador Financiero**

El Administrador Financiero es quien proporciona la información fundamental de la empresa a través del diagnóstico financiero, para lo cual toma la contabilidad (el ayer), interpreta los datos fríos existentes en los estados financieros y elabora con detalle la información que requiere la empresa para conocer su situación actual. Con base en esta información proyecta a la empresa a una situación futura y factible a través de la planeación prospectiva y la planeación estratégica financiera.

La información sobre productividad debe inducir a que los empresarios conozcan el VALOR ECONÓMICO que se destruye o se genera al interior de la organización. EL ADMINISTRADOR FINANCIERO es quien indica la forma para lograr la generación de valor, orienta adecuadamente los recursos y da alternativas para su uso óptimo; él es quien indica la cantidad de inversión que se requiere para cumplir con su objetivo básico y busca la financiación al menor costo posible.

El Talento Humano de buen desempeño y el capital, son los recursos más escasos para toda empresa. El ADMINISTRADOR FINANCIERO se ha preparado

para procesar la información que se requiere en el momento de localizar esas dos fuentes tan importantes y escasas en el presente milenio. Él es consciente del poder que tienen las habilidades esenciales (innovación) de toda empresa, él más que nadie es consciente del valor del know How de la organización. (Gutiérrez, 2009)

Cada función asignada es de acuerdo a su perfil profesional, donde aplicará sus destrezas y habilidades con responsabilidades, que deberán velar por el buen funcionamiento de la empresa. Es un cargo de confianza y por tanto las decisiones que tome de manera individual y/o en consenso con las diferentes áreas estarán bajo su responsabilidad. El cumplimiento o el alcance de las metas establecidas tendrán un efecto en las funciones que realice. Al igual que cada responsable de área tendrá su propia responsabilidad en menor proporción.

El Administrador Financiero en Transporte Soza cumple con los requerimientos deseados del propietario como es: interactuar con otros administradores para que la empresa funcione de manera eficiente. Este a su vez trata de crear planes financieros para que la empresa obtenga los recursos financieros y lograr así que la empresa pueda funcionar y a largo expandir todas sus actividades, debe saber administrar los recursos financieros de la empresa para realizar operaciones como compra de repuestos, adquisiciones de máquinas y equipos, pago de salarios entre otros. Debe saber invertir los recursos financieros excedentes en operaciones como, adquisición de inmuebles, terrenos u otros bienes para la empresa.

La responsabilidad de la obtención de calidad a bajo costo y de manera eficiente. Y por último planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización.

#### **4.1.5.2. Importancia de la Gestión Financiera**

La Gestión Financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr dichos objetivos uno de los instrumentos más utilizados para que la gestión financiera sea realmente eficaz es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de las metas y objetivos fijados por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

La Gerencia Financiera y su gestión son de gran importancia para la tarea del administrador, en el sentido del control de todas las operaciones, en la toma de decisiones, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional, en la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. La eficiente dirección de la empresa depende de las habilidades que tengan las personas que están a su cargo, ello conlleva a una escogencia de un excelente administrador en la organización, pues de él depende el manejo de todos los recursos empresariales y en corto plazo el que brindará las herramientas para la toma de decisiones de la gerencia. (Gitman, 2011).

Las Gestiones Financiera son vitales para el funcionamiento y logro de metas en la empresa, en primera instancia la Gestión Financiera se debe de plantear diferentes opciones con las cuales se trabajará en el corto, mediano y largo plazo en lo correspondiente a lo monetario, de la mano con el control de la gestión que será la base para medir la correcta aplicación de los fondos en la organización.

La Gerencia Financiera brinda información como materia prima en el proceso de la toma de decisiones, la labor encomendada en esta área para controlar el efectivo que ingresa y sale de la empresa es vital para el administrador. El administrador revisa los reportes, estados financieros, etc. para evaluar la trayectoria que tiene la

empresa en lo económico, así también como parte de las tareas del administrador es cumplir con las leyes, normas que afectan a la empresa. La contratación de un personal competente facilitara el desempeño de las labores y procedimientos a cumplir, se identificaran con mayor eficacia con los objetivos que se pretenden alcanzar, el administrador no está exento de esto de este proceso de selección, los efectos de las decisiones se verán en el corto plazo.

Para la empresa Transporte Soza es de vital importancia todas las gestiones financieras que realiza el departamento de finanzas, como es administración del flujo de efectivo, elaboración de presupuestos, organización de la flota vehicular para la realización de los viajes, debido al manejo que realiza de los recursos económicos, siendo el área de mayor incidencia en las decisiones tomadas.

## **4.2. ÁREA FINANCIERA**

### **4.2.1. Funciones del Área Financiera**

Se define como el arte y la ciencia de administrar el dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero y lo gastan o lo invierten. Las finanzas se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados, y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas o gobiernos. (Gitman, 2011).

Es un área fundamental en las gestiones donde se involucran valores monetarios, siendo una herramienta eficaz para maximizar el valor del dinero.

En la empresa es fundamental organizar el trabajo del área contable y de almacén, al igual que administrar los recursos económicos financieros, para lo cual cuenta con un área de finanzas. (Ver anexo 6)

## **4.2.2. Áreas de las Finanzas**

### **4.2.2.1. Servicios Financieros**

Los servicios financieros constituyen la parte de las finanzas que se dedica a diseñar y proporcionar asesoría y productos financieros a los individuos, empresas y gobiernos. (Gitman, 2011).

Servicios financieros es una herramienta que facilita a los individuos, empresas y gobiernos, los medios y conocimientos necesarios para sus operaciones monetarias, aplicando de la manera más eficiente diferentes alternativas propuestas previamente.

Esta labor no la realiza la empresa, el departamento de finanzas de la empresa asesora de manera interna las gestiones de la misma, no brinda este servicio a personas, empresas que utilizan el servicio de transporte.

### **4.2.2.2. Finanzas Administrativas**

Las finanzas administrativas se ocupan de las tareas del administrador financiero en la empresa de negocios. Los administradores financieros administran activamente los asuntos financieros de cualquier tipo de empresa, financiera o no, privada o pública, grande o pequeña, lucrativa o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como la planificación, la extensión de créditos a clientes, la evaluación de fuertes gastos propuestos y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la empresa. (Gitman, 2011)

En este aspecto de las finanzas administrativas se manifiesta las asignaciones que debe de ejercer el administrador financiero involucrándose en operaciones de

la empresa desde la planificación de sus acciones a futuro, la salida y entrada del dinero respectivamente.

Este papel lo desempeña el administrador financiero para que exista eficacia en obtener utilidades satisfactorias para la empresa, realiza una diversidad de tareas involucrándose en diferentes niveles jerárquicos de la empresa en caso de ser necesario para su desarrollo, por ejemplo asesoría para el propietario, análisis de los resultados de los estados financieros.

### **4.2.3. Importancia**

En años recientes, los cambios constantes en los ambientes económicos, competitivos y regulador han aumentado la importancia y la complejidad de las tareas del administrador financiero. El administrador financiero actual participa en forma más activa en el desarrollo y da pauta para la marcha de las estrategias corporativas dirigidas al “crecimiento de las empresas” y el mejoramiento de su posición competitiva. Por consiguiente muchos altos directivos proceden del área financiera. (Gitman, 2011)

Parte fundamental de las actividades del administrador financiero es colaborar en el buen desarrollo económico de la empresa, provocando así la obtención de rentabilidad, mejorando la imagen institucional. Formula ideas institucionales que aportaran a tener una mejor organización empresarial.

Con el fin de tener un asesor financiero se creó el departamento de finanzas en Transporte Soza, teniendo como tarea ser en primera instancia el área que brinde ideas y estrategias que beneficien el funcionamiento de la empresa.

#### **4.2.4. Organización de la función de las finanzas**

La importancia de la función de las finanzas administrativas depende del tamaño de la empresa. En pequeñas empresas, el departamento de contabilidad realiza por lo general la función de finanzas. A medida que una empresa crece, la función de las finanzas evoluciona comúnmente a un departamento independiente relacionado directamente con el presidente de la empresa o CEO a través del vicepresidente de finanzas (CFO, por sus siglas en inglés, Chief Financial Officer). (Gitman, 2011)

El grado de gestiones y responsabilidades de la administración financiera va en congruencia del tamaño organizacional de la empresa, si la empresa es pequeña las personas que laboran en el área contable asumen estas funciones por no tener un área financiera, en cambio si la empresa incrementa su tamaño se ve en la necesidad de crear el área de finanzas para que asuma un rol independiente.

Como anteriormente se mencionó por el tipo de empresa y su tamaño el departamento de finanzas abarca el área de contabilidad, al pasar de los años se ha incorporado un mayor número de trabajadores creando así otras áreas que facilitan el funcionamiento de las operaciones de la empresa. Mientras tanto el administrador financiero toma el control contable.

#### **4.2.5. Relación con la Contabilidad**

Las actividades de finanzas (tesorero) y contabilidad (contralor) de la empresa se relacionan de manera estrecha y generalmente se superponen. De hecho, con frecuencia no es fácil distinguir las finanzas administrativas de la contabilidad. En las pequeñas empresas el contralor realiza con frecuencia la función de las finanzas y, en grandes empresas muchos contadores participan de manera cercana en diversas actividades financieras. Sin embargo, existen diferencias

básicas entre finanzas y contabilidad; una se relaciona con la importancia de los flujos de efectivo y la otra con la toma de decisiones. (Gitman, 2011)

En muchas empresas solo existe el Área Contable y de esta se desprenden actividades financieras para las operaciones de la empresa, las finanzas se ocupa de identificar los flujos de efectivos en diferentes periodos que se realiza la actividad económica. La contabilidad apoya con la información que suministra a la toma de las decisiones por la gerencia.

Por estar a cargo del administrador financiero el Área de Contabilidad facilita la obtención de información contable, teniendo intervención por ende en los procesos de la contabilidad. Esto para el propietario le ha beneficiado porque el administrador toma decisiones con un mayor conocimiento de las transacciones.

#### **4.2.5.1. Contabilidad Financiera**

##### **4.2.5.1.1. Definición**

La contabilidad financiera es un área de la contabilidad cuyo objetivo es preparar y elaborar información contable destinada a los usuarios externos. (Alcarria, 2009).

A diferencia de la contabilidad como tal, esta parte de la contabilidad se ocupa de priorizar la información recopilada para agentes externos de la empresa por ejemplo, acreedores, proveedores, etc.

Todas las empresas deben identificar las características que tiene en su interior para así establecer las obligaciones que tiene frente al estado y valorar por ende la importancia que tiene la contabilidad para el control de sus negocios, es por tal motivo que se ha involucrado el área de finanzas en la contabilidad de la empresa.

#### **4.2.5.1.2. Importancia**

La sociedad actual, en todos sus ámbitos, se caracteriza por ser una sociedad de la información. Como parte de este entorno, la actividad económica, y los distintos participantes de la misma, precisan de gran cantidad de datos de naturaleza económica y de otro tipo. Toda entidad privada, desde una pequeña empresa a una multinacional, o pública, desde un ayuntamiento a la Unión Europea, necesita procesar y elaborar información para tomar decisiones de naturaleza económica. La información contable es vital para la sociedad en la que vivimos. Las empresas de todo tipo: bancos, fábricas, comercios, escuelas, etc., necesitan información sobre sus bienes y deudas, así como de sus ingresos y gastos. También las administraciones públicas, el Estado, las Comunidades Autónomas y Ayuntamientos necesitan conocer el estado de sus cuentas para decisiones tan importantes como las políticas de inversión en infraestructuras, gastos sanitarios o educativos. (Alcarria, 2009)

La importancia radica en ser un instrumento vital para que los directivos logren analizar la información de la empresa y así tomar las decisiones más convenientes que afectaran el corto, mediano y largo plazo. Los registros que son elaborados por esta área son fundamentales para los controles operacionales. De aquí se logran asumir con las obligaciones internas y externas de la empresa.

Debido a que expresa en términos cuantitativos y monetarios las transacciones que realiza una entidad, así como determinados acontecimientos económicos que le afectan, con el fin de proporcionar información útil y segura a usuarios externos para la toma de decisiones. Este tipo de contabilidad es útil para acreedores de la empresa, el propietario, analistas e intermediarios financieros, y organismos reguladores entre otros, todos usuarios externos de la información contable que tiene Transporte Soza.

### **4.2.5.1.3. Tipos de Registros**

Registros de Ingresos. Su empresa puede recibir dinero de varias fuentes. Quizás usted vendió su automóvil para financiar su negocio, o quizás recibió un préstamo comercial. Puede recibir ingresos de la venta de bienes y servicios a otra empresa. Cualquiera que sea la fuente de sus ingresos, debe registrarse. Los registros comerciales deben indicar el tipo de pago recibido, la fecha en que fue recibido, y el origen del pago. Mientras la información está fresca en su mente, apúntela en el registro de depósito de su chequera. Si su negocio vende servicios a otra empresa, debe recibir un formulario de quienes efectúan el pago, mostrando cuánto se le pagó. Mantenga todos los registros de ingresos en un lugar centralizado.

Registros de Gastos. Mantenga comprobantes de pago de las facturas, guardando copias de recibos, facturas, volantes de la tarjeta de crédito, cheques cancelados, o recibos del pago de arriendo. Estos son documentos estándar que respaldan los gastos de su empresa. Cada costo debe parecer razonable y necesario para deducir sus gastos empresariales de sus impuestos.

Registros de los Activos. Cuando una compra de su empresa represente un beneficio a largo plazo, como una máquina de fax, un edificio, un automóvil o un mobiliario de oficina (artículos que tienen por lo general una larga duración), realice un seguimiento en forma separada entre este tipo de activos y aquellos de uso y consumo inmediato, como los suministros de oficina. Este tipo de activos deben rastrearse separadamente porque en general no se puede deducir el costo total del recurso en el mismo año de la compra. (Alcarria, 2009)

Los registros se inician desde el libro diario anotando las actividades que se ejecutan día a día, posteriormente la información es trasladada al libro mayor, se calculan los saldos de las cuentas, se aplican ajustes si es el caso para luego elaborar los estados financieros. Este procedimiento se divide en tres tipos de

registros como lo son registrar el ingreso, los gastos y adquisición de activos de la empresa.

Transporte Soza lleva un registro de las operaciones que realiza diariamente con el objetivo de tener la información de las actividades que gestiona de manera interna como externa y es una obligación que tiene por estar debidamente legalizada en la DGI, Alcaldía, MTI y otras Instituciones fiscales, como anotaciones en el libro diario, mayor.

## **4.2.5.2. Herramientas Contables**

### **4.2.5.2.1. Catálogo de Cuentas**

Es el plan de cuentas que sirve para el registro, clasificación y aplicación de las operaciones a las actividades correspondientes. También un catálogo de cuentas, es una lista ordenada de cuentas, o sea, un listado de las mismas, que en un momento determinado son las requeridas para el control de las operaciones de una entidad quedando sujeta, por ende, a una permanente actualización.

Los objetivos e importancia del catálogo de cuentas, pueden expresarse de la forma siguiente:

- Es la base del sistema contable.
- Al unificar criterios, es la base del registro uniforme de las transacciones realizadas
- Es la base y guía en la elaboración de los estados financieros.
- Sirve de guía en la elaboración de presupuestos.
- Es imprescindible si se cuenta con un sistema de cómputo. (Narváez & Narváez, 2011)

Este documento es donde la empresa ordena la información que acumula por cada transacción u operación realizada por medio de diferentes cuentas que son asignadas a cada operación que se ejecute. El objetivo principal es poder tener la información ordenada, clasificada para ser revisada cuando los directivos o agentes externos de la empresa lo soliciten.

Este documento es uno de los principales que tiene la empresa, debido a su gran importancia por su utilización en todas las gestiones contables que se realizan. Para el contador es una herramienta para dar la ubicación correcta de una transacción. Las principales cuentas que utilizan son bancos, ingresos, proveedores, almacén.

#### **4.2.5.2.2. Instructivo de Cuentas**

El instructivo de cuentas es un documento en el que refleja el nombre de la cuenta, explica detalladamente concepto, los motivos porque se carga (debito) o se abona (crédito) y el tipo de saldo, tomando todos estos aspectos para un mejor funcionamiento del sistema de información contable. Tiene como propósito de ser útil, principalmente a los usuarios que se encargan del registro diario de las operaciones, de manera selectiva se presenta la mecánica del registro que se debe seguir para contabilizar las operaciones. Finalidad: este documento tiene como finalidad explicar claramente los conceptos y usos de cada cuenta contable aplicando los Principios y Prácticas de la Contabilidad Generalmente Aceptados, así como, las normas, políticas y procedimientos de la empresa y de regulación y administración tributaria del país. (Narvárez & Narvárez, 2011)

Este documento explica el objetivo de la cuenta reflejada en el catálogo de cuenta, por tanto es una guía para los usuarios de los registros contables y los contadores de la empresa.

La explicación de cada cuenta es en base a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptadas, de esta manera se asegura la correcta aplicación contable de las operaciones realizadas.

#### **4.2.5.2.3. Libros de Registros**

##### **a) Libro Diario**

Al libro diario se le conoce también como libro de primera anotación, es aquel en el que se registra por orden progresivo de fechas cada una de las operaciones diarias que se llevan a efecto en la empresa u organización.

En el libro diario se deberán de describir las operaciones detalladamente indicando no solo el nombre de la cuenta de cargo y abono, sino una serie de datos de carácter informativo como son: fecha de operación, No. de orden de las operaciones, nombre de las personas que intervienen en la operación, nombre y número de los documentos que amparan la operación; por ejemplo: facturas, recibos, notas, letras de cambio, pagares, etc. Vencimientos de los documentos, condiciones bajo las cuales se contrató la operación, por ejemplo: en efectivo, a crédito, parte en efectivo y el resto a crédito, etc. (Narváez & Narváez, 2011)

El libro diario es con el cual se inicia el registro de las actividades diarias, por ende es indispensable su existencia, de aquí parte el ordenamiento de la información que se requiere recopilar para la elaboración de los estados financieros posteriores. Este registro es realizado frecuentemente de forma manual. No obstante, si los documentos los emite la propia empresa en muchas ocasiones el registro en diario es realizado de forma automática. Por ejemplo, cuando una empresa emite una factura a un cliente utilizando para ello una aplicación informática de facturación y control de almacenes, podría enlazar ésta con la

contabilidad podría registrarse automáticamente los asientos que corresponden a la venta.

El registro de cada transacción en el libro diario constituye el punto de partida del sistema contable de doble entrada. Con este sistema se analiza la estructura financiera de la empresa tomando en cuenta el doble efecto que toda transacción tiene sobre dicha estructura (una compra de bienes constituye, por un lado, un aumento del activo, pero también refleja una disminución del mismo al reducirse la cantidad de dinero disponible). Cada anotación en el diario, denominada asiento, muestra toda la información acerca de cada transacción concreta y explica la misma. Esto minimiza los errores de la información de cada cuenta contable de Transporte Soza, es prioritario para el contador realizar esta labor para informar posteriormente al encargado de llevar las finanzas de la empresa.

#### b) Libro Mayor

El libro mayor es aquel en el cual se abre una cuenta especial para cada concepto de activo, pasivo y capital, ingreso, costo y gasto. Al libro mayor se deben trasladar por orden progresivo de fechas los asientos del libro diario. El libro mayor también se le conoce como libro de segunda anotación, pues los datos que aparecen en él provienen del libro diario, del cual se copian las cuentas, los valores y las fechas. (Narváez & Narváez, 2011)

En el libro mayor se lleva el registro por cada cuenta para luego calcular su saldo, de esta parte la facilidad de elaborar documentos financieros será más eficaz.

El libro mayor es utilizado en la empresa, por ser una de los requerimientos contables necesarios conforme ley. Esto aporta a los datos finales de cada cuenta que luego son utilizados para análisis y la elaboración de estados financieros. La empresa tiene muy claro de la importancia de tener en su fecha correspondiente la

información de las cuentas del libro mayor, esto le ha permitido elaborar informes cuando estos se requieren sin dificultad.

#### **4.2.6.Estados Financieros.**

Los estados Financieros son informes a través de los cuales los usuarios de la información financiera perciben la realidad de las empresas y en general de cualquier organización económica. Dicho informe constituye un informe el producto final del llamado ciclo contable. Los estados financieros básicos informan sobre el desempeño financiero del negocio, su rentabilidad y liquidez. Los principales estados financieros son:

- Balance General o Balance de Situación
- La cuenta de Ganancias y Pérdidas y Estado de Ganancias y Pérdidas
- Estado de Flujo de Caja
- Estado de cambio de Patrimonio

Otra forma de clasificar los estados financieros de acuerdo a la forma de presentar los datos:

- Estados Financieros Proyectos
- Estados Financieros Auditados
- Estados Financieros Consolidados (Guajardo & Andrade, 2008).

Los estados financieros o estados contables los podemos definir como un registro formal de las actividades financieras de una empresa, persona o entidad. Los accionistas, dueños y gerentes de negocios necesitan tener información financiera actualizada de la empresa que representan para la toma de decisiones. Los estados financieros brindan la información financiera resumida de una empresa que ayuda en dicha toma de decisiones.

La empresa Transporte Soza elabora estados financieros: Balance General, Estados de Resultados y Flujo de Efectivo mensualmente para la toma de

decisiones en torno a la operatividad de la empresa, ya que los usuarios de la información son: El Propietario, Departamento de Asesoría, Instituciones Bancarias y Acreedores de la empresa para la actualización de sus cuenta.

#### **4.2.6.1. Estado de Situación Financiera (Balance General)**

Este informe que también se conoce en el balance general presenta información útil para la toma de decisiones en cuanto a la inversión y financiamiento. En él se muestra el monto del Activo, Pasivo, Capital Contable en una fecha específica es decir, se presenta los recursos con los que cuenta la empresa, lo que debe a su acreedores y capital aportado por los dueños en dicho estado financiero existen secciones para activo, pasivo y capital.

Las cuentas de activo se ordenan de acuerdo con su liquidez, es decir su facilidad para convertirse en efectivo, por tanto existen dos categorías: activo circulante, activo no circulante o fijo. En la sección de activo circulante se ubican las cuentas de efectivo en caja y banco, inversiones temporales, cuentas por cobrar, inventarios, entre otras. El activo circulante o fijo, se incluyen las cuentas de terreno, edificio, depreciaciones, equipos de transporte, así como mobiliario y equipo. Adicionalmente están los activos intangibles como marcas registradas, franquicias, derechos de autor y otras.

El pasivo se clasifica en pasivo a corto plazo y pasivo a largo plazo, en el primero se incluyen todas aquellas deudas que tengan un negocio cuyo vencimiento sea un plazo inferior a un año. Por ejemplo las cuentas por pagar a proveedores, intereses por pagar, impuestos por pagar, entre otros, la sección de pasivo a largo plazo incluye deudas con vencimiento superior a un año. Por ejemplo, préstamos bancarios y obligaciones por pagar, en la sección del capital contable se presentan las cuentas del capital social como un preferente así como las utilidades retenidas entre otras. (Guajardo & Andrade, 2008).

El balance general es el estado financiero de la empresa que en un momento determinado se podría decir el más importante para revisar la situación financiera de una empresa. Para poder reflejar dicho estado, el balance muestra contablemente los activos (lo que organización posee), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre estos (el patrimonio neto).

El balance es un estado de situación financiera y comprende información clasificada y agrupada en tres grupos principales: activos, pasivos y capital. A su vez cada uno de estos grupos, muestran en detalle distintas cuentas. A su vez la información es ordenada de cuentas o ítems de mayor liquidez a menor liquidez.

En cuanto a su elaboración el balance general se realiza cada año al finalizar el ejercicio económico de la empresa (balance final), aunque también se suelen elaborar balances al inicio del ejercicio (balances de apertura), y balances con una periodicidad mensual, trimestral o semestral (balances parciales).

La empresa realiza el balance general mensualmente ya que es uno de los documento importante para la toma de decisiones de los dueños de la empresa ya que así se da cuenta si debe tomar alguna decisión de inversión rediseñar planes de pago y como se está comportando la operatividad de la empresa (Guajardo & Andrade, 2008).

#### **4.2.6.2. Estado de Pérdidas y Ganancias (Estado de Resultado)**

Indica los ingresos y los gastos así como la utilidad o pérdida resultante de las operaciones de la empresa durante un periodo de tiempo determinado, por lo general un año. Es acumulativo; es decir, resume las operaciones de una compañía desde el primero hasta el último día del periodo comprendido. (Berrghe, 2010).

El Estado de Resultados es otro documento contable clave. No es más que una hoja donde se recogen, de manera ordenada, los ingresos y gastos del ejercicio y su saldo (el resultado de la actividad. Resume los movimientos que ha tenido la cuenta de Pérdidas y Ganancias que veíamos en el Capital del Balance General.

Su función es la de explicar cómo ha sido la gestión financiera durante el ejercicio; es decir, exponer en qué conceptos hemos gastado y en qué conceptos hemos tenido ingresos. Nos muestra el saldo, la diferencia entre gastos e ingresos, que es el resultado de nuestra actividad comercial o productiva.

La empresa realiza sus estados financieros mes con mes para su debido análisis ya que en el conocen de las variantes de ingresos y gastos que se realizaron durante el mes y el saldo de la pérdida y ganancias es la que les dice si el mes de operación generó ganancias ya que ellos lo analizan por medio de los ingresos de los camiones al taller.

#### **4.2.6.3. Flujo de Efectivo**

El Flujo de efectivo o flujo de caja de una empresa, se calcula restando las entradas de efectivo que representan las actividades operativas de la empresa. En la contabilidad, el flujo de caja es la diferencia en la cantidad de efectivo disponible al comienzo de un periodo (saldo inicial) y el importe al final de ese período (saldo final). El nivel de flujo de caja no es necesariamente una buena medida del rendimiento, y viceversa: niveles de flujos de caja altos no significan necesariamente altos o incluso cualquier beneficio, sin embargo tampoco los altos niveles de beneficios no tienen por qué significar automáticamente altos flujos de caja o incluso positivos. Esto se debe a que en contabilidad, el sistema utilizado para calcular el beneficio, se sigue el criterio del devengado por lo que si muchas ventas se producen a plazo, pueden existir un volumen de ventas importantes que

no se han cobrado aún por lo que habrá beneficio pero no se habrá cobrado el efectivo. (Berrghe, 2010).

Los Flujos de efectivo de una empresa son para calcular el movimiento de las ventas en cuanto a los ingresos, no es una forma exacta de hacerlo ya que cuando tenemos ventas al crédito el movimiento en caja se hará una vez que el cliente pague en efectivo que esto podría pasar días después de realizada la venta

La empresa transportes Soza realiza sus flujos de efectivo como uno de sus estados financieros y es apegado a la realidad ya que ellos no cuentan con línea de crédito, entonces esto quiere decir que tienen un movimiento continuo en sus entradas y salidas ya que cuando sus clientes pagan los viajes elaborados ellos también liquidan los gastos que el viaje generó, ya sea cambio de llantas, combustible, pago de chofer y sus viáticos.

#### **4.2.6.4. NIIF para PYME**

Las NIIF establecen los requerimientos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar que se refieren a las transacciones y otros sucesos y condiciones que son importantes en los estados financieros con propósito de información general. También pueden establecer estos requerimientos para transacciones, sucesos y condiciones que surgen principalmente en sectores industriales específicos. Las NIIF se basan en el *Marco Conceptual*, que se refiere a los conceptos subyacentes en la información presentada dentro de los estados financieros con propósito de información general. El objetivo del *Marco Conceptual* es facilitar la formulación uniforme y lógica de las NIIF. También suministra una base para el uso del juicio para resolver cuestiones contables.

Las NIIF están diseñadas para ser aplicadas en los estados financieros con propósito de información general, así como en otra información financiera, de

todas las entidades con ánimo de lucro. Los estados financieros con propósito de información general se dirigen a la satisfacción de las necesidades comunes de información de un amplio espectro de usuarios, por ejemplo accionistas, acreedores, empleados y público en general. (Martínez, 2009)

#### **4.2.6.5. Planeación Financiera y Presupuesto**

Los presupuestos sirven para planear y controlar las actividades plasmadas en el plan estratégico, y expresarlas en dinero y volúmenes, controlar los ingresos y egresos, así como efectuar el seguimiento del logro de los planes y evaluar los resultados.

Los presupuestos pueden ser a corto, mediano o largo plazo, según el tiempo que abarquen. De acuerdo con su campo de aplicación, pueden ser:

- Presupuesto de ventas. Estimación de las ventas.
- Presupuesto de producción. Se expresa en unidades y se basa en el presupuesto de compras. Indica cuántas unidades se producirán en un periodo determinado.
  
- Presupuesto de compras. Prevé las compras de en unidades y costo. Materias primas o mercancías
- Presupuesto de flujo de efectivo o presupuesto de caja. Muestra ingresos y egresos. Sirve para programar el efectivo.
- Presupuesto de tesorería. Estimaciones previstas de fondos en caja, solicitud de préstamo e inversión de excedentes de efectivo.
- Presupuesto de inversiones. Estimaciones de inversiones necesarias en activos productivos. Los presupuestos sirven para efectuar una adecuada planeación y control de los recursos financieros. Por su importancia, a continuación se presenta un ejemplo del presupuesto de flujo de efectivo o presupuesto de caja (*Cash-flow*). En este reporte se calculan ingresos y egresos de efectivo inmediatos durante un

periodo determinado. Puede ser elaborado a diario, semanal y mensualmente, y permite pronosticar las necesidades o suficiencias financieras en forma anticipada. (Munch, 2010)

Los presupuestos son un elemento importante en toda empresa ya que con él se planea la vida productiva de una empresa durante un tiempo determinado, estos pueden ser a corto, mediano y largo plazo esto lo decide la empresa. El presupuesto se basa a los planes estratégicos de cada empresa y si con el objetivo de cumplir sus metas; Estos presupuesto se orientan de acuerdo al giro de la empresa ya sean ventas, producción, compra, presupuesto de caja, tesorería e inversiones.

La Empresa realiza pequeños bosquejos mensualmente para su debida ejecución, que están sujetos a cambios dependiendo el comportamiento de entrada de dinero. El área financiera se reúne con el dueño para analizar las variaciones y como su principal variante seria uso de los camiones, si un camión presenta un gasto elevado en repuestos y mano de obra ellos analizan si es necesario cambiarlo por una unidad más nueva y con mayor rendimiento.

#### **4.2.6.6. Crédito y Cobranzas**

Es el área de la empresa que tiene como principal función definir la capacidad de endeudamiento de los clientes, determinando el monto que la empresa puede otorgarle en crédito. La recuperación de los créditos o préstamos otorgados a los clientes es función directa del área de cobranzas, la cual desarrolla cuatro actividades básicas:

- Aprobar créditos a los clientes y asegurarse de la solvencia de éstos.
- Controlar y dar seguimiento a las cuentas de los clientes para cobrar en tiempo y forma.
- Recuperar cuentas incontrolables.

- Mantener un sistema de información sobre los clientes para la toma de decisiones, y garantizar el otorgamiento de crédito y la gestión de las cobranzas. Por lo tanto, uno de los aspectos más importantes para la salud financiera de la empresa es el adecuado manejo de las funciones de crédito y de cobranza. Esta área se encarga de instaurar políticas para otorgar crédito a clientes confiables y evitar, mediante investigación, a clientes morosos; y establecer límites de crédito y condiciones de pago, además de mantener al día el sistema de información. En el área de cobranzas, además de verificar el pago oportuno de los clientes, se realizan actividades para evitar saldos vencidos y la obtención de un seguro o fianza para protegerse de clientes fraudulentos, entre otros. (Munch, 2010).

Crédito y Cobranza es una área de las empresa que su principal función es el otorgamiento de créditos a sus clientes y así mismo es el encargado de recuperar la cartera otorgada, en esta área se analizan detalladamente las personas a quienes se le pueden otorgar crédito y el plazo que se les puede ofrecer de acuerdo a su capacidad de pago cumpliendo las políticas que la empresa tiene establecidas.-

La empresa no cuenta con políticas de crédito establecidas ya que ellos no cuentan con ese sistema; pero sin embargo dependiendo del tiempo de trabajar con la empresa o cliente se les otorga un crédito empíricamente no mayor a 45 días y otros de 15 días, el crédito no se formaliza mediante un documento, debiendo formalizar la gestión para mayor seguridad para la empresa.

#### **4.2.6.7. Cuentas por Pagar y Caja**

Es el área de la empresa que se encarga de llevar el control de las cantidades que se deben a los proveedores o a cualquier acreedor por los servicios o bienes recibidos.

La caja general es el área que se encarga del manejo físico del dinero de la empresa, recibiendo pagos de clientes o empleados, así como entregando cheques o efectivo. (Munch, 2010)

En contabilidad, Una cuenta por pagar es cualquier aporte de una parte deudora, que aparece como resultado de una compra de bienes o servicios en términos de crédito, a una parte acreedora. Aunque una persona jurídica haga una compra sin emitir por escrito la intención de pago, registra en contabilidad, el monto adeudado como una obligación corriente en sus cuentas. Las compañías a menudo incurren en este tipo de débito a corto plazo con el fin de costear sus inventarios, especialmente en industrias donde el rendimiento de inventario es acelerado.

Esta área de la empresa se encarga de estar pendiente de las cuenta que la empresa debe a los proveedores, servicios básicos y acreedores diversos, también en esta área es donde se reciben los pagos que los clientes efectúan a la empresa ya sea en pagos en efectivo de los viajes o abonos de los clientes que realicen por alguna crédito adquirido con la empresa.

#### **4.2.6.8. Impuestos**

Otra de las funciones del área de finanzas es el cálculo correcto y el pago puntual y oportuno de los impuestos para cumplir con las obligaciones fiscales. En Nicaragua, los impuestos principales que toda empresa (persona natural y jurídica) debe cubrir son:

Pago mínimo definitivo.

IR sobre compras.

IVA

IR salario.

1% sobre impuesto a la Alcaldía.

IR anual sobre ingresos. (Munch, 2010)

El impuesto es una clase de tributo (obligaciones generalmente pecuniarias en favor del acreedor tributario) regido por derecho público. Los impuestos en la mayoría de legislaciones surgen exclusivamente por la “potestad tributaria del Estado”, principalmente con el objetivo de financiar sus gastos. Su principio rector, denominado “Capacidad Contributiva”, sugiere que quienes más tienen deben aportar en mayor medida al financiamiento estatal, para consagrar el principio constitucional de equidad.

Todas las empresas en los diferentes países están obligadas a pagar los impuestos municipales y Nacionales. En Nicaragua no es la excepción las empresas pagan el IR, IVA, IBI, etc. De acuerdo como sea su operatividad, los impuestos es la forma que el gobierno tiene para recaudo de los presupuesto; las empresas si no cumplen con el pago de los impuesto estarían violando las leyes. La empresa Transportes Soza no paga IVA, debido a las excepciones por el tiempo de actividad y por pertenecer a una cooperativa de transporte de carga pesada. Los impuestos aduaneros los asume el cliente, la empresa asume los formatos estipulados por la ley para trámites de transportes, cabe mencionar que paga IBI.

#### **4.2.6.9. Análisis de riesgos**

Esta área de la organización se ocupa de mantener asegurados todos los bienes de la empresa contra cualquier riesgo con el menor costo posible, así como del reclamo y recuperación a las compañías de seguros a aseguradoras de los montos de los siniestros ocurridos. (Munch, 2010).

El Área de análisis de riesgo es la que se encarga de que todos los activos de la empresa estén asegurados contra cualquier riesgo o siniestro a menor costo

posible y así como también a la recuperación de seguro o reaseguro en el momento de un suceso que sufran los activos asegurados.

La empresa no tiene el área de riesgos, esta actividad que es gestionada por una persona especialista en determinar factores en donde pueden ocurrir pérdidas materiales, económicas y financieras no la tiene contemplada en su estructura organizacional. Las situaciones que se consideran de riesgos para la empresa la analiza el propietario y el área de finanzas. Los vehículos los tienen asegurado on seguro full cover.

#### **4.2.6.10. Sistemas**

Una de las funciones más importantes es la administración de las tecnologías de información, las cuales resultan indispensables para cualquier tipo de empresa sin importar el tamaño o el giro. Ésta se lleva a cabo normalmente en el área de sistemas o informática. Cada empresa de acuerdo con su tamaño, sus necesidades y sus recursos organizará el área de sistemas de información. En las grandes empresas existe un área o gerencia específica que se encarga de manejar el hardware, el software, los sistemas de telecomunicación y las redes de la empresa. Esta área se integra por múltiples departamentos, áreas y especialistas; mientras que en una microempresa una sola persona manejará el equipo de cómputo, y no necesariamente existirá un área de sistemas y telecomunicaciones. (Munch, 2010)

Los sistemas en una empresa son de gran utilidad ya que estos proporcionan información confiable verás e inmediata a los usuarios de ellas, los sistemas están diseñados de acuerdo a la necesidad de la empresa y dependiendo del tamaño de la misma asignan un área específica y personal especialmente capacitado en sistema, software.

Transporte Soza no tiene un sistema digitalizado para la elaboración de contabilidad, por lo que el contador lo realiza de manera manual en los libros correspondientes y en programa Excel como apoyo de los cálculos.

### **4.3. Desempeño del Área Financiera**

#### **4.3.1. Uso de las Razones Financieras**

La información contenida en los cuatros estados financieros básicos es muy importante para las diversas partes interesadas que necesitan tener con regularidad medidas relativas de la eficiencia operativa de la empresa. Aquí, la palabra clave es `relativa, porque el análisis de los estados financieros se basa en el uso de las razones o valores relativos. El análisis de razones incluye métodos de cálculos e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el rendimiento, liquidez, solvencia, apalancamiento, y uso de activos de la empresa. La entrada básica para el análisis de las razones es el estado de pérdida y ganancia y el balance general de la empresa. (Gitman, 2011)

Los estados financieros son documentos imprescindibles para una empresa con la cual se miden las gestiones durante un periodo, para esto se utilizan las razones financieras con las cuales se interpreta y calcula indicadores para la toma de decisiones.

La empresa pone en práctica la realización de estados financieros para aplicar cálculos analíticos con la utilización de razones financieras. Esto les ha permitido tener una herramienta con la cual las decisiones a futuro se ven más acertadas, gestionando supervisiones para la confirmación de que los análisis obtenidos han sido los correctos y la aplicación de los mismos son conforme lo estipulado.

#### **4.3.1.1. Liquidez**

La liquidez de una empresa se mide según su capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo a medidas que están llegando a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con que esta puede pagar sus cuentas. Debido a que una influencia común de los problemas financieros y la bancarrota es una liquidez baja o decreciente, estas razones proporcionan señales tempranas de problemas de flujo de efectivo y fracasos empresariales inminentes. Las dos medidas básicas de liquidez son la liquidez corriente y la razón rápida (prueba ácida). (Gitman, 2011)

Una de las razones que se utiliza para verificar la capacidad de pago que tiene una empresa es la de liquidez, el resultado de este cálculo nos indica si la empresa tiene facilidad de asumir una deuda para solventar en un plazo no mayor a 12 meses. Para esto se tienen dos opciones de cálculos siendo el cálculo más exhaustivo la prueba ácida en donde se omite el inventario para tener un mejor resultado.

La liquidez de la empresa es satisfactoria (alta), debido a que la empresa generalmente trabaja con compras de contado, por ende la empresa no tiene dificultades para poder adquirir una obligación en un tiempo no mayor a los doce meses, los ingresos que percibe de manera mensual ocasionan que la necesidad de adquirir obligaciones no sean de prioridad durante los procesos operativos. Adicional la empresa maneja un fondo destinado para cubrir obligaciones, en temporadas que generan menos utilidades. La empresa no aplica el cálculo de prueba ácida.

#### **4.3.1.2. Razón de Endeudamiento**

La posición de deuda de una empresa indica el monto de dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. En general un analista financiero se interesa más en las deudas a largo plazo porque estas comprometen a la empresa con un flujo de pagos contractuales a largo plazo. Cuanto mayor es la deuda de una empresa, mayor es el riesgo de que no cumpla con los pagos contractuales de sus pasivos y llegue a la quiebra. Debido a que los compromisos con los acreedores se deben cumplir antes de distribuir las ganancias a los accionistas, los accionistas presentes y futuros deben prestar mucha atención a la capacidad de la empresa de saldar sus deudas. Los prestamistas también se interesan en el endeudamiento de la empresa y, obviamente, la administración debe preocuparse por este.

En general cuando más deuda utiliza una empresa con relación a sus activos totales, mayor es su apalancamiento financiero. El apalancamiento financiero es el aumento del riesgo y retorno introducido a través del uso del financiamiento de costo fijo, como la deuda y acciones preferentes. Cuanto mayor es la deuda de costos fijo que utiliza la empresa, mayor será su riesgo y retorno esperados.

Existen dos tipos generales de medidas de la deuda: medidas del grado de endeudamiento y medidas de la capacidad de pago de deudas. El grado de endeudamiento, mide el monto de deuda con relación a otros montos significativos del balance general. Una medida popular del grado de endeudamiento es el índice de endeudamiento.

El segundo tipo de medida de deuda, la capacidad de pago de deudas, refleja la capacidad de una empresa para realizar pagos requeridos de acuerdo con lo programado durante la vida de una deuda. La capacidad de la empresa para pagar ciertos costos fijos se mide usando los índices de cobertura. Por lo general se prefieren índices de cobertura altos, aunque un índice demasiado alto (por arriba de las normas de la industria) puede generar un nivel de riesgo y retorno

innecesariamente bajo. En general, cuanto menor es el índice de cobertura de la empresa, menos posibilidades tiene de pagar sus obligaciones fijas. Si una empresa no es capaz de pagar estas obligaciones, sus acreedores solicitarán inmediatamente ser reembolsados, lo que en la mayoría de los casos obligaría a una empresa declararse en quiebra. Dos índices de cobertura populares son la razón de cargos de interés fijo y el índice de cobertura de pagos fijos. (Gitman, 2011)

El nivel de endeudamiento mide el porcentaje que la empresa debe con respecto a sus activos, de esta manera se obtendrá como resultado si la mayor parte de los activos son producto de deudas obtenidas por lo cual están pendiente de su respectiva cancelación, o lo contrario si el resultado de la división de la deuda con respecto a los activos es mínima nos indica que la mayor parte de los activos están solventes y/o le pertenecen a la empresa.

El nivel de endeudamiento es controlado con políticas propias de la empresa, donde estipulan los tipos de créditos que deben adquirir, el monto máximo, los plazos, todo conforme la necesidad que se van presentando en el tiempo. Para esto, parte del control que tienen es del uso o deterioro de los vehículos para así tomar una decisión de reemplazar alguno mediante la venta y la adquisición de un préstamo siendo solamente la diferencia para cubrir el valor del nuevo vehículo. La empresa no tiene dificultades para realizar gestiones crediticias, debido a la reputación con la que cuenta en el sector. Este tipo de negocio es de alto riesgo por tener cobertura internacional en donde se puede presentar innumerables situaciones que perjudiquen la entrega de la carga es por tal razón que las entidades financieras lo consideran como negocio de alto riesgo.

### **4.3.1.3. Razón de Actividad**

Los índices de actividad miden que tan rápido diversas cuentas se convierten en ventas o en efectivo, es decir, entradas o salidas. Con respecto a las cuentas corrientes, las medidas de liquidez son generalmente inadecuadas, porque las diferencias en la composición de los activos y pasivos corrientes de una empresa pueden afectar de manera significativa su verdadera "liquidez". Por lo tanto, es importante ver más allá de las medidas de liquidez general y evaluar la actividad (liquidez) de las cuentas corrientes específicas. Existen varios índices disponibles para medir la actividad de las cuentas corrientes más importantes, entre las que se encuentran el inventario, las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar. También es posible evaluar la eficiencia con la que se usan los activos totales. (Gitman, 2011)

La razón de actividad nos indica que tiempo incurre la empresa en realizar efectivo parte del activo corriente o cuentas específicas del activo corriente, esto permite realizar un análisis para toma de decisiones con los índices que son el resultado de cálculos previamente elaborados.

Por ser una empresa de servicio y no comercial, el análisis de rotación de actividad nos indica solamente la rotación de las cuentas por pagar a proveedores, las cuentas por cobrar son mínimas no reflejando un dato considerable para este análisis, por no tener clientes pendientes de pago en su actividad económica, incluidas en el sistema, cabe mencionar que gestiona viajes a clientes con antigüedad que no las refleja. No tiene inventario que rote por ventas realizadas por el giro tipo de empresa, por tanto se debe de realizar análisis adicionales para complementar la aplicación de razón de actividad.

#### **4.3.1.4. Razón de Rentabilidad**

Existen muchas medidas de rentabilidad. Como grupo, estas medidas permiten a los analistas evaluar las actividades de las empresas con respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios. Sin utilidades, una empresa no podría atraer capital externo. Los propietarios, los acreedores y la administración prestan mucha atención al incremento de las utilidades debido a la gran importancia que el mercado otorga a las ganancias. (Gitman, 2011)

Uno de los datos mas importante al realizar analisis financiero, es el resultado del ejercicio o periodo economico donde se obtiene utilidades y/o pérdidas en el periodo, para los acreedores y la administracion propia de la empresa son vitales para el futuro de la misma y cumplir con los objetivos planteados con anticipacion.

La rentabilidad está conforme los márgenes de utilidad que se adquieren en este tipo de negocios, esto debido a que se tiene un control de los gastos y costos en que incurren para cada viaje, cabe destacar que la mayor parte de servicios de transporte que brindan son a empresas que han tenido una aceptacion del servicio durante años, por tanto ha facilitado tener los cálculos apropiados para medir la ganancia por viaje. En caso de ocurrir imprevisto y que ocasione un mayor costo se tienen planes de contingencia, como es un colchon economico para cubrir los imprevistos, pero a su vez ha sido minima estas situaciones en comparaciones con el número de viajes en total. Los gastos administrativos son controlados aún teniendo un crecimiento estable la empresa asume sin dificultades este gasto por incrementos tambien en la flota de vehiculos. Las utilidades son reinvertidas en la empresa. Uno de sus mayores gastos es la depreciacion de los vehiculos, ya que por las distancias que recorren los vehiculos sufren un mayor desgaste (llantas, entre otros), el mantenimiento tiene que estar permanente y los repuestos para cambiar partes dañadas de los vehículos.

#### 4.4. Logros y Dificultades

##### Logro

Acción y efecto de lograr, ganancia lucro, ganancia o lucro excesivo. (Española, 2015)

El logro es el resultado de un trabajo arduo, que se le dedico tiempo esfuerzo físicos, mentales para lograr el propósito deseado en cualquier ámbito ya sea profesional económico o empresarial.

En la Empresa Transportes Soza el logro se puede traducir al crecimiento que ha tenido a través de los años y la estabilidad laboral que brinda; es la respuesta que ha tenido el propietario a su arduo trabajo y dedicación.-

##### Dificultades Financieras

El término dificultad financiera es sorprendentemente complicado de definir con precisión. En parte, esta complicación se debe a la variedad de acontecimientos que padecen las empresas que tienen dificultades financieras.

Una dificultad financiera es una situación en la que los flujos de efectivo de operación de la empresa no bastan para satisfacer (como los créditos comerciales o los gastos por intereses) y la compañía se ve forzada a adoptar medidas correctivas. (Jaffe, 2012).

Las Dificultades Financieras se hacen presente en todas las empresas ya sean de servicio, con fines de lucros o estatales. Ya que abarca un universo de áreas como son las financieras, almacenes, recursos humanos; Es por eso que todo empresario debe tener planes para poder dar respuesta a estos al momento de presentarse.

En la empresa Transportes Soza en el área de Finanza desarrollan planes estratégicos para dar soluciones a los problemas financieros que se le puedan

presentar, estos son presentados al gerente propietario para su debida aprobación e implementación, el dueño se involucra mucho en esta área ya que le gusta estar bien informado de cómo trabaja su empresa y las alternativas de solución que se le puedan dar.

#### **4.5. Alternativas de Solución**

De acuerdo a los resultados obtenidos con la información de la empresa Transportes Soza, proponemos alternativas de soluciones en base a riesgos y dificultades encontrados. (Ver anexo 2)

## V. CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos mediante el análisis aplicado a la Gestión en el Área Financiera de la empresa Transportes Soza, en el municipio de Matagalpa en el primer semestre del 2014, se concluye que:

1. La Gestión en el Área Financiera es realizada por el gestor financiero en sus procesos de organización y planeación presupuestaria, ha logrado obtener la estabilidad económica necesaria, para minimizar dificultades imprevistas.
2. La empresa Transportes Soza, tiene la dificultad de no contar con un departamento de finanzas estructurado correctamente, debido a que el gestor financiero realiza múltiples actividades
3. Mediante la realización de los análisis financieros y el uso adecuado de sus presupuestos, se ha logrado el crecimiento de la empresa.
4. Es una dificultad que la estructura de la empresa no esté de acuerdo al número de personal y áreas que existen.
5. Como una dificultad, la empresa no cuenta con un plan de renovación vehicular y políticas de crédito para sus clientes

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Abadí, H. F. (2009). *Tecnologías Gestión Polimodal*. Buenos Aires.
- Alcarria, J. J. (2009). *Contabilidad Financiera*. Arago.
- Ames, F. M. (2002). *Diccionario de contabilidad y finanzas*. Madrid, España.
- Berrghe. (2010). *Gestion y Gerencia Empresariales* (Vol. II). Bogotá.
- Domínguez, P. (2008). *Introduccion a la Gestión Empresarial*. Madrid.
- Española, R. A. (2015). *Real Academia Española*. Recuperado el 26 de Marzo de 2015, de <http://lema.rae.es/drae/?val=Logros>
- Finconswwi, E. B. (2009). *Organización Empresarial* (Tercera ed.). Mexico.
- Gitman, L. J. (2011). *Principios de Administración Financiera* (Decimoprimer ed.). San Diego, Mexico: State University.
- Gitman, L. J., & Setter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera* (Decimosegunda ed.). México: Pearson Educación.
- Gitman, L. J., & Setter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera* (Decimosegunda ed.). México: Pearson Educación.
- Guajardo Cantú, N. E., & Andrade, d. G. (2008). *Contabilidad Financiera*. México.
- Gutierrez Ozejo, P. L. (2009). *Gerencia Financiera*. Perú.
- Jaffe, R. W. (2012). *Finanzas Corporativas* (9 ed.). Mexico.
- Koontz, H. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial* (Decimotercera ed.). México.
- Los Andes, U. P. (2010). *Contabilidad gerencial*. Perú.

- Martínez. (2009). *NIIF PARA LAS PYMES*. (C. d. Contabilidad, Trad.) Reyno Unido.
- Martínez, P. V. (2009). *NIIF PARA LAS PYMES*. (C. d. Contabilidad, Trad.) Reyno Unido.
- Munch, L. (2010). *ADMINISTRACION, Gestion Organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Primera ed.). Mexico: PEARSON EDUCACION.
- Mur, A., & Muñiz, E. (2008). *Economía de la empresa* (Segunda ed.). España: Aragon.
- Narvaez Sanchez, A. A., & Narvaez, J. A. (2011). *Contabilidad I*. Managua, Nicaragua.

VIANEXOS

## ANEXO 1

### METODOLOGÍA



## ANEXO 2

### Logros, Dificultades y Alternativas de Solución

Logros	Dificultades	Alternativas de Solución
Realiza gestiones financieras que promueven estabilidad económica.	No tiene política de crédito establecida.	Establecer políticas de créditos.
Realización de análisis financieros.	La estructura organizacional no está bien definida.	Adoptar la estructura organizacional propuesta.
La empresa tiene un patrimonio sólido.	No tiene un plan de renovación vehicular.	Establecer plan de renovación vehicular para minimizar riesgos.
Crecimiento económico en base a capital propio.		Crear política de retención de clientes.

### ANEXO 3

#### OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLE	SUB VARIABLES	INDICADORES	¿A QUIEN?	TÉCNICA
GESTIÓN	La empresa	<p>¿Implementa gestiones financieras en la empresa?</p> <p>¿Cuál es el giro y su clasificación como tipo de empresa?</p> <p>¿Cuáles son sus características?</p> <p>¿Cuál es la visión y misión que tiene la empresa?</p> <p>¿Tiene una estructura organizacional definida?</p>	Gerente de la empresa.	Entrevista
		¿Aplican gestiones a nivel empresarial?		

VARIABLE	SUB VARIABLES	INDICADORES	¿A QUIEN?	TÉCNICA
	Gestión empresarial	<p>¿Implementan planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo?</p> <p>¿Los planes para cuanto tiempo los implementan?</p> <p>¿Qué pasos utilizan para realizar los planes?</p> <p>¿Trabajan en base a presupuesto?</p> <p>¿Cómo esta organización la empresa?</p> <p>¿Tiene división por departamentos?</p> <p>¿Aplican evaluaciones, controles y seguimientos de las operaciones y en que periodos los realiza?</p> <p>¿Tipos de criterios de evaluaciones?</p> <p>¿Utilizan métodos de evaluación de equipos?</p> <p>¿Cuáles son algunos de los controles que aplica la empresa?</p>	Gerente de la empresa	Entrevista

VARIABLE	SUB VARIABLES	INDICADORES	¿A QUIEN?	TÉCNICA
		¿Tipos de seguimientos aplicados en las operaciones de la empresa?		
	Administración financiera	<p>¿La empresa aplica la administración financiera?</p> <p>¿Tienen un administrador financiero?</p> <p>¿Cuál es la importancia de la gestión financiera en su empresa?</p>	Gerente Financiero	Entrevista
ÁREA FINANCIERA	Áreas de Finanzas	<p>¿Cuáles son las áreas de finanzas con las que cuenta la empresa?</p> <p>¿Qué importancia tienen estas áreas?</p> <p>¿Cómo está organizada el área de finanzas?</p> <p>¿Qué relación tiene con la contabilidad?</p>		

VARIABLE	SUB VARIABLES	INDICADORES	¿A QUIEN?	TÉCNICA
	Contabilidad Financiera	<p>¿Aplica la contabilidad financiera?</p> <p>¿Su importancia dentro de la empresa?</p> <p>¿Tipos de registros de la empresa?</p> <p>¿Qué herramientas contables utiliza?</p>	Gerente Financiero	Entrevista
	Estados Financieros	<p>¿Realizan estados financieros?</p> <p>¿Cada cuanto realiza Balance General?</p> <p>¿Cada cuanto realiza Estado de Resultado?</p> <p>¿Elabora flujo de efectivo?</p> <p>¿Implementan las NIIFs en la empresa?</p> <p>¿Elaboran planeación financiera y presupuesto?</p> <p>¿Cuentan con área de crédito y cobranza?</p> <p>¿Llevan control de las cuentas por pagar?</p> <p>¿Cumplen con las obligaciones tributarias o</p>	Gerente Financiero	Entrevista

VARIABLE	SUB VARIABLES	INDICADORES	¿A QUIEN?	TÉCNICA
		impuestos? ¿Tiene sistema contable la empresa?		
Desempeño Del Área Financiera	Razones financieras	¿Realizan análisis utilizando razón de liquidez? ¿Realizan análisis utilizando razón de endeudamiento? ¿Realizan análisis utilizando razón de actividad? ¿Realizan análisis de razón de rentabilidad?	Gerente financiero	Entrevista



## ANEXO 4

### ENTREVISTA

#### UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

#### FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA

#### FAREM MATAGALPA

---

Introducción: Somos estudiantes de la UNAN FAREN Matagalpa del quinto año de la carrera de Contaduría Pública y Finanzas y estamos realizando una entrevista abierta al personal de la empresa Transportes Soza con el propósito analizar la Gestión en el área financiera de dicha empresa.

Objetivo: Analizar la gestión en el área financiera de la Empresa

Agradecemos de ante mano el tiempo que nos brindó para la aplicación de la entrevista.

Entrevistado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

¿Realizan estados financieros?

¿Cada cuanto realiza Balance General?

¿Cada cuanto realiza Estado de Resultado?

¿Elabora flujo de efectivo?

¿Implementan las NIIFS en la empresa?

¿Elaboran planeación financiera y presupuesto?

¿Cuentan con área de crédito y cobranza?

- ¿Llevan control de las cuentas por pagar?
- ¿Cumplen con las obligaciones tributarias o impuestos?
- ¿Tiene sistema contable la empresa?
- ¿Aplican gestiones a nivel empresarial?
- ¿Implementan planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Los planes para cuanto tiempo los implementan?
- ¿Qué pasos utilizan para realizar los planes?
- ¿Trabajan en base a presupuesto?
- ¿Cómo esta organización la empresa?
- ¿Tiene división por departamentos?
- ¿Aplican evaluaciones, controles y seguimientos de las operaciones y en que periodos los realiza?
- ¿Tipos de criterios de evaluaciones?
- ¿Utilizan métodos de evaluación de equipos?
- ¿Cuáles son algunos de los controles que aplica la empresa?
- ¿Tipos de seguimientos aplicados en las operaciones de la empresa?
- ¿La empresa aplica la administración financiera?
- ¿Tienen un administrador financiero?
- ¿Cuál es la importancia de la gestión financiera en su empresa?
- ¿Cuáles son las áreas de finanzas con las que cuenta la empresa?
- ¿Qué importancia tienen estas áreas?

- ¿Cómo está organizada el área de finanzas?
- ¿Qué relación tiene con la contabilidad?
- ¿Aplica la contabilidad financiera?
- ¿Su importancia dentro de la empresa?
- ¿Tipos de registros de la empresa?
- ¿Qué herramientas contables utiliza?
- ¿Realizan estados financieros?
- ¿Cada cuenta realiza Balance General?
- ¿Cada cuenta realiza Estado de Resultado?
- ¿Elabora flujo de efectivo?
- ¿Implementan las NIIFS en la empresa?
- ¿Elaboran planeación financiera y presupuesto?
- ¿Cuentan con área de crédito y cobranza?
- ¿Llevan control de las cuentas por pagar?
- ¿Cumplen con las obligaciones tributarias o impuestos?
- ¿Tiene sistema contable la empresa?
- ¿Realizan análisis utilizando razón de liquidez?
- ¿Realizan análisis utilizando razón de endeudamiento?
- ¿Realizan análisis utilizando razón de actividad?
- ¿Realizan análisis de razón de rentabilidad?

## ANEXO 5

### FOTOGRAFIAS DE LA EMPRESA



### VEHICULOS DE TRANSPORTE SOZA



**ANEXO 6**

**AREA DE TALLER**



## ANEXO 7

### AREA DE ALMACEN DE REPUESTOS



## ANEXO 8

### AREA DE FINANZAS

