

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA



**“ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA
EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA
PESADA AGREMIADAS EN ASETCA”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

ARIAS GONZÁLEZ, ELIZABETH

PORTILLO MELÉNDEZ, EVELYN AMÉRICA

RODRÍGUEZ RIVERA, SANTOS ALBERTO

**PARA OPTAR EL GRADO DE
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

MARZO DE 2018

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS
ALVARADO

SECRETARIO GENERAL

LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

**DECANO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS**

LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ
VÁSQUEZ

**SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS**

LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA
TRUJILLO

**DIRECTORA DE LA ESCUELA DE
CONTADURÍA PÚBLICA**

LICDA. MARÍA MARGARITA DE JESÚS
MARTÍNEZ DE HERNÁNDEZ

**COORDINADOR GENERAL DE
SEMINARIO DE GRADUACIÓN**

LIC. MAURICIO ERNESTO MAGAÑA
MENÉNDEZ

**COORDINACIÓN DE SEMINARIO DE
PROCESOS DE GRADUACIÓN DE LA
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**

LIC. DANIEL NEHEMÍAS REYES LÓPEZ

DOCENTE DIRECTOR

MAF. JOSÉ GUSTAVO BENÍTEZ ESTRADA

JURADO EVALUADOR

MAF. JOSÉ GUSTAVO BENÍTEZ ESTRADA
LIC. JORGE LUIS MARTÍNEZ BONILLA
LIC. JOSÉ ANGEL RODRÍGUEZ GARCÍA

Agradecimientos

Agradezco infinitamente a DIOS por haberme permitido alcanzar una meta más en mi vida y darme lo necesario para seguir adelante día a día para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor, a mi amado padre e hija, ambos son mi inspiración, el motor de mi vida y los que logran en mi ser alguien mejor cada día; a mi hermana por la motivación constante, a la señora Milagros Trigueros y a su hija, ambas han sido un apoyo en todo momento, por sus consejos, sus valores; a la Universidad de El Salvador por permitirme ser parte de esta Alma Mater y forjarme como profesional de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública, a mis Asesores y Maestros por su gran apoyo, motivación, por el incentivo ofrecido en este trabajo y por haberme transmitido los conocimientos obtenidos; a mis amigas incondicionales que son mi fortaleza, y a mis compañeros de trabajo de graduación por su esfuerzo, dedicación, apoyo en todo el proceso de elaboración del trabajo. *Elizabeth Arias González*

Agradezco a Dios quien guiaba mis pasos y que contaba con su fuerza para salir adelante permitiendo madurar cada vez más, brindándome determinación y sabiduría para seguir adelante; agradezco a mis padres y hermano quienes siempre me han apoyado incondicionalmente en el transcurso de la carrera y en este proceso; a la Universidad de El Salvador por permitirme haber obtenido el conocimiento a través de sus maestros quienes impartieron con profesionalismo durante el desarrollo de la carrera y este proceso; a mi esposo e hija que estuvieron conmigo en esta transición; al licenciado Virgilio Jovel agradezco por haber depositado su confianza y apoyo y otras personas que de una u otra manera contribuyeron y me proporcionaron información para la realización de este trabajo. *Evelyn Portillo*

A Dios, por permitirme culminar con éxito mi carrera y ser el soporte. “Mira que te mando que te esfuerces y seas valientes; no temas ni desmayes, porque Jehová tu Dios estará contigo en donde quiera que vayas. Josué 1:9”: agradezco a mi familia, especialmente a mis padres, por su apoyo incondicional; A mis compañeras, por su dedicación y comprensión; A mis docentes, asesores y a la Universidad en general, por fortalecer mis conocimientos para mi desempeño profesional. *Santos Alberto Rodríguez Rivera*

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	i
Introducción	iii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1. Situación problemática	5
1.2. Justificación de la investigación	12
1.3. Objetivo de la investigación	15
1.3.1. Objetivo general	15
1.3.2. Objetivo específicos	15
1.4. Hipótesis	16
1.4.1. Definición de hipótesis de trabajo	16
1.4.2. Determinación de variables	16
1.4.3. Análisis de la variable	17
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO, TÉCNICO Y LEGAL	21
2.1. Introducción	21
2.2. Marco conceptual	21
2.2.1. Gestión financiera	21
2.2.2. Análisis financiero	21
2.2.3. Análisis de la gestión administrativa	22
2.2.4. Transporte de carga	22
2.2.5. Flete	22
2.2.6. Automatización empresarial	22
2.2.7. Estrategia del negocio	22
2.2.8. Control Interno	23
2.2.9. Mejora continua	23
2.2.10. Evaluación de riesgo	23
2.2.11. Planificación estratégica	23

2.2.12.	Organización operativa	23
2.2.13.	Control de las operaciones	24
2.2.14.	Control de calidad	24
2.2.15.	Gestión de innovación	24
2.2.16.	Gestión de riesgo	24
2.3.	Generalidades del análisis y evaluación de la gestión	25
2.3.1.	La evaluación de la gestión ¿Por qué medir y para qué?	25
2.3.2.	Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión	27
2.3.3.	Importancia de los presupuestos	28
2.3.4.	Análisis financiero	29
2.3.5.	Herramientas financieras	34
2.3.6.	Herramientas administrativas	36
2.4.	Sector de transporte de carga terrestre	38
2.4.1.	Componentes del transporte	38
2.4.2.	Logística del transporte de carga en El Salvador	39
2.5.	Marco técnico	40
2.6	Marco legal	48
2.6.1	Legislación a nivel nacional	48
2.6.2	Legislación a nivel regional	50
CAPÍTULO III. METOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		51
3.1.	Enfoque y tipo de investigación	51
3.2.	Delimitación espacial y temporal	51
3.2.1.	Delimitación espacial	51
3.2.2.	Delimitación temporal	52
3.3.	Sujetos y objeto de estudio	52
3.3.1.	Unidad de análisis	52
3.3.2.	Población y marco muestral	52
3.3.3.	Variables e indicadores	54
3.4.	Técnicas, materiales e instrumentos	55
3.4.1.	Técnicas y procedimientos para la recopilación de la información	55

3.4.2.	Instrumentos de medición	55
3.5.	Procesamiento y análisis de la información	56
3.6.	Cronograma de actividades	57
3.7.	Presentación de resultados	58
3.7.1.	Tabulación y análisis de resultados	58
3.7.2.	Diagnóstico de la investigación	65
CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE SOLUCIÓN		68
4.1.	Planteamiento del caso	68
4.2.	Estructura del plan de solución	69
4.3.	Beneficios y limitantes de la propuesta	71
4.3.1.	Beneficios	71
4.3.2.	Limitantes	72
4.4.	Desarrollo de caso práctico	73
4.4.1.	Introducción	73
4.4.2.	Objetivos	73
4.4.3.	Alcances	74
4.4.4.	Conocimiento preliminar de la entidad	74
4.4.5.	Análisis financiero	81
4.4.6.	Método de análisis horizontal	82
4.4.7.	Razones financieras	88
4.4.8.	Interpretación y comparación de resultados	94
4.4.9.	Análisis de la Gestión: Aplicación COSO ERM	101
Conclusiones		121
Recomendaciones:		122
Bibliografía		123
<i>ANEXOS</i>		<i>127</i>

Índice de Figuras

Figura N° 1. Problemas en el área financiera del transporte terrestre de carga pesada.	8
Figura N° 2. Problemas en el área de administración del transporte terrestre de carga pesada	10
Figura N° 3. Exportaciones vía terrestre realizadas en los años 2012 y 2011 en El Salvador	14
Figura N° 4. Elementos de la hipótesis	17
Figura N° 5. Componentes del Análisis de la gestión administrativas	25
Figura N° 6. Elementos de los presupuesto	29
Figura N° 7. Modelo DUPOT y el factor amplificador del capital	35
Figura N° 8. FODA de la empresa de transporte	37
Figura N° 9. Componentes del transporte	38
Figura N° 10. Generación del dinero	40
Figura N° 11. Matriz tridimensional de gestión de riesgos	45
Figura N° 12. Proceso de gestión de riesgo	46
Figura N° 13. Esquema de solución	70
Figura N° 14. FODA de la empresa caso práctico	79

Índice de Gráficos

Grafica N° 1. Nivel Organizativo	59
Grafica N° 2. Existencia de procedimientos en el área administrativa y financiera	60
Grafica N° 3. Existencia de control interno	61
Grafica N° 4. Aplicabilidad de los procedimientos para las áreas financiera y administrativa	62
Grafica N° 5. Nivel de control financiero	63
Grafica N° 6. Utilidad de la información financiera	64

Índice de Tablas

Tabla N° 1. Operacionalización de las variables	19
Tabla N° 2. Razones Financieras	31
Tabla N° 3. Normativa técnica	47
Tabla N° 4. Legislación a nivel nacional	48
Tabla N° 5. Legislación a nivel regional	50
Tabla N° 6. Tabla cruzada indicador nivel organizativo	59
Tabla N° 7. Tabla cruzada indicador existencia de procedimientos en el área administrativa y financiera	60
Tabla N° 8. Tabla cruzada indicador existencia de control interno	61
Tabla N° 9. Tabla cruzada indicador aplicabilidad de los procedimientos para las áreas financiera y administrativa	62
Tabla N° 10. Tabla cruzada indicador nivel de control financiero	63
Tabla N° 11. Tabla cruzada indicador utilidad de la información financiera	64
Tabla N° 12. Método de análisis horizontal	82
Tabla N° 13. Principales razones financieras de los años 2014, 2015, 2016	88
Tabla N° 14. Interpretación de las razones financieras de liquidez y solvencia	94
Tabla N° 15. Interpretación de las razones financieras de actividad o rotación de activo	96
Tabla N° 16. Interpretación de las razones financieras de endeudamiento	97
Tabla N° 17. Interpretación de las razones financieras de rentabilidad	98
Tabla N° 18. Matriz de calificación de gestión	106
Tabla N° 19. Riesgos financieros	106
Tabla N° 20. Riesgos operativo-administrativos	107
Tabla N° 21. Valuación del impacto	108
Tabla N° 22. Valuación del impacto operativo-administrativo	109
Tabla N° 23. Evaluación del impacto y el riesgo financiero	110
Tabla N° 24. Evaluación del impacto del riesgo operativo-administrativo	111
Tabla N° 25. Respuesta al riesgo financiero (únicamente riesgos de impacto alto y relevante)	112
Tabla N° 26. Respuesta al riesgo operativo-administrativo (únicamente riesgos de impactos altos y relevantes)	113

Resumen Ejecutivo

Las empresas del sector del transporte terrestre de carga pesada han desempeñado un papel importante en la economía de El Salvador porque constituyen una fuente de empleo y desarrollo para el país, debido a la importancia de esta actividad, los empresarios del transporte ante un mundo globalizado y competitivo, deben mantener o mejorar su posicionamiento dentro del mercado, para ello es necesario contar con instrumentos útiles que le permitan lograr con mayor eficiencia y eficacia al logro de los objetivos establecidos.

Dentro de este sector no se cuenta con un modelo donde se oriente sobre la elaboración de un análisis y evaluación de la gestión financiera y administrativa para la obtención de un rendimiento y competitividad en el mercado; por tal razón surge la necesidad de un apoyo en el área financiera donde se definan los riesgos, se identifique la situación actual y las variables externas que afectan sus resultados y rendimientos.

En la realización de la investigación y recolección de la información se utilizó el diseño de investigación descriptiva-experimental en el cual se investigó sobre la problemática de las empresa de transporte terrestre de carga pesada luego se estableció una hipótesis de la que se sometió a prueba, y se estudiaron las variables estableciendo una conclusión con base a los resultados obtenidos, consecuentemente las técnicas e instrumentos utilizados en la recolección de datos fueron: la entrevista, la encuesta y la observación directa.

Posteriormente se realizó la tabulación y análisis de los datos utilizando el procesamiento de la información a través de tablas cruzadas y gráficas de presentación de resultados, el diagnóstico se desglosó en dos principales áreas como lo es la identificación de la problemática en la cual se consideró los resultado de los siguientes indicadores nivel organizativo, existencia y

aplicabilidad de los procedimientos en áreas administrativa y financiera, existencia de control interno y nivel de control financiero y la del diagnóstico de la necesidad propuesta que resultó con base al resultado del análisis del indicador utilidad, además dentro de la propuesta se realizó el análisis del área financiera mediante las razones financieras, todo esto con el objetivo de brindar un mayor entendimiento de los factores claves que inciden en la situación actual.

Con base al análisis de resultados se llegó a las siguientes conclusiones significativas: las empresas de transporte de carga no tienen un enfoque definido en la administración, carece de procedimientos en las áreas administrativas y financieras, existe un control interno deficiente, además que existen empresarios que carecen de un procedimiento de resguardo sobre sus activos.

De acuerdo a lo anterior, se diseñó una propuesta de un modelo de análisis y evaluación a la gestión para las áreas financieras y administrativa el cual incluye un análisis a través del método horizontal y los indicadores y razones financieras que contribuyen a realizar una adecuada gestión, ya que analizan el rendimiento de las empresas además se desarrollo el modelo COSO ERM el cual permite a la gestión operar de forma eficaz en un ámbito pleno de riesgo a fin de obtener resultados positivos y una información financiera confiable para la toma de decisiones enfocada en crecer de forma autosostenible.

Introducción

El presente documento es el resultado de la investigación que se ha realizado con el fin de contribuir a la economía, eficiencia y eficacia del sector de transporte terrestre de carga pesada y su entorno, por ser considerada una fuente de empleo. Dicho trabajo ofrece las herramientas necesarias para que crezca y que a la vez obtenga un nivel de autosostenibilidad.

El desarrollo de esta investigación ha permitido identificar los problemas que se presentan en las áreas financiera y administrativa de las empresas de transporte terrestre de carga pesada con el objeto de formular un modelo que oriente a las empresas del sector, al profesional de la Contaduría Pública y demás interesados en la aplicación de un apropiado análisis y evaluación en la gestión financiera y administrativa.

En dicho modelo se evaluó los estados financieros a través del método horizontal, indicadores y razones financieras que contribuyen a realizar una adecuada gestión conociendo el rendimiento real de las empresas, continuando se desarrolló el modelo COSO ERM el cual brinda un sistema efectivo de identificar, evaluar y manejar los riesgos asociados a sus actividades.

El presente documento está estructurado por cuatro capítulos que se detalla a continuación:

En el capítulo I se plasma un panorama sobre la situación problemática, el enunciado del problema, justificación de la investigación, objetivos que fueron alcanzados, una hipótesis general la cual fue llevada a comprobación.

Dentro del Capítulo II se detalló el marco teórico del cual se fundamentó la propuesta, principales definiciones, la legislación junto con la normativa técnica aplicable.

En el capítulo III se detalló la metodología de la investigación donde se involucra el enfoque y tipo de investigación, delimitaciones, unidades de análisis, población, marco muestral por medio de fórmula estadística, diagnóstico de la situación actual a través de un análisis de los indicadores de gestión que se evaluaron y por medio de las respuestas obtenidas mediante la recolección y el análisis de información, se logró obtener conclusiones específicas acerca de las distintas áreas tanto operativa y financiera a partir de las cuales se diseñaron recomendaciones que contribuirán a superar las deficiencias encontradas.

En el capítulo IV contiene la propuesta de solución, en la cual se desarrollan los aspectos principales como lo es el planteamiento, estructura y plan de solución del caso, del cual se han estudiado sus beneficios, limitantes y el desarrollo mismo de la propuesta de solución

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el presente trabajo de investigación cuando se mencionen las palabras “empresas de transportes terrestre de carga pesada” o “empresas de transporte” se entenderá que son las sociedades legalmente establecidas y personas naturales que son propietarios de cabezales y furgones que realizan el servicio de transporte de carga terrestre.

1.1. Situación problemática

En el análisis al sector de transporte terrestre de carga pesada se determinó que es un sector fundamental para la economía debido a que por medio de él, se trasladan diferentes tipos de carga como por ejemplo: la carga a granel que se divide en sólida y líquida, carga peligrosa que requieren de un permiso especial para su transporte, cargas perecederas entre otra variedad; contribuyendo de esta manera al crecimiento económico del país ya que son empresas orientadas a prestar servicios integrados para satisfacer las necesidades de los clientes.

En El Salvador los empresarios del sector de transporte terrestre de carga pesada en su mayoría poseen una estructura administrativa deficiente a causa de que son creadas y operadas por personas que a pesar de su nivel de conocimiento en este sector, crecen de una forma no planificada es decir sin la creación de planes que los orienten, con la creación de presupuestos conservadores o ineficaces, baja productividad, disminución de resultados, mala gestión financiera y de recursos, falta de visión hacia la inversión, desarrollo e innovación en los procesos que ejecutan, conllevando a un posible riesgo en el negocio en marcha.

Asimismo el volumen de operación que tienen estas empresas les demanda atención en las áreas financiera y administrativa, ya que por medio de estas se obtienen los recursos para subsistir.

En los últimos años el sector de transporte terrestre de carga pesada ha tenido dificultades externas en sus operaciones de administración que ha incidido financiera y administrativamente ejemplos de ello, en el año 2012 (Fernández & Archila, 2012) ocurrió un paro de aduana motivo del cual se vio reflejado en un atraso de entrega al cliente y los productos perecederos no llegaron en sus óptimas condiciones en consecuencia se vio afectada administrativamente debido a que se descontroló el tiempo de entrega previsto para realización del viaje; ya en el año 2013 otro factor externo, fue la creación del FONAT que consistía en un seguro para personas de accidentes de tránsito y este conllevó a demoras con relación al pago ya que se realizaba en frontera por los conductores de los cabezales que repercutía para poder cruzar las fronteras esto deterioró financieramente a las empresas de transporte ya que debían pagar un seguro adicional al que ya se contaban.

En el 2014 se creó otro tributo que afectó a los transportistas de carga pesada, este consistió en el pago de US\$18.00 para la revisión del contenido de la carga declarada por medio de un escáner ubicado en las aduanas esto para evitar el contrabando del producto, por lo tanto el motorista debía dejar la unidad y realizar los pagos físicos el cual conllevó a un difícil cruce entre fronteras que afectó administrativamente a las empresas de transporte terrestre de carga pesada, debido al atraso con la entrega del producto al cliente con este nuevo método de revisión en frontera.

En el año 2015 hubo un nuevo paro de labores en aduana que perjudicó en gran manera al sector de transporte terrestre de carga pesada, porque se detectaron anomalías en las aduanas por la lentitud en los procesos de recepción de documento y tramitación de selectivos para cruce de frontera que afectó nuevamente el área administrativa en la discontinuidad del tiempos de entrega y el cumplimiento con las nuevas asignaciones. (Salvador L. P., 2015) (CB24, 2015).

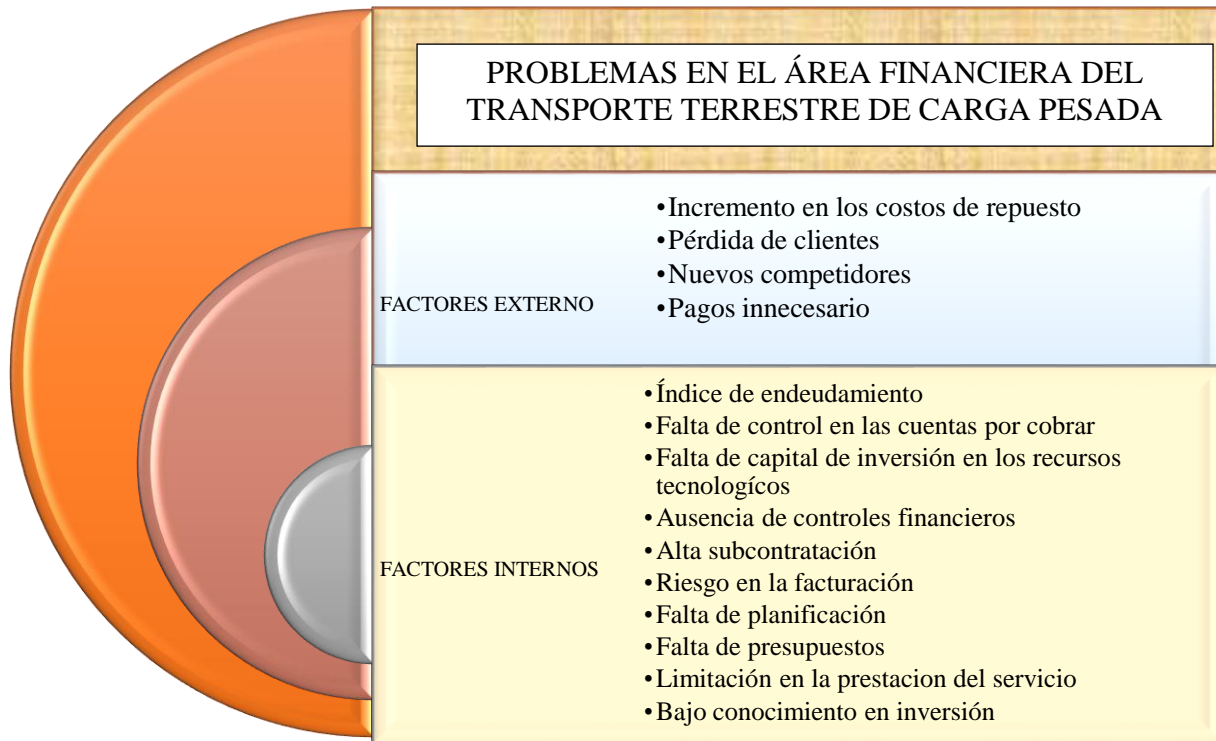
Además de todos los problemas anteriormente mencionados se observó en el proceso de investigación que algunas empresas de transporte terrestre de carga pesada poseían problemas en la gestión a nivel financiero y administrativo de los cuales se pueden mencionar:

Problemas Financiero (Figura N° 1)

Entre los problemas financieros internos se encuentran los siguientes: los altos índices de endeudamientos causado por la inexperiencia de una evaluación en la situación financiera y gestión administrativa; falta de controles en las cuentas por cobrar que ayuden a mantener los recursos, falta de capital de inversión en el recurso tecnológico para poder ofrecer un servicio competitivo, ausencia de controles financieros que permita establecer estrategias y planes adecuados, para con ello poder incrementar sus ventas y lograr mejores resultados (Ltda., 2016).

Por otra parte, alta subcontratación de transportistas para poder cubrir un servicio debido a la existencia de equipos dañados, en reparación o que no se cuenta con la flota disponible para cubrir la necesidad del cliente provocando incurrir en costos adicionales a causa de no poseer un plan de contingencia financiero; riesgo en los ingresos debido a la dependencia de un solo cliente que represente un alto porcentaje colocando en peligro al negocio en marcha.

Figura N° 1. Problemas en el área financiera del transporte terrestre de carga pesada.



Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Así mismo la falta de una planificación que origina como resultado viajes con retornos no rentables; la falta de presupuestos como plan integrador y coordinador de las finanzas a causa de no contar con una planificación estratégica; limitación en la prestación del servicio debido a la no obtención de permisos especiales con los cuales se diversificaría el servicio y contribuiría a llevar a mayores resultados y con ello evitar la situación de negarse a prestar el servicio, ejemplo de ellos remolques con permiso VMT (permiso para traslado de materiales peligroso); bajo conocimiento en inversión para poder renovar la flota de vehículos obsoletos y con ello poder disminuir los altos costos en mantenimiento de unidad.

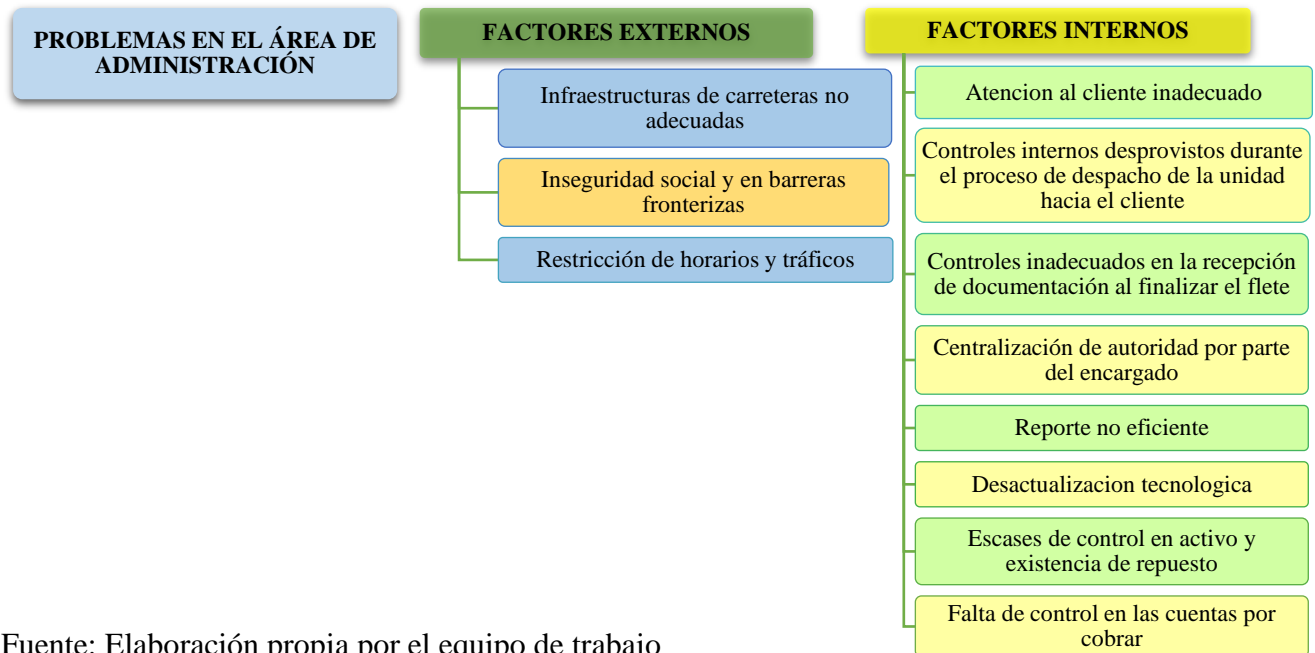
Además de todos problemas financieros mencionados con anterioridad existen problemas financieros externos de los cuales afecta al negocio en marcha en vista que las empresas trabajan bajo un entorno cambiante, ejemplo de ellos se puede mencionar los siguientes: constantes cambios e incremento en los costos de repuestos de los cuales se deben de evaluar ya que afecta a su crecimiento; la pérdida de clientes que afecta los ingresos recibidos, la competencia desleal en un mercado poco controlado por las entidades de gobierno, pagos innecesarios por la utilización no adecuada del departamento de contabilidad y finanzas.

Problemas administrativos (Figura N° 2).

Entre los problemas administrativos internos se encuentran: atención al cliente inadecuada por la ausencia de capacitación en el personal; controles internos desprovistos durante el proceso de despacho de la unidad hacia el cliente causado por el descontrol en las asignaciones de los choferes al no poseer un control de fletes asignados provocando gastos no previstos; la falta de control para la recepción de la documentación en la terminación del servicio que servirá como respaldo; centralización de autoridad causante de demoras en la toma de decisiones importantes; reportes atrasados a causa de la falta de una coordinación.

Por otro lado existen problemas externos a la misma empresa como lo es: Infraestructuras deficientes de carreteras que provocan el incumplimiento en el plazo pactado a causa de que los cabezales cargados deben de ir con cuidado de no dañar la mercadería en el camino a su destino; limitación por seguridad en otros países y barreras fronterizas debido a que no se puede expandir el servicio prestado originado por los permisos especiales de ingreso a otros países; así mismo el tráfico y los horarios de circulación que provocan atrasos en la entrega de los productos en el lugar de destino.

Figura N° 2. Problemas en el área de administración del transporte terrestre de carga pesada



Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Todos estos inconvenientes influyen en el contador ya que, si se desempeña en el área financiera, administrativa o contable, se vería afectado por la necesidad de una adecuada gestión en el área contable principalmente afectada por la escasez de controles en:

- Los activos fijos.
- La existencia de repuestos.
- Los cobros a clientes.

Estas circunstancias, puedan generar una mayor pérdida de tiempo: al ejecutar el proceso contable, de entregar informes y de cumplir con las características cualitativas de la información financiera.

Por otra parte una gestión inadecuada en el área financiera y administrativa conlleva un impacto directo en los resultados de las empresas del sector de transporte terrestre de carga pesada, debido a los problemas externos e internos que existen, creando una carga financiera adicional, además de no realizar un adecuado análisis económico-financiero antes de obtener nuevos financiamientos. (Prado & UAM, 2016).

Por lo cual al no apreciar con claridad todos estos inconvenientes, estas empresas pueden llegar a poseer problemas del negocio en marcha por la falta de liquidez al no poder subsanar los pagos a los proveedores principales y a su vez el incumplimiento de pagos a empleados principales, crecimiento de deudas sin medida a través de préstamos para cumplir con los requerimientos mínimos del funcionamiento de las empresas, todos estos problemas podrían conlleva a cierres de empresa e impago de indemnización de empleados.

Dentro de las anteriores dificultades se encuentra involucrado el contador y el auditor externo ya que ellos se relacionan en un entorno en el cual son incluidos como parte de la entidad; es decir de una unidad; que al no poseer procedimientos adecuados en las áreas conlleva a resultados no oportunos.

Por tal razón para esta investigación se planteó el siguiente enunciado:

¿En qué medida la falta de un análisis y evaluación de gestión con procedimientos específicos en las áreas financiera y administrativa afectan los resultados de las empresas del transporte terrestre de carga pesada agremiada a la Asociación Salvadoreña de Empresarios de Transporte de Carga (ASETCA)?

1.2. Justificación de la investigación

La presente investigación se consideró importante porque se orientó a las áreas financiera y administrativa de las empresas del sector de transporte terrestre de carga pesada, debido a que son áreas medulares; el departamento de finanzas se encarga de la administración y control de los recursos económicos, donde se toman decisiones con la ayuda del departamento de contabilidad que suministra la información necesaria para este fin, así mismo el área de administración que posee la función de planificar, organizar, controlar y llevar la dirección de la empresa, en esta última área recae todo el compromiso de la empresa y la atención al cliente que es fundamental para el funcionamiento de este sector.

Además, es relevante para los profesionales de la auditoria y contadores, ya que mediante el análisis y evaluación de la gestión de las áreas financiera - administrativa se contribuye a fortalecer las áreas críticas financieras como lo son: la situación financiera, rentabilidad, inversión y financiación; y en lo administrativo con la evaluación del control interno, para lo cual se notó la necesidad de un apoyo para poder alcanzar los objetivos de las empresas.

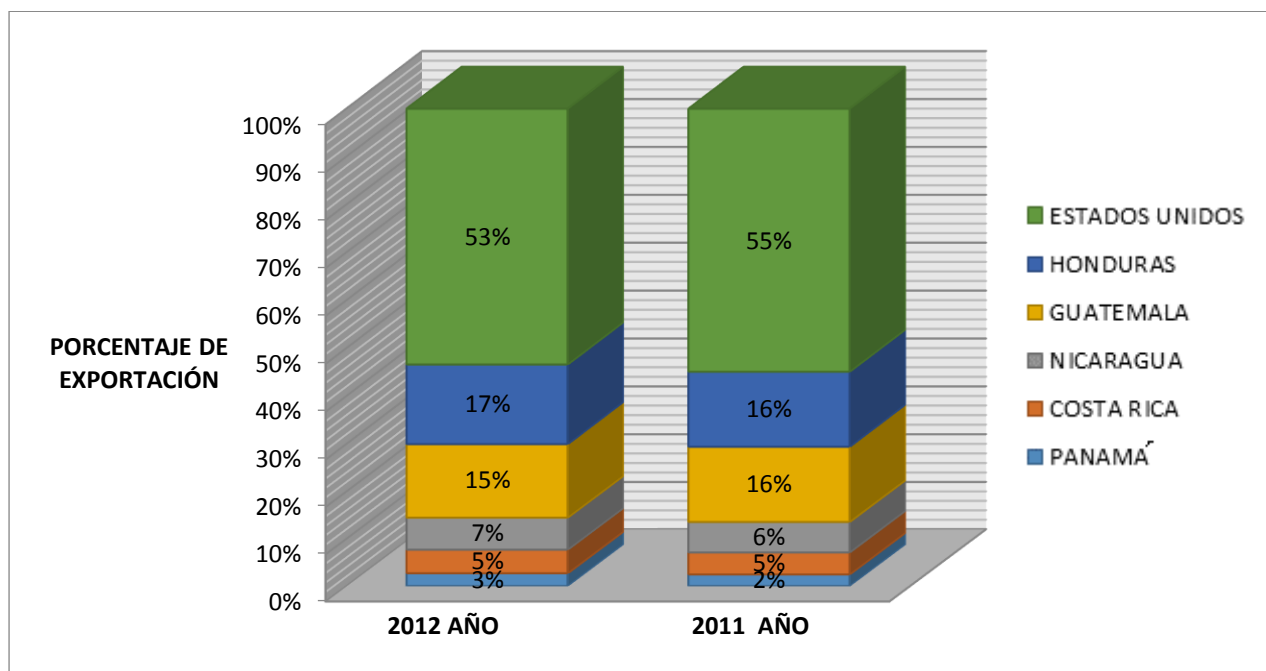
Por otro lado, se contó con la factibilidad de apoyo de asesores, especialistas, empresas de transporte y la asociación de transporte de carga que brindó el acceso a entrevistas. Además de información de las empresas de transporte terrestre de carga pesada; tanto física a través de documentos de investigación disponibles que tratan sobre el tema, libros sobre las estrategias de

organizaciones, problemas financieros en la micro, pequeña y mediana empresa de la ciudad de Celaya, (Salazar, 2008) que sirvieron de apoyo en la ejecución de esta investigación de igual manera libros digitales tanto nacionales como internacionales.

Asimismo es de utilidad social porque el resultado de la investigación constituirá una herramienta a las empresas del sector de transporte terrestre de carga pesada que servirá como guía para fortalecer sus controles financieros y así reforzar sus procedimientos administrativos en el cumplimiento de su crecimiento empresarial, para poder aumentar sus recursos de una forma adecuada y la obtención de los resultados planificados, mediante procedimiento específico en las áreas financiera y administrativa, beneficiando a las mismas empresas y empleados.

En El Salvador el sector de transporte terrestre de carga pesada representa un pilar fundamental en la economía debido a que es uno de los sectores que forma parte de la estructura del producto interno bruto (PIB). Según datos del Banco Central de Reserva año 2008, estima que el sector de transporte, almacenamiento y comunicaciones en el país representa aproximadamente el 9.6% del PIB total, su importancia relativa en el Producto Interno Bruto ha ido en aumento en los últimos años, pasando de 7.61% en 2005 a 9.6% en el 2007 en su participación de la producción, estimándose un valor de \$1.8 billones. (Superintendencia & Cruz, 2010).

Figura N° 3. Exportaciones vía terrestre realizadas en los años 2012 y 2011 en El Salvador



Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo información extraída del (Ministerio de economía, 2012).

En la Figura N° 3. Se muestran las exportaciones de El Salvador vía terrestre que se realizaron en los años 2012 y 2011, según El Informe de Comercio Internacional del año 2012 realizado por el Ministerio de Economía de El Salvador.

1.3. Objetivo de la investigación

Para esta investigación se evaluaron las necesidades, los factores internos y externos de las áreas financieras y administrativas que presentaba el sector de transporte terrestre de carga pesada. Por lo cual se plantearon los siguientes objetivos:

1.3.1. Objetivo general

Elaborar un modelo de análisis y evaluación de la gestión financiera y administrativa en las empresas del sector de transporte terrestre de carga pesada a fin de contribuir al logro de los resultados planificados y al control de las actividades de dichas organizaciones.

1.3.2. Objetivo específicos

1. Identificar el nivel organizativo que poseen las empresas del transporte terrestre de carga pesada
2. Determinar las necesidades financieras y administrativas existentes en los empresarios propietarios de las empresas de transporte terrestre de carga pesada para el desarrollo de una adecuada gestión a través de la elaboración de manuales, procedimientos administrativos y herramientas financieras.
3. Analizar y evaluar la gestión financiera y administrativa en las empresas del sector de transporte terrestre de carga pesada, mediante la información obtenida de la investigación de campo, para establecer la situación actual de dichas entidades.
4. Definir procedimientos administrativos y herramientas financieras adecuadas al sector de transporte terrestre de carga pesada.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Definición de hipótesis de trabajo

En esta investigación se analizaron todas las variables de la problemática del sector de transporte terrestre de carga pesada y se determinó la siguiente hipótesis general:

“Un análisis y evaluación de la gestión con procedimientos específicos para el área financiera y administrativa contribuye al logro de resultados planificados en las empresas del transporte terrestre de carga pesada agremiada a ASETCA.”

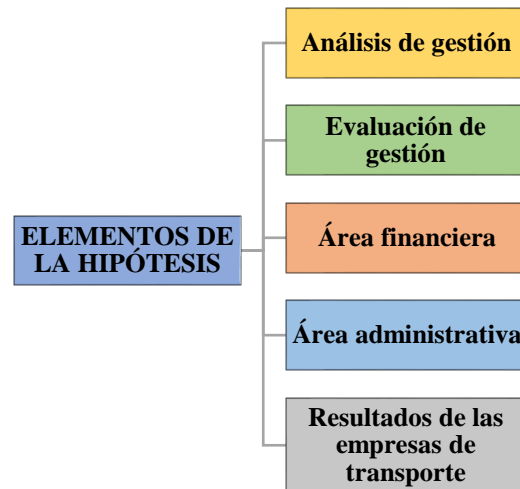
1.4.2. Determinación de variables

A partir de la hipótesis general se determinó las siguientes variables tanto dependientes como independientes:

- **Variable independiente:** un análisis y evaluación de la gestión con procedimientos específicos para el área financiera y administrativa.
- **Variable Dependiente:** el logro de resultados planificados de las empresas del transporte terrestre de carga pesada agremiadas a ASETCA.

A continuación, en la Figura N° 4. se presenta gráficamente los elementos de la Hipótesis general:

Figura N° 4. Elementos de la hipótesis



Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

1.4.3. Análisis de la variable

Variable independiente: un análisis y evaluación de la gestión con procedimientos específicos para el área financiera y administrativa.

- Identificar si existen procedimientos para el área financiera - administrativa y analizarlos para entender cómo funcionan determinadas áreas.
- Analizar el marco teórico, técnico y legal sobre la adecuación a las áreas financiera y administrativa del sector de transporte terrestre de carga pesada.
- Investigar con las empresas de transporte terrestre de carga pesada las problemáticas en las áreas financiera y administrativa.
- Compilar las respuestas para elaborar el análisis respectivo.

Variable Dependiente: el logro de resultados planificados en las empresas del transporte terrestre de carga pesada agremiada a ASETCA.

- Investigar con los gerentes o propietarios de las empresas del transporte terrestre de carga pesada, sobre el nivel de resultado que obtienen.
- Investigar con los gerentes o propietarios de las empresas del transporte terrestre de carga pesada, sobre el impacto que tienen en los resultados como consecuencia de la gestión en las áreas financiera y administrativa.
- Realizar un análisis al azar de los resultados obtenidos por las empresas del transporte terrestre de carga pesada agremiada a la Asociación Salvadoreña de Empresarios de Transporte de Carga.

En el siguiente Tabla N° 1 se muestra gráficamente la Operacionalización de las variables dependiente e independiente:

Tabla N° 1. Operacionalización de las variables

Formulación del problema	Objetivo General	Hipótesis de trabajo	Elementos de la Hipótesis	Variables		Medición
¿En qué medida la falta de un análisis y evaluación de gestión con procedimientos específicos en las áreas financiera y administrativa afectan los resultados de las empresas del transporte terrestre de carga pesada agremiada a la Asociación Salvadoreña de Empresarios de Transporte de Carga (ASETCA)?	Elaborar un modelo de análisis y evaluación de la gestión financiera y administrativa en las empresas del sector de transporte terrestre de carga pesada a fin de contribuir al logro de resultados planificados y al control de las actividades de dichas organizaciones	Un análisis y evaluación de la gestión con procedimientos específicos para el área financiera y administrativa contribuye al logro de resultados planificados en las empresas del transporte terrestre de carga pesada agremiada a ASETCA	<ul style="list-style-type: none"> a. Análisis de gestión. b. Evaluación de gestión. c. Área financiera d. Área administrativa. e. Resultados de las empresas de transporte. f. Empresas de transporte de carga pesadas agremiada a ASETCA. 	Independiente	Dependiente	<ul style="list-style-type: none"> 1. Nivel Organizativo 2. Existencia de procedimientos en el área administrativa. 3. Existencia de procedimientos en el área financiera 4. Existencia de manuales de control interno 5. Aplicabilidad de los procedimientos para las áreas financiera y administrativa

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Tabla N° 1. Operacionalización de las variables

Formulación del problema	Objetivo General	Hipótesis de trabajo	Elementos de la Hipótesis	Variables	Medición
			<ul style="list-style-type: none"> g. Análisis de gestión. h. Evaluación de gestión. i. Área financiera j. Área administrativa. k. Resultados de las empresas de transporte. l. Empresas de transporte de carga pesadas agremiada a ASETCA. 		<ul style="list-style-type: none"> 6. Nivel de control financiero 7. Utilidad de la información financiera

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO, TÉCNICO Y LEGAL

2.1. Introducción

Este tipo de servicio de transporte es importante debido a que es más que solo el simple hecho de movilizar un producto de un punto a otro punto (Porto & Gardey, 2010) porque el logro de esta tarea es la de un trabajo en equipo que engloba varias áreas de la empresa como por ejemplo lo financiero y lo administrativo estas áreas están involucradas indirectamente a través de la toma de decisiones financieras y directamente por medio de la logística que se define según el diccionario virtual wordreference.com en su numeral 3 como un “conjunto de medios e infraestructura necesarios para llevar a cabo algo” por lo tanto se puede decir que todas las áreas de las empresas de transporte ayudan a prestar el mejor servicio al cliente. (Duque & Oriente, 2014).

2.2. Marco conceptual

2.2.1. Gestión financiera

“Se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias” (Córdoba Padilla, 2012).

2.2.2. Análisis financiero

Es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras. (Gerencie.com, N/A).

2.2.3. Análisis de la gestión administrativa

Es el examen de la estructura administrativa o de sus componentes, para evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el cual se están cumpliendo la Planificación, la Organización, la Dirección, la Coordinación, la Ejecución y el Control de los objetivos trazados por la empresa, para corregir las deficiencias que pudieran existir, tendiendo al mejoramiento continuo de la misma, optimizando la productividad hasta lograr la calidad total y su control, mediante la mejor utilización de los recursos disponibles, conforme a procedimientos encuadrados dentro de normas y políticas de la verdadera administración (ver Figura N° 5) (Capital, 2012)

2.2.4. Transporte de carga

Se define como la operación de tránsito aduanero, mediante el cual se efectúa el transporte de mercancías o personas a nivel local y de un país a otro, que son sometidos a varias actividades materiales y legales (controles aduaneros). (Clemente, y otros, 2010).

2.2.5. Flete

Proviene del francés *fret*, el flete está vinculado al alquiler de un medio de transporte. El término puede hacer referencia al precio del alquiler, a la carga que se transporta o al vehículo utilizado (Porto & María, 2009).

2.2.6. Automatización empresarial

Es un sistema donde se transfieren tareas de producción, realizadas habitualmente por operadores humanos a un conjunto de elementos tecnológicos. (Programables, 2001).

2.2.7. Estrategia del negocio

Es el conjunto de actividades que permitirán que una empresa alcance una ventaja competitiva. (Autónomos, 2015)

2.2.8. Control Interno

Es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de los objetivos. (Gaitán, 2006)

2.2.9. Mejora continua

Es el proceso que pretende mejorar los productos, servicios y proceso de una organización mediante una actitud general, la cual configura la base para la estabilización de los circuitos y una continua detección de errores en el área. (ISOTools.org, 2015)

2.2.10. Evaluación de riesgo

Es uno de los pasos que se utiliza en un proceso de gestión de riesgos. El riesgo R se evalúa mediante la medición de los dos parámetros que lo determinan, la magnitud de la pérdida o daño posible L, y la probabilidad p que dicha pérdida o daño llegue a ocurrir (Deloitte, 2015)

2.2.11. Planificación estratégica

La elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo. (Gardey & Porto, 2008)

2.2.12. Organización operativa

Modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos (ISOTools, 2015)

2.2.13. Control de las operaciones

Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa y de los planes ideados para alcanzarlos (GESTIOPOLIS, 2014)

2.2.14. Control de calidad

Consiste en la implantación de programas, mecanismos, herramientas y/o técnicas en una empresa para la mejora de la calidad de sus productos, servicios y productividad. (Debitoor, N/A)

2.2.15. Gestión de innovación

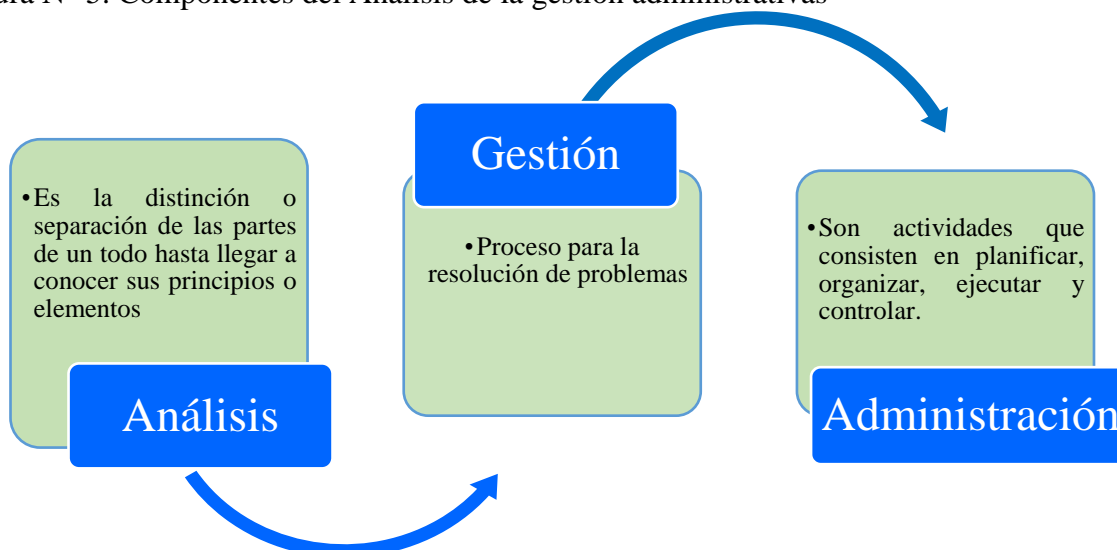
Aborda el proceso de organizar y dirigir los recursos de la organización (humanos, materiales, económicos) con la finalidad de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan desarrollar nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes, y transferir ese conocimiento a todas las áreas de actividad de la organización (Tecnología, N/A)

2.2.16. Gestión de riesgo

Es un enfoque estructurado para manejar la incertidumbre relativa a una amenaza, a través de una secuencia de actividades humanas que incluyen evaluación de riesgo, estrategias de desarrollo para manejarlo y mitigación del riesgo utilizando recursos gerenciales. (Wikipedia, 2017)

2.3. Generalidades del análisis y evaluación de la gestión

Figura N° 5. Componentes del Análisis de la gestión administrativas



Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo; Información extraída de Fuente: (Jose, 2014).

2.3.1. La evaluación de la gestión ¿Por qué medir y para qué?

(GEOPOLIS & Joanna, 2012)

Al no existir una medición de lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar, por lo tanto la toma de decisión que se elija no será la más conveniente, para construir conocimiento, que oriente a las personas, que alimente las políticas, que permita operar procesos productivos.

La transformación constante del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir deben tener claro su sistema de medición de desempeño.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa, su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa.

Razones del porqué las empresas deben realizar evaluaciones a la gestión:

- La empresa debe tomar decisiones.
- Se necesita conocer la eficiencia de las empresas (caso contrario, se irán tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones).
- Se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
- Se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- Se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, qué pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia).

Para qué verlo financieramente:

- Poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.

- Establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- Direcccionar o re direcccionar planes financieros.
- Relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Medir la situación de riesgo de la empresa.
- Proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad.

2.3.2. Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión

(GEOPOLIS & Joanna, 2012)

El objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.

Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.

- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

Por lo tanto, la razón de ser de un sistema de medición es entonces: comunicar, entender, orientar y compensar la ejecución de las estrategias, acciones y resultados de la empresa.

2.3.3. Importancia de los presupuestos

(Emprende Pyme, 2016)

Dentro de la gestión se debe de conocer lo que son los presupuestos ya que se define como un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, dentro del proceso de planeación estratégica es una herramienta que una empresa tiene que implantar para transformarse en una organización competitiva, porque a través de ello es posible determinar claramente a dónde quiere ir, de tal manera que, a partir de dónde se encuentra pueda fijar las pérdidas necesarios para lograr su misión con el fin de lograr los objetivos planificados.

Para poder alcanzar la planeación es necesario la elaboración de un presupuesto.

Figura N° 6. Elementos de los presupuesto



Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Con base a los elementos de los presupuesto (Figura N° 6.) podemos definir que los presupuestos consisten en cuantificar en términos monetarios la toma de decisiones anticipada y los objetivos planificados, de manera que permitan visualizar su efecto en la empresa y sirvan como herramienta de control administrativo.

2.3.4. Análisis financiero

(Block & Hirt, 2008)

El diagnóstico financiero permite a las empresas estudiar las relaciones que existen entre los elementos económicos, partiendo de los datos extraídos de sus balances financieros, asimismo saber su capacidad para responder a diversas contingencias, y de igual manera ejercer una mejor administración de los recursos internos y externos, buscando obtener una mejora en la prestación del servicio y a la vez lograr solidez y seguridad financiera.

Dentro del análisis de una empresa se puede realizar mediante, el análisis de los factores externos (Oportunidades y Amenazas) que impactan financieramente la entidad como el macro ambiente (Legislación, tecnología, demanda, tasas de interés e impuestos, tipo de cambio, inflación) y el ambiente competitivo (Precios de la competencia, costo de los factores de producción, productos sustitutos, etc.), además del análisis de los factores internos (Fortalezas y Debilidades) mediante el estudio de las capacidades gerenciales, de competencia, de los recursos humanos, financieros, tecnológicos, los costos en la cadena de valor y el análisis e interpretación de los estados financieros que es el diagnóstico financiero donde se “Determina la situación actual de la entidad en función de su identidad corporativa (Misión, visión, valores, objetivos, metas, etc.).”

Otra forma de evaluar a una empresa es por medio de los índices financieros, razones o ratios financieros estos muestran la situación económica y financiera de la empresa y ayudan a evaluar los resultados económicos del ejercicio y de la gestión administrativa dado que miden la eficiencia y comportamiento al establecer una relación numérica entre dos partidas de los estados financieros con el fin de obtener un índice cuyo resultado permita inferir una característica especial de dicha relación, ejemplo de ellos se pueden mencionar razones de liquidez, razones de deuda o apalancamiento, razones de actividad, entre otros (Tabla N° 2).

Tabla N° 2. Razones Financieras

Razones Financieras		
RAZONES DEL GRUPO DE LIQUIDEZ.	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
Índice de solvencia corriente.	$\text{Índice de solvencia} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Determina la posibilidad que tiene una entidad de hacer frente a sus pagos a corto plazo, indicando la capacidad de la misma para cubrir sus obligaciones a corto plazo a partir de sus activos corrientes, los que la empresa espera que se conviertan en efectivo en un período más o menos corto.
Índice de solvencia inmediata o prueba del ácido.	$\text{Índice de solvencia inmediata} = \frac{\text{Activo Corriente (-) Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Indica la capacidad de pago de una entidad, descontándose las partidas menos líquidas del activo corriente, es decir, los inventarios; es decir que por cada US\$ de activo corriente que cuenta una entidad para hacer frente a cada US\$ de sus deudas más urgentes, sin contar con los inventarios
Capital neto de trabajo	$\text{Capital neto de trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente.}$	Este índice indica la cantidad con la que cuenta la empresa para realizar sus operaciones normales, después de haber cubierto sus obligaciones a corto plazo.
RAZONES DEL GRUPO DE ACTIVIDAD	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
Índice de rotación de cuentas por cobrar	$\text{Índice de rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas netas a crédito}}{\text{Doctos y Cuentas x Cobrar a Clientes}}$	Para saber si el resultado obtenido es satisfactorio, es necesario conocer la actividad de la empresa; sin embargo, mientras mayor sea el índice de rotación, mejor será la política administrativa, ya que esta razón nos muestra las veces que se recupera la inversión. Y entre menor sea el plazo de cobro, indica un ciclo económico mejor para la empresa ya que nos muestra el plazo de cobrar en días promedio de nuestras cuentas.
	$\text{Plazo de cobro en cuentas por cobrar} = \frac{360 \text{ Días}}{\text{Índice de rotación de cuentas x cobrar}}$	
Índice de rotación de activo fijos (RAF)	$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos fijos netos}}$	Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos fijos. Señala también una eventual insuficiencia en ventas; por ello, las ventas deben estar en proporción de lo invertido en la planta y en el equipo. De lo contrario, las utilidades se reducirán pues se verían afectadas por la depreciación de un equipo excedente o demasiado caro; los intereses de préstamos contraídos y los gastos de mantenimiento.
Índice de rotación de activos totales (RAT) o de capital	$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos totales}}$	Mide el número de veces que los ingresos por ventas cubren las inversiones (activo total) de la empresa, o lo que es lo mismo el rendimiento que proporcionan los activos totales (ventas que se producen con la inversión realizada).

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo; información extraída (Block & Hirt, 2008)

Tabla N° 2 Razones Financieras

RAZONES DEL GRUPO DE ACTIVIDAD	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
Índice de endeudamiento	Razón de endeudamiento (RE): $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	Estas razones indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo. La RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO (RE) mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.
	Razón deuda patrimonio $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$	En estas razones se considera una proporción de 1 a 1, ya que si el capital ajeno fuera mayor al propio, se corre el riesgo de que la empresa pase a manos de sus acreedores (3ras. Personas), ya que al tener estos una mayor inversión no se podrían cubrir sus deudas de tal manera que la empresa pasaría a ser de ellos.

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo; información extraída (Block & Hirt, 2008)

Tabla N° 2 Razones Financieras

RAZONES DEL GRUPO DE RENTABILIDAD.	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
Rendimiento sobre el capital contable.	Rendimiento sobre capital contable = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$	Mientras mayor sea el rendimiento obtenido, la política administrativa adoptada por la empresa nos llevará a una situación financiera solvente y estable. Aquí es necesario hacer una comparación de la utilidad contra nuestras ventas, para precisar si el resultado es normal.
Rendimiento sobre activos totales.	Rendimiento sobre activos totales = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$	Mientras mayor sea el porcentaje de rendimiento, dichas políticas administrativas serán buenas.
Margen de utilidad o de productividad.	Margen de Utilidad = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$	Aquí es recomendable que el índice obtenido en cada una de las razones sea mayor, ya que nos indicará que la aplicación de las políticas administrativas adoptadas han sido las correctas y que estas redundarán en una situación financiera estable y solvente.
	Rentabilidad sobre activos no corrientes fijos (RA no CF) = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo no corrientes fijos}}$	
	Margen de utilidad bruta sobre ventas = $\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$	Este margen de rentabilidad sobre ventas muestra la capacidad que tiene la empresa de producir beneficios en relación a las ventas que realiza en la actividad normal de la empresa; da a conocer el importe que gana la empresa por cada una de las unidades de producción que vende.

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo información extraída (Block & Hirt, 2008)

Tabla N° 2 Razones Financieras

RAZONES DEL GRUPO DE RENTABILIDAD.	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
Participación de los costos sobre las ventas	Participación de los costos sobre las ventas = $\frac{\text{Costos}}{\text{Ventas}}$	Representa el porcentaje de las ventas que corresponde a los costos incurrido
Participación de los gastos sobre las ventas	Participación de los gastos sobre las ventas = $\frac{\text{Gastos de operación}}{\text{Ventas}}$	Este indicador responde a la pregunta ¿Qué porcentaje de los ingresos representan los gastos de operación?

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo información extraída (Block & Hirt, 2008)

2.3.5. Herramientas financieras

(Block & Hit, 2008)

Son de orden empresarial e importantes ya que permiten organizar los estados financieros para llevar un mejor control de los ingresos y gastos, además de ser relevantes debido a que analizan los resultados de la empresa, contribuyendo a tener una buena planeación al tener la seguridad de que se están manejando y aplicando las herramientas financieras correctamente para incrementar la utilidad de la empresa.

Estas generan valor a la empresa, a los administradores y personas encargadas de tomar decisiones que afecten la estructura financiera de la organización de manera que las herramientas financieras favorecen para poder competir y defenderse en el mercado globalizado (Jiménez, 2013).

- En el sin número de indicadores y métricas disponibles para la gerencia a través del análisis contable y financiero, una de las razones más efectivas es el ROE (***Return on Equity***) o retorno sobre el Capital Propio y ROA (***Return on Assets***) o Retorno sobre los activos, fruto de la llamada “Fórmula de Dupont” (Block & Hirt, 2008) (Ver Figura N° 7).

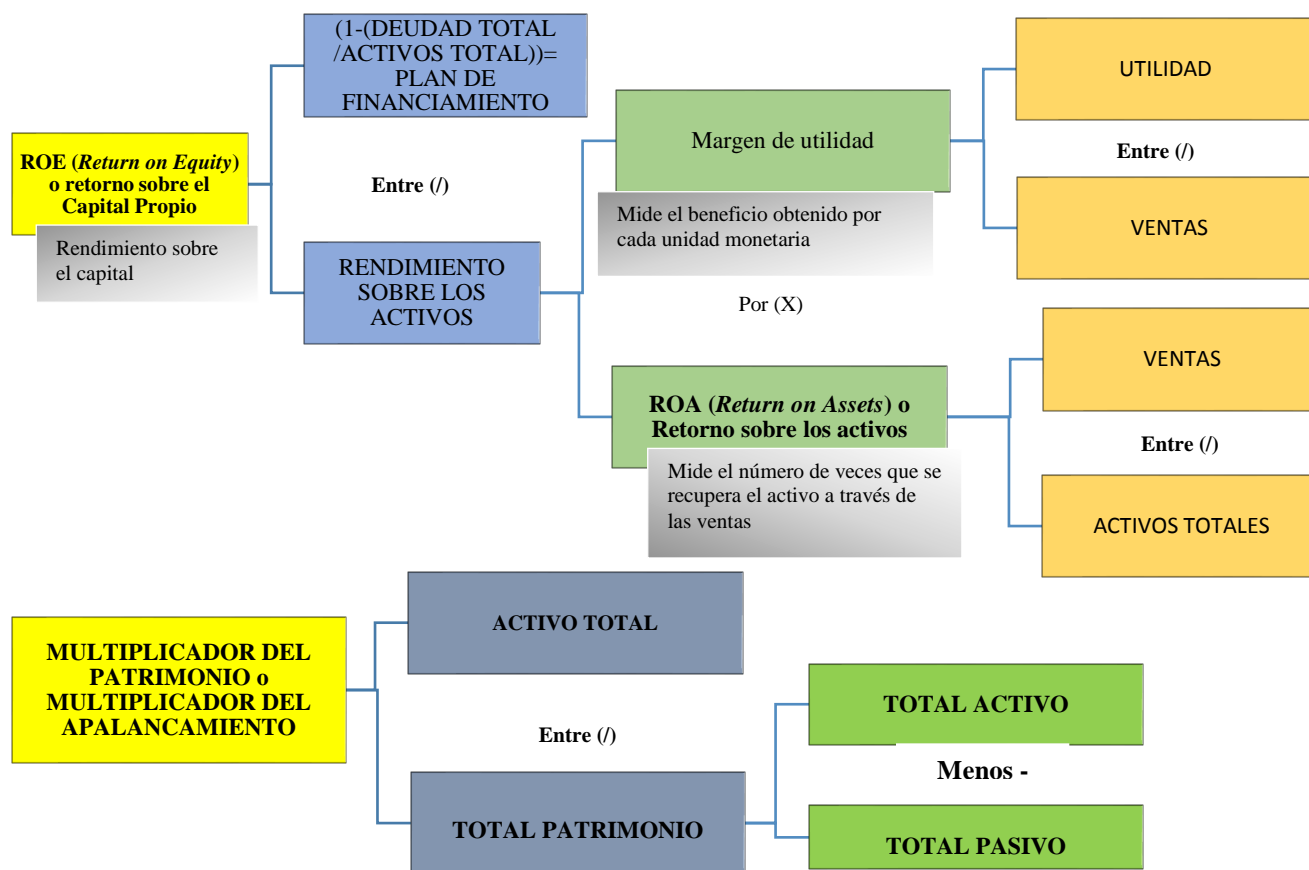
Fórmula Dupont ROA / ROE Financiero

(Block & Hirt, 2008)

El sistema DUPONT integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero).

En presente sistema se reúne el margen neto de utilidades, la rotación de los activos totales de la empresa y de su apalancamiento financiero, estas tres variables son las responsables del crecimiento económico de una empresa, la cual obtiene sus recursos o bien de un buen margen de utilidad en las ventas, o de un uso eficiente de sus activos fijos lo que supone una buena rotación de estos, lo mismo que la efecto sobre la rentabilidad que tienen los costos financieros por el uso de capital financiado para desarrollar sus operaciones.

Figura N° 7. Modelo DUPONT y el factor amplificador del capital



Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo; información extraída: (Block & Hirt, 2008)

Partiendo de la premisa que la rentabilidad de la empresa depende de tres factores como lo es el margen de utilidad en ventas, la rotación de los activos y del apalancamiento financiero, se puede entender que el sistema DUPONT lo que hace es identificar la forma como la empresa está obteniendo su rentabilidad, lo cual le permite identificar sus puntos fuertes o débiles.

Otra de las herramientas financieras utilizada es:

Estado de Resultados (Block & Hirt, 2008)

En este reporte financiero se puede identificar indicadores claves sobre la marcha del negocio, como los costos fijos (si se elevan demasiado) o los gastos financieros (si es factible aumentar el endeudamiento), además que nos permite calcular el resultado de las operaciones directamente vinculadas a la actividad de la empresa (producción de bienes y servicios).

Del mismo modo, se pueden proyectar ventas futuras o el impacto de la adquisición de una maquinaria en sus costos (de operación y financieros), y con ello evaluar los diferentes escenarios que podrían presentarse con esta inversión.

2.3.6. Herramientas administrativas

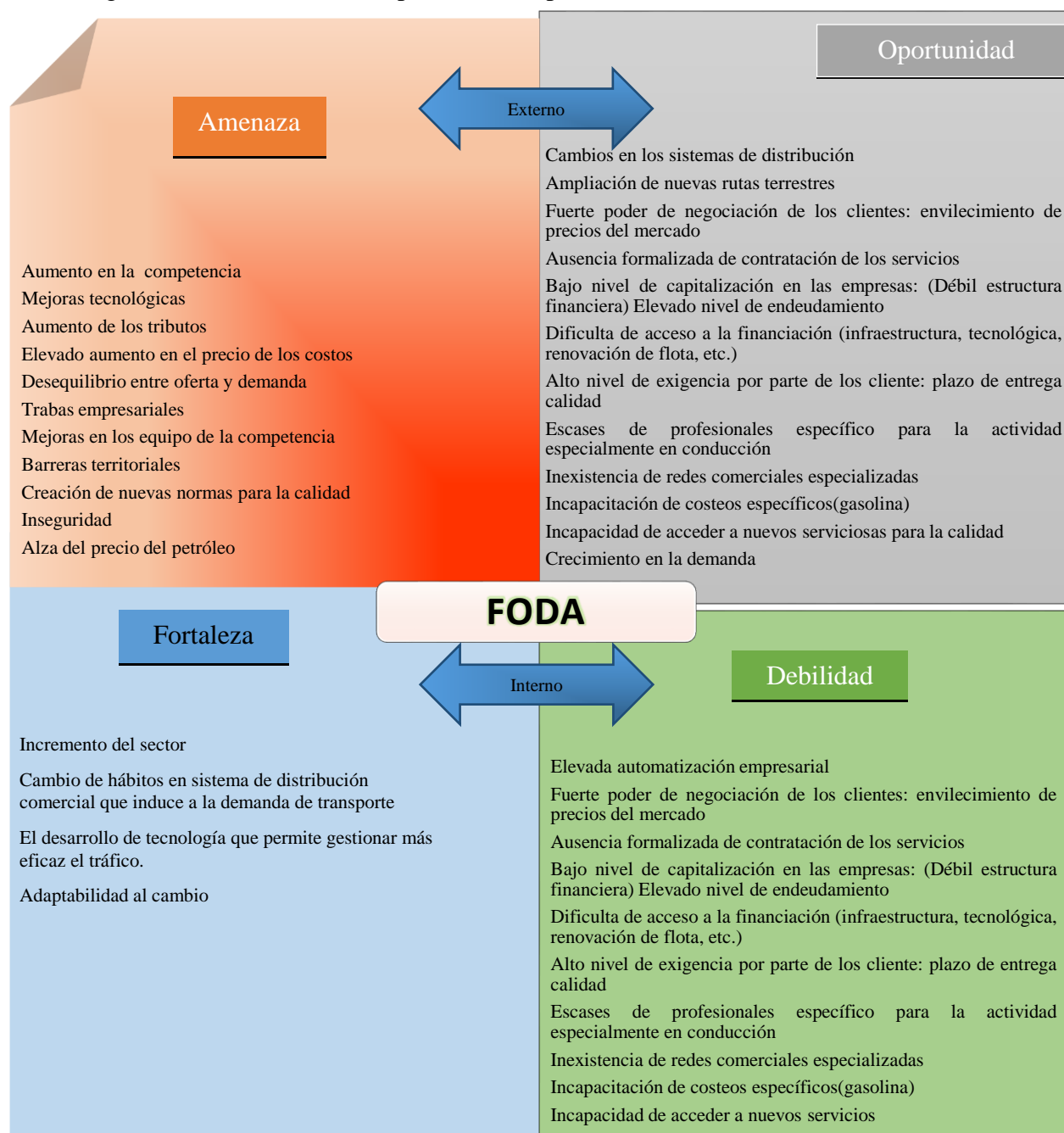
(Espinoza, 2013)

Análisis FODA

La matriz de análisis FODA O DAFO, es una herramienta de análisis de la situación de la empresa, el principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro esta permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan el mercado, y las fortalezas - debilidades que muestra la empresa. (Ver ejemplo en Figura N° 8).

Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: **Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.**

Figura N° 8. FODA de la empresa de transporte



Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo; información extraída Documento elaborado por SPIM Y LKS titulado Diagnostico de la situación actual de transporte.

El analisis FODA se realiza por medio de dos tipos de analisis principales como lo es el analisis externo que engloba Oportunidade y Amenazas; y el analisis Interno que se aplica a Debilidades y Fortalezas.

2.4. Sector de transporte de carga terrestre

Figura N° 9. Componentes del transporte



Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo; Información extraída (Sonia Ferreiro, 2006).

2.4.1. Componentes del transporte

El transporte se puede dividir en elementos físicos, personales, jurídicos, financieros propios y ajenos (Ver Figura N° 9).

Los elementos financieros de una empresa son necesarios para la creación, desarrollo, y expansión, dentro los cuales pueden diferenciarse por el riesgo que asume la gestión empresarial.

En el área de financiera se evalúan la liquidez de la empresa y su rentabilidad.

Dentro de los elementos Físico de las mercancías deben estar preparadas adecuadamente, por el usuario, este debe conocer el tipo de embalaje a utilizar según sean las características propias de las mercancías (físicas, químicas, etc.); así como el medio de transporte elegido y la duración del mismo.

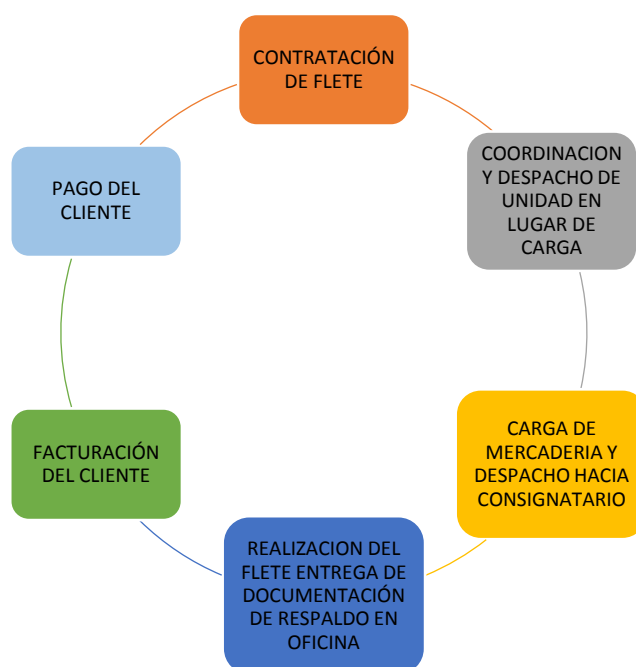
2.4.2. Logística del transporte de carga en El Salvador

En El Salvador, la logística y sus contribuciones fueron producidas e introducidas en función de la adopción de formas de administración extranjeras, en un entorno globalizado es imposible que una empresa pretenda obviar esta herramienta como lo es esta área ya que les permiten a las empresas buscar un nivel acorde a los estándares internacionales, es decir a los estándares globales.

De manera que no se limita a la distribución, lo que inicio como una herramienta más, es en la actualidad una forma de pensar que está implícita en todo el proceso productivo, ya sean bienes o servicios y que afecta íntegramente a las empresas, es tanto así, que aunque en El Salvador el término (logística) no sea del dominio público, es aplicada en gran medida, pues las exigencias mismas del mercado local e internacional demandan a los empresarios el pensar y desenvolverse dentro de esta visión.

Inclusive esta área puede ser visualizada en el proceso de generación del dinero en las empresas del transporte de carga (ver Figura N° 10), ya que sin ella las empresas del transporte de carga no podrían desempeñar su función que es la satisfacción del cliente a través de la entrega a tiempo de la mercadería.

Figura N° 10. Generación del dinero



Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

En el área de financiera sin lugar a duda se puede ver reflejada ya que esta se encarga de controlar todos los recursos financieros entre los que se puede mencionar: la compra a tiempo de repuesto, el pago de viáticos a los choferes, el cobro y facturación a tiempo, el registro de contabilidad por los recursos invertidos en un viaje, entre otros.

2.5. Marco técnico

En la presente investigación se presentó un análisis del Control Interno a través de la evaluación del COSO ERM O COSO II ya que dicho modelo se consideró adecuado para el área de administración de este sector transporte terrestre de carga pesada, el presente modelo tiene como finalidad brindar a las empresas un sistema efectivo para identificar, evaluar y manejar los riesgos asociados a sus actividades realizando un cambio estructural. (Ch, 2013).

Dentro de este modelo se toman componentes que son claves para definir las metas de la empresa, colocando los objetivos claros, ayudando a la empresa a decidir que riesgos tomar para hacer realidad las metas de la organización, evalúa el control interno con base a los riesgos identificados, evaluando, para luego mitigar y dar respuesta para los riesgos.

El presente modelo se encuentra dividido en ocho componentes interrelacionados entre sí, los procedimientos deben ser efectuados por el propietario y/o los gerentes y los demás miembros del personal de la empresa; a lo largo de su organización estos ocho componentes están alineados con cuatro categorías de objetivos donde se consideran las actividades en todos los niveles de la organización.

COMPONENTES DEL COSO ERM

Ambiente interno

Abarca el entorno de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía de administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual ellos operan.

Establecimiento de objetivos

Donde la empresa debe tener una meta clara que se alineen y sustenten con su visión y misión, pero siempre teniendo en cuenta que cada decisión conlleva un riesgo que debe ser previsto por la empresa.

Identificación de eventos

Se identifican los eventos que afectan los objetivos de la organización aunque estos sean positivos, negativos o ambos, para que la empresa los pueda enfrentar y proveer de la mejor forma posible.

Evaluación de riesgos

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia)

Respuesta al riesgo

Una vez evaluado el riesgo la gerencia identifica y evalúa posibles repuestas al riesgo en relación a las necesidades de la empresa.

Las respuestas al riesgo pueden ser:

Evitarlo: Se toman acciones de discontinuar las actividades que generan el riesgo

Reducirlo: Se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia o ambas

Compartirlo: Se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.

Aceptarlo: No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

Actividades de control

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa, ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa.

Información y comunicación

La información es necesaria en todos los niveles de la organización para hacer frente a los riesgos identificando, evaluando y dando respuesta a los riesgos, la comunicación se debe realizar en sentido amplio y fluir por toda la organización en todos los sentidos; debe existir una buena comunicación con los clientes, proveedores y accionistas.

Monitoreo

Sirve para monitorear que el proceso de administración de los riesgos sea efectivo a lo largo del tiempo y que todos los componentes del marco ERM funcionen adecuadamente, esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

Dentro de este modelo divide los objetivos de la compañía en cuatro categorías las cuales se puede mencionar:

Objetivos estratégicos

Son los objetivos establecidos al más alto nivel y relacionado con el establecimiento de la misión y visión de la compañía

Objetivos operativos

Son aquellos relacionados directamente con la eficacia y eficiencia de las operaciones incluyendo por supuesto objetivos relacionado con el desempeño y la rentabilidad.

Objetivos relacionados con la información suministrada a terceros

Aquellos objetivos que afectan a la efectividad del *reporting* de la información suministrada (interna y externa) y va más allá de la información estrictamente financiera

Objetivos relacionados con el cumplimiento regulatorio

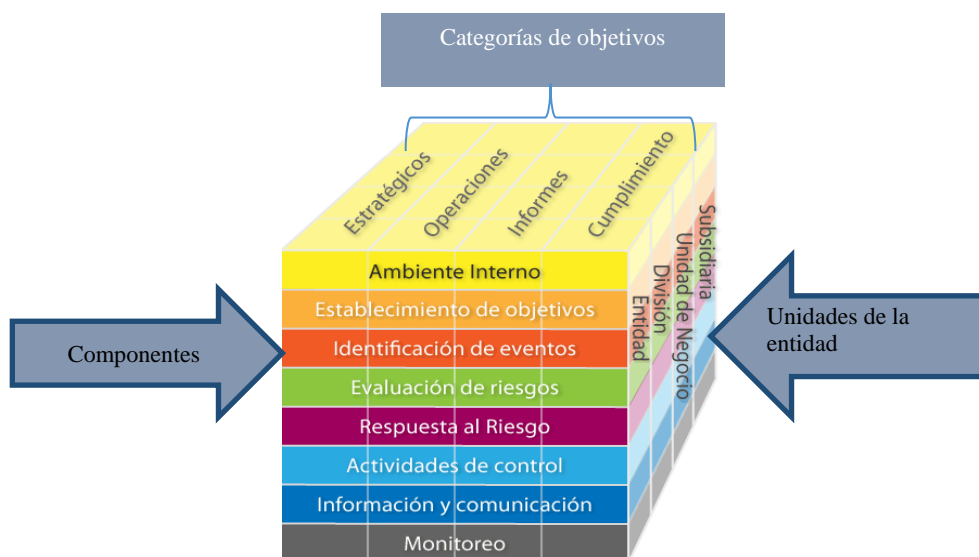
Se trata de aquellos objetivos relacionado con el cumplimiento por parte de la compañía con todas aquellas leyes y regulaciones que son aplicadas.

El presente modelo posee como premisa fundamental

“Que la incertidumbre proviene tanto del entorno como de las decisiones dentro de la organización (fuentes internas y externas) y esta se puede presentar como riesgo y oportunidad, con el potencial de destruir o generar valor además que la administración de riesgos corporativos permite a la administración manejar esa incertidumbre, su riesgo y oportunidad asociado por lo tanto, incrementar la capacidad de la organización para construir valor”.

Asimismo, los gerentes o propietarios de las empresas que se guíen con el marco de COSO ERM (ver Figura N° 11) podrán operar de forma eficaz en un ámbito pleno de riesgo, aumentando la capacidad para (Sánchez, 2015): alinear el nivel de riesgo aceptado con la estrategia; unir crecimiento, riesgo y rendimiento; mejorar las decisiones de respuesta al riesgo; minimizar sorpresas y pérdidas operativas; identificar y administrar riesgos a nivel de la entidad; racionalizar el uso de recursos.

Figura N° 11. Matriz tridimensional de gestión de riesgos



Fuente: ((COSO), Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado, 2004) **Explicación de la figura:** En la presente Matriz tridimensional se muestran las cuatro categorías de objetivos estas representadas por las columnas verticales, los ocho componentes de la gestión de riesgos corporativos por las filas horizontales y los diferentes niveles organizacionales por la tercera dimensión del cubo.

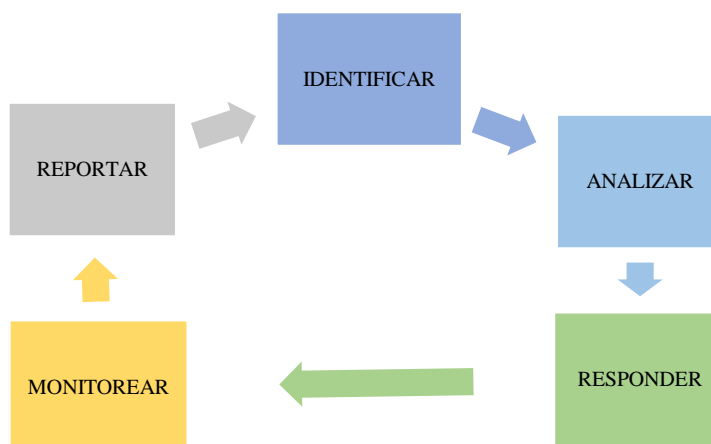
BENEFICIOS DEL COSO ERM.

Además de lo anteriormente mencionado con el COSO ERM se puede realizar una contribución ayudando a la organización a:

- Mayor posibilidad de alcanzar los objetivos
- Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus más amplias implicaciones.
- Crea mayor enfoque de la gerencia en asuntos que realmente importan.
- Mayor enfoque interno en hacer lo correcto en la forma correcta
- Incrementa la posibilidad de que cambios en iniciativas puedan ser logrados.

Este modelo Coso-ERM, es un proceso formal diseñado para identificar, evaluar, responder, comunicar y monitorear los riesgos a lo largo de toda la organización.

Figura N° 12. Proceso de gestión de riesgo



Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo; información extraída (Diez, N/A)

Dentro del modelo Coso ERM, la gestión de riesgo es un proceso realizado por los gerentes y propietarios de las empresas y el personal de dicha entidad, aplicándolo en el establecimiento de estrategias de toda la empresa, diseñada para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad y administrar los riesgos para proporcionar una seguridad e integridad razonable referente al logro de objetivos.

En el proceso de gestión de riesgo el objetivo es reducir diferentes riesgos relativos a un ámbito preseleccionado a un nivel aceptado por la sociedad. Puede referirse a numerosos tipos de amenazas causadas por el medio ambiente, la tecnología, los seres humanos, las organizaciones y la política. Por otro lado, involucra todos los recursos disponibles por los seres humanos o, en particular, por una entidad de manejo de riesgos (persona, staff, organización).

A continuación en la Tabla N° 3 se presenta la Normativa técnica aplicable:

Tabla N° 3. Normativa técnica

Normativa técnica	Comentarios
<p>Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES). Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) Fecha de adopción: 07 de octubre de 2009 Resolución No. 113/2009</p>	<p>Esta normativa técnica es aplicables a las empresas del sector transporte terrestre de carga pesada como lo es: Presentación de estados financieros; políticas contables, estimaciones y errores; propiedades, planta y equipo; arrendamientos; ingresos de actividades ordinarias; provisiones y contingencias; propiedades de inversión.</p>
<p>Modelo de control interno COSO ERM Marco integrado de administración de riesgos corporativos. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).</p>	<p>Este modelo ayuda a las empresas de transporte terrestre de carga pesada a gestionar el riesgo con efectividad, ya que un enfoque para la administración de riesgos corporativos que incluye los métodos y procesos utilizados por las empresas para gestionar los riesgos y aprovechar las oportunidades relacionadas con el logro de los objetivos, define los componentes esenciales de la gestión de riesgos corporativos, que nace ante la necesidad al riesgo. Este modelo se puede aplicar a cualquier tipo de riesgo, cualquiera sea su naturaleza, causa u origen, a lo largo de la vida de la empresa, así como a una variada gama de actividades, incluidas las estrategias y de decisiones, operaciones, procesos, funciones, proyectos, productos, servicios, activos, etc.</p>

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo: información extraída ((IASB), Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, 2015) ((COSO), Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado, 2004)

2.6 Marco legal

Las principales leyes que rigen la organización general del transporte de carga por carretera en El Salvador son los siguientes:

2.6.1 Legislación a nivel nacional

Tabla N° 4. Legislación a nivel nacional

Normativa Legal	Comentarios
<p>Código de comercio. Fecha de vigencia: 31/07/1970 Decreto legislativo No. 671</p>	<p>Está Ley es aplicable a los contratos de transportes ya que la empresa se obliga a dar la prestación del servicio por medio de personas o cosas de un lugar a otro, a cambio de un precio.</p>
<p>Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios</p> <p>Fecha de vigencia: 31/07/1992</p> <p>Decreto legislativo No. 296</p>	<p>La ley es aplicable a los servicios de transporte de carga, ya que constituye hecho generador del impuesto la importación o internación definitiva al país de bienes muebles corporales y de servicios. Existe importación o internación de servicios cuando la actividad que generan los servicios se desarrolla en el exterior y son prestados a un usuario domiciliado en el país que los utiliza en él, tales como: asesorías o asistencias técnicas, marcas, patentes, modelos, informaciones, programas de computación y arrendamiento de bienes muebles corporales, se consideran que son prestaciones de servicios: Transporte o flete de carga, terrestre, aéreo y marítimo y de pasajeros, aéreo y marítimo; que son contribuyentes del impuesto quiénes, en forma habitual o no, realicen importaciones o internaciones definitivas de bienes muebles corporales o de servicios, son considerados la determinación de la base imponible en donde se deben tomar los valores de los bienes y servicios, accesorios tales embalaje, flete, transporte, limpieza, seguro; y estas empresas podrán deducirse únicamente los gastos generales destinados exclusivamente a los fines de la realización giro o actividad del contribuyente tales como flete o acarreo, energía eléctrica, teléfono o agua.</p>
<p>Ley de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial.</p> <p>Fecha de vigencia: 27/10/1995</p> <p>Decreto legislativo No. 477</p>	<p>Esta ley tiene por objeto establecer el marco legal en materia de Régimen administrativo de Transporte, Tránsito y su Seguridad Vial. Se aplica esta ley a toda persona autorizada a conducir vehículos automotores destinados al transporte de carga, la cual deberá de otorgar fianza para responder por daños ocasionados a terceros. Así mismo en el Art. 119-I, enlistan las infracciones, procedimientos, sanciones y recursos aplicado a los transportistas de carga.</p>

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo; información extraída (Salvador O. E., DECRETO 61, 1996) (Salvador A. L., Decreto 296, 1992) (DECRETO N° 477, 1995),

Normativa Legal	Comentarios
<p>Reglamento general de transporte terrestre</p> <p>Fecha de vigencia: 14/02/2002</p> <p>Decreto ejecutivo No. 35</p>	<p>Este reglamento es aplicable a los servicios de transporte terrestre de pasajeros, turismo, carga y servicios auxiliares y a la totalidad de las prestaciones de servicios de transporte colectivo por automotor de pasajeros por parte de personas naturales y jurídicas autorizadas que desarrollen dicha actividad, así también al cumplimiento de los requisitos mínimos y regulaciones para el personal en el servicio de transporte terrestre y los vehículos que prestan dicho servicio.</p>
<p>Reglamento de transporte terrestre de carga</p> <p>Fecha de vigencia: 03/03/2003</p> <p>Decreto ejecutivo No. 23</p>	<p>Este reglamento es aplicado a las actividades relacionadas con el servicio de transporte de carga que se presta exclusivamente al Estado, al servicio del transporte de carga en sus diferentes modalidades que se presta a particular; a la clase de carga en el servicio de transporte: general y especial, es decir que dicha ley es responsable de regular controlar, fiscalizar y sancionar, la normativa para el funcionamiento, control y condiciones de seguridad.</p>
<p>Reglamento general de tránsito y seguridad vial</p> <p>Fecha de vigencia: 01/07/1996</p> <p>Decreto ejecutivo No. 61</p>	<p>Este reglamento es ajustable a las empresas del sector transporte, al tránsito y a la seguridad vial con el fin de establecer la aplicación de sanciones de orden gubernativo y económico en que incurran los que infrinjan las disposiciones del dicho Reglamento; estableciendo para vehículos y sus respectivos conductores, todas las medidas necesarias encaminadas a garantizar la seguridad de personas e intereses, normalizando el tránsito, estableciendo el orden de la circulación y precaviendo los peligros que den lugar a desorden por falta de medidas adecuadas. Esta ley es de aplicación directa al sector de transporte de carga pesada, debido a que impone una serie de regulaciones para el traslado de carga, circulación vehicular y revisión de vehículos de transporte de carga.</p>

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo; información extraída (DECRETO 35, 2002), (DECRETO 23, 2003) (Salvador O. E., DECRETO 61, 1996)

2.6.2 Legislación a nivel regional

Tabla N° 5. Legislación a nivel regional

Normativa Legal	Comentarios
<p>Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA)</p> <p>Fecha de vigencia: 2018</p> <p>Resolución No. 223-2008 (COMIECO-XLIX)</p>	<p>Nos estable esta legislación una forma simplificada de los requerimientos del Mercado Común Centroamericano y los instrumentos regionales de integración económica, aplicada al rol de control aduanero y sus facultades, a las responsabilidades del transportista aduanero y del agente del transporte, al nacimiento de la obligación tributaria aduanera, el control de salida e ingreso de personas, mercancías y medios de transporte, y la Declaración de mercancías.</p>
<p>Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano (RECAUCA)</p> <p>Fecha de vigencia: 2008</p> <p>Resolución No. 224-2008 (COMIECO-XLIX)</p>	<p>Se aplica a la Declaración de Mercancías. Toda mercancía, para ser destinada a un régimen aduanero, deberá estar amparada en una declaración de mercancías. La obligación de declarar incluye también a las mercancías libres de derechos arancelarios y a las que de cualquier forma gocen de exención o franquicia, y se enuncian procedimientos, condiciones, contenido y documentación necesaria para la presentación de la declaración de mercancías</p>
<p>Tratado General de Integración Económica Centroamericana</p> <p>Fecha de vigencia: 04/06/1961</p>	<p>Este tratado se encarga de unificar las economías de los cuatro países e impulsar en forma conjunta el desarrollo de Centroamérica a fin de mejorar las condiciones de vida de sus habitantes, considerando la necesidad de acelerar la integración de sus economías acuerda suscribir dicho tratado. Los Estados contratantes de dicho tratado acuerdan establecer entre ellos un mercado común y se comprometen además a constituir una unión aduanera, brindando plena libertad de tránsito a través de su territorio para las mercancías destinadas a cualesquiera de los otros Estados firmantes o procedentes de ellos, así como para los vehículos que transporten tales mercancías. Siendo este uno de los tratados más importante para el sector del transporte de carga ya que se reduce las restricciones de tránsito terrestres entre dichos Estados.</p>
<p>Reglamento sobre el Régimen de Tránsito Aduanero Internacional Terrestre</p> <p>Fecha de vigencia: 15/04/2001</p> <p>Resolución No. 652001</p>	<p>Esta ley establece facilitar, armonizar y simplificar los procedimientos utilizados en las operaciones de tránsito aduanero internacional efectuadas por vía terrestre, ya que proporciona el Formulario de declaración e instructivo para el transporte de mercancías en tránsito aduanero internacional de una aduana de partida de un país firmante a una aduana de destino de otro país firmante o a un tercer país no signatario. Siendo de suma importancia para la prestación del servicio de transporte de carga pesada entre dichos países.</p>

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo información extraída (Código Aduanero Uniforme Centroamericano, 2008), (Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano, 2008), (Tratado General de Integración Económica, 1961), (Reglamento sobre el Régimen de Tránsito Aduanero Internacional Terrestre, 2007)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque y tipo de investigación

La presente investigación se utilizó el diseño de investigación descriptiva-experimental con base a una realidad de hecho y sus características fundamentales a partir de ellas se continuo con el diseño experimental por lo cual se plantearon variables para conocer de qué modo o porque causa se produce dicho fenómeno además se establecieron conclusiones a partir de la observación del fenómeno, para la comprobación se aplicó el método Hipotético – Deductivo ya que en él se establecieron teorías y preguntas iniciales de investigación, de las cuales se derivaron hipótesis y estas se sometieron a prueba, continuando se realizó con un enfoque cuantitativo-descriptivo debido a que se analizaron valores numéricos de los cuales se obtuvieron resultados a partir de un fenómeno en estudio.

3.2. Delimitación espacial y temporal

3.2.1. Delimitación espacial

El estudio se realizó en un universo de cuarenta y cinco empresas del sector de transporte de carga terrestre agremiada a la Asociación Salvadoreña de Empresarios de Transporte de Carga (ASETCA), dicha asociación afilia diversidad de socios y se encuentra ubicada en la 11 Av. Sur (Avenida José ZablahTouche) Colonia Utila Casa No. 3-4, Santa Tecla, La Libertad, frente a procuraduría auxiliar del departamento de La Libertad.

3.2.2. Delimitación temporal

La evaluación comprende el periodo entre el año 2014 al año 2016 ya que es un lapso adecuado de tiempo para la realización de una evaluación comparativa de los cambios relevantes, que se utilizó para el análisis correspondiente.

3.3. Sujetos y objeto de estudio

3.3.1. Unidad de análisis

Las unidades de análisis principales que se utilizó para esta investigación fueron:

- Gerente y/ propietarios de las empresas del transporte terrestre de carga pesada.

3.3.2. Población y marco muestral

Se determinó una población de cuarenta y cinco empresas, de las cuales treinta y tres corresponden a la zona occidental y doce a la zona central de El Salvador. Se tomó en cuenta a las empresas de transporte terrestre de carga pesada que posean cabezales y furgones propios, que realicen viajes en El Salvador, Centroamérica y México y que su base de operaciones se encuentre en la zona occidental y central de El Salvador. Ya que este tipo de empresas poseen un mayor volumen financiero.

Se tomó como base dichas empresas para determinar la selección de la muestra utilizando la siguiente fórmula estadística; (Jovel, 2008)

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot Z^2}{e^2(N - 1) + p \cdot q \cdot Z^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N= Total de la población = 45

Z = Coeficiente de confianza (área bajo la curva de un nivel de confianza dado) 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%) = 95% seguridad

p = Probabilidad de éxito de que la problemática exista (en este caso 5% = 0.05)

q = Probabilidad de fracaso (en este caso 1-0.05 = 0.95)

e = Margen de error. (Precisión = 5%)

Aplicando fórmula:

$$n = \frac{45 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.05^2 * (45 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{8.21142}{0.05^2 * (45 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = \frac{8.21142}{0.292476}$$

$$n = 28.07553 \approx 28 \text{ Empresas}$$

Se determinó una muestra de veintiocho empresas considerando dentro de dicha muestra las doce empresas de la zona central y las dieciséis restante de la zona occidental, debido a que la empresa piloto tomada para el análisis se encuentra ubicada en la zona central de El Salvador.

3.3.3. Variables e indicadores

Se determinaron las siguientes variables principales en estudio que se obtuvieron a partir de la hipótesis general:

Variable Independiente: un análisis y evaluación de la gestión con procedimientos específicos para el área financiera y administrativa.

Variable Dependiente: el logro de resultados planificados en las empresas del transporte terrestre de carga pesada agremiada a ASETCA

Indicadores de las variables:

- a) Nivel Organizativo
- b) Existencia de procedimientos en el área administrativa
- c) Existencia de procedimientos en el área financiera
- d) Existencia de manuales de control interno
- e) Aplicabilidad de los procedimientos para las áreas financiera y administrativa
- f) Nivel de control financiero
- g) Utilidad de la información financiera.

3.4. Técnicas, materiales e instrumentos

3.4.1. Técnicas y procedimientos para la recopilación de la información

La presente investigación utilizó como instrumento y técnica de investigación lo siguiente:

- a) **Entrevistas:** esta se realizó a la persona encargada de la empresa de transporte modelo para tener un amplio conocimiento sobre la problemática a analizar.

- b) **Cuestionarios con preguntas cerradas:** Estas fueron aplicadas a las empresas del sector de transportes terrestre de carga pesada, y se tomaron en cuenta solo la muestra calculada con anterioridad, esto permitió recopilar los datos de los cuales se analizaron los resultados obtenidos de ellas, que conllevo a dar una afirmación o negación de las hipótesis plasmada en esta investigación.

- c) **Observación directa:** En esta etapa se creó una narrativa sobre cómo se desempeñan las áreas de investigación en su ambiente natural, dando una visión amplia el conocimiento sobre la problemática y así aportando un valor agregado a dicha investigación.

3.4.2. Instrumentos de medición

El instrumento que se ocupó para esta investigación fue el cuestionario con preguntas cerradas que fueron complementados por los gerentes/propietarios del negocio debido a que ellos proveen la guía de cómo se toman las decisiones financieras y administrativas.

Para las entrevista se utilizó un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas y se conversó con el administrador de la empresa de transporte terrestre de carga pesada, modelo para ampliar el conocimiento adquirido.

3.5. Procesamiento y análisis de la información

La información fue procesada por medio de programas como Microsoft Excel, Microsoft Word y el programa SPSS los cuales son herramientas básicas en la aplicación de cálculos estadísticos, elaboración de gráficas, redacción de documentos, entre otras características que serán de ayuda en el procesamiento de la información.

El procesamiento de datos en SPSS y Microsoft Excel se guiará a través de:

- a) Ingreso del formato de cuestionario con todas sus preguntas cerradas.
- b) Creación de tabla consolidando los resultados de los cuestionarios de la muestra.
- c) Preparación de gráficos por cada situación analizada.

Por medio de Microsoft Word se redactaron los cuestionarios, entrevistas y la narrativa que sirvieron de conocimiento de la situación problemática.

3.6. Cronograma de actividades

Cronograma de Actividades
EN EL PERIODO COMPRENDIDO DE JUNIO A OCTUBRE DE 2017

ACTIVIDAD	SEMANA	JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Capítulo I. Planteamiento del problema	■																				
2	Situación problemática	■																				
3	Enunciado del problema	■	■																			
4	Justificación de la investigación	■	■	■																		
5	Objetivos de la investigación	■	■	■	■																	
6	Hipótesis	■	■	■	■																	
7	Limitaciones	■	■	■	■																	
8	Capítulo II. Marco Teórico	■	■	■	■	■																
9	Estado actual del hecho o situación					■	■															
10	Principales definiciones					■	■	■														
11	Legislación aplicable					■	■	■	■													
12	Normativa técnica aplicable					■	■	■	■													
13	Capítulo III. Metodología de la investigación	■	■	■	■	■	■	■	■													
14	Enfoque y tipo de investigación					■	■	■	■													
15	Delimitación espacial y temporal					■	■	■	■													
16	Sujetos y objeto de estudio					■	■	■	■													
17	Unidades de análisis					■	■	■	■													
18	Población y marco muestral					■	■	■	■													
19	Variables e indicadores					■	■	■	■													
20	Técnicas, materiales e instrumentos					■	■	■	■													
21	Técnicas y procedimientos para la recopilación de la información					■	■	■	■	■												
22	Instrumentos de medición					■	■	■	■	■												
23	Procesamiento y análisis de la información					■	■	■	■	■												
24	Cronograma de actividades					■	■	■	■	■												
25	Presentación de resultados					■	■	■	■	■	■											
26	Tabulación y análisis de resultados					■	■	■	■	■	■											
27	Diagnóstico					■	■	■	■	■	■											
28	Capítulo IV. Propuesta de solución	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■											
29	Planteamiento del caso											■	■									
30	Estructura del plan de solución											■	■	■	■	■						
31	Beneficios y limitantes											■	■	■	■	■	■					
32	Desarrollo de caso práctico											■	■	■	■	■	■	■	■	■		
33	Conclusiones											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
34	Recomendaciones											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

3.7. Presentación de resultados

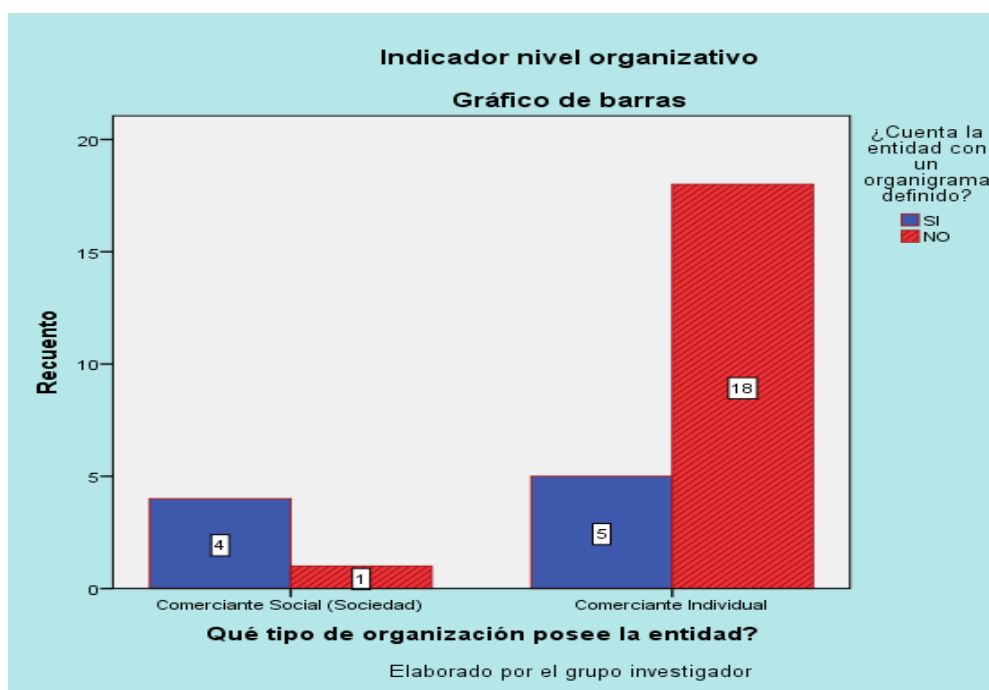
3.7.1. Tabulación y análisis de resultados

A continuación se presenta las tablas cruzadas que sirvieron para analizar las variables en estudio a partir de los resultados de la muestra de las empresas de transporte de carga terrestre seleccionadas.

PREGUNTAS	INDICADOR	ANÁLISIS
1,2	Indicador: Nivel Organizativo	Tabla 6
3,4,5	Indicador: Existencia de procedimientos en el área administrativa y financiera.	Tabla 7
6,7	Indicador: Existencia de control interno.	Tabla 8
8,9,	Indicador: Aplicabilidad de los procedimientos para las áreas financiera y administrativa.	Tabla 9
10,11	Indicador: Nivel de control financiero	Tabla 10
12,13,14,15	Indicador: Utilidad de la información financiera	Tabla 11

Tabla N° 6. Tabla cruzada indicador nivel organizativo

Relación		¿Cuenta la entidad con un organigrama definido?		Total
		SI	NO	
¿Qué tipo de organización posee la entidad?	Comerciante Social (Sociedad)	44.4%	5.3%	17.9%
	Comerciante Individual	55.6%	94.7%	82.1%
Total		100.0%	100.0%	100.0%

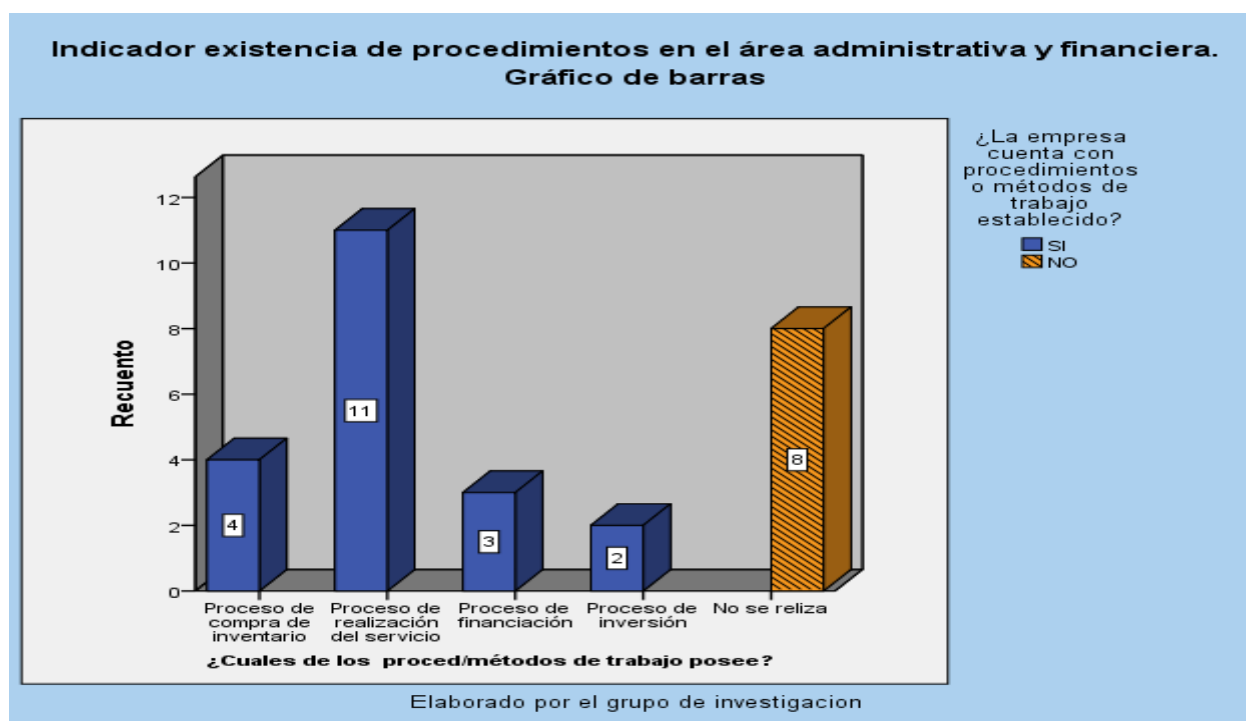
Grafica N° 1. Nivel Organizativo**Análisis:**

En las empresas del sector de transporte terrestre de carga pesada analizadas el 82.00% representan a los comerciantes individuales y ese porcentaje de gerentes y propietarios no cuenta con un organigrama que defina su estructura organizativa, la cual contribuiría a la eficiencia de sus procesos, el logro de metas y objetivos que le permitan un crecimiento económico.

Tabla N° 7. Tabla cruzada indicador existencia de procedimientos en el área administrativa y financiera

Relación	¿La empresa cuenta con procedimientos o métodos de trabajo establecido?		Total
	SI	NO	
¿Cuáles de los siguientes procedimientos o métodos de trabajo posee?	Proceso de compra de inventario	20.0%	14.3%
	Proceso de realización del servicio	55.0%	39.3%
	Proceso de financiación	15.0%	10.7%
	Proceso de inversión	10.0%	7.1%
	No se realiza		100.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Grafica N° 2. Existencia de procedimientos en el área administrativa y financiera

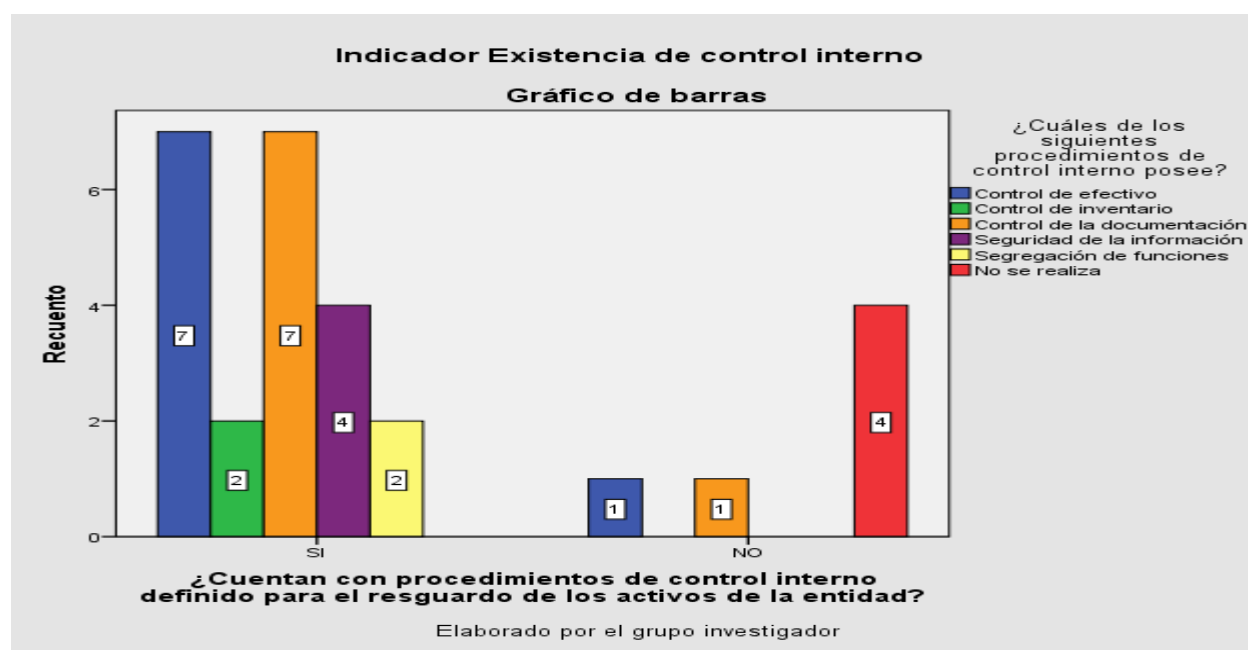


Análisis:

En las empresas del sector de transporte terrestre de carga pesada encuestadas carecen de una adecuada gestión en las áreas, financiera, administrativa y operativa, debido a que los gerentes y propietarios ejecutan procedimientos o métodos de trabajo con base a su experiencia y habilidades empíricas en dichas áreas; lo cual podría afectar el desarrollo del negocio por no contar con una canalización de los ingresos y una distribución adecuada de sus gastos.

Tabla N° 8. Tabla cruzada indicador existencia de control interno

Relación	¿Cuáles de los siguientes procedimientos de control interno posee?						Total
	Control de efectivo	Control de inventario	Control de la documentación	Seguridad de la información	Segregación de funciones	No se realiza	
¿Cuentan con procedimientos de control interno definido para el resguardo de los activos de la entidad?	SI	31.8%	9.1%	31.8%	18.2%	9.1%	100.0%
	NO			16.7%			66.7%
Total		28.6%	7.1%	28.6%	14.3%	7.1%	100.0%

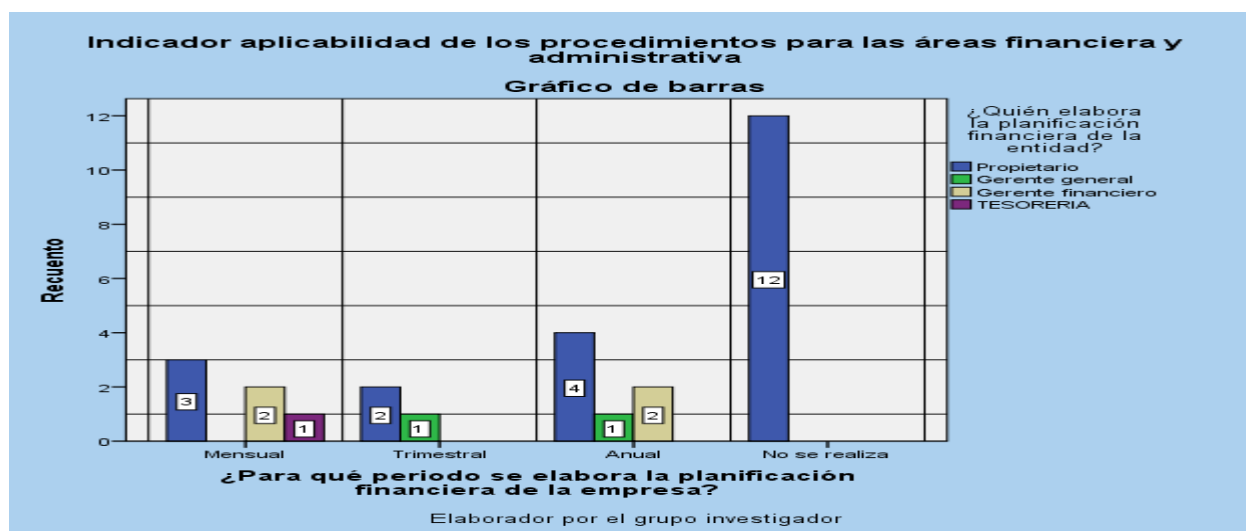
Grafica N° 3. Existencia de control interno**Análisis:**

Los gerentes y/o propietarios encuestados respondieron que cuentan con controles para el resguardo de sus activos lo cual contribuye a disminuir el riesgo inherente de dichos bienes; además afirmaron que poseen procedimiento de control internos definidos como son el control del efectivo, control de documentación y de ingresos por servicio.

Tabla N° 9. Tabla cruzada indicador aplicabilidad de los procedimientos para las áreas financiera y administrativa

Relación		¿Quién elabora la planificación financiera de la entidad?			
		Propietario	Gerente general	Gerente financiero	Tesorería
¿Para qué periodo se elabora la planificación financiera de la empresa?	Mensual	14.3%		50.0%	100.0%
	Trimestral	9.5%	50.0%		
	Anual	19.0%	50.0%	50.0%	
	No se realiza	57.1%			
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Grafica N° 4. Aplicabilidad de los procedimientos para las áreas financiera y administrativa

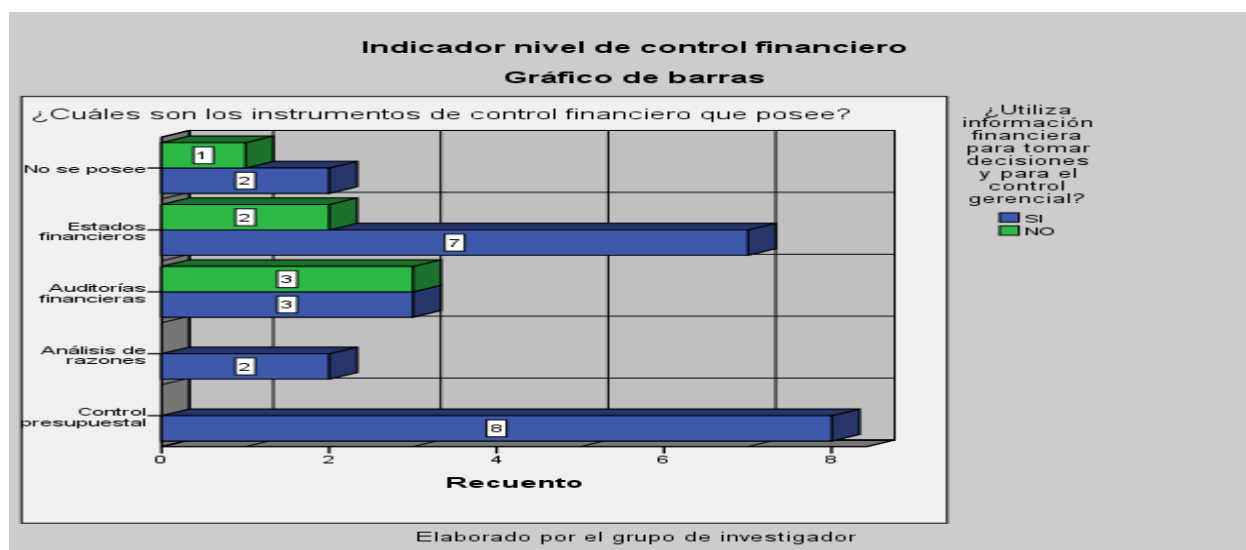


Análisis:

Se logró determinar que la mayoría de los gerentes y/o propietarios encuestados no realizan una planificación que contribuya al cumplimiento de sus objetivos financieros además se identificó que los propietarios que realizan la función de planificar lo realizan sin la ayuda de un especialista en la materia que podría brindar un análisis mayor a su resultado todo esto con llevando a un acaparamiento de funciones.

Tabla N° 10. Tabla cruzada indicador nivel de control financiero

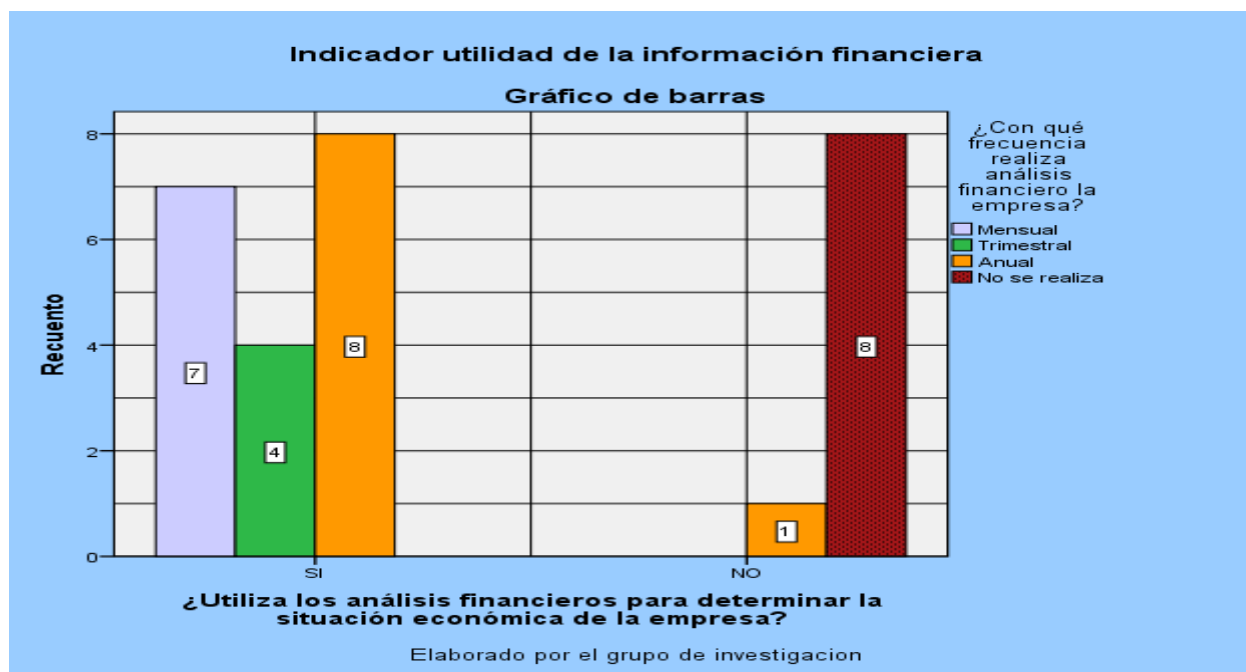
Relación		¿Utiliza información financiera para tomar decisiones y para el control gerencial?		Total
		SI	NO	
¿Cuáles son los instrumentos de control financiero que posee?	Control presupuestal	36.4%		28.6%
	Análisis de razones	9.1%		7.1%
	Auditorías financieras	13.6%	50.0%	21.4%
	Estados financieros	31.8%	33.3%	32.1%
	No se posee	9.1%	16.7%	10.7%
Total		100.0%	100.0%	100.0%

Grafica N° 5. Nivel de control financiero**Análisis:**

Se pudo identificar que en su mayoría los gerentes y/o propietarios de transporte de carga terrestre poseen como instrumento de control financiero los Estados Financieros, los cuales son elaborados cada final de periodo contable, aunque reconocen la utilidad de la información financiera para la toma de decisiones no es de utilización para dicho fin por lo cual se presume que poseen un riesgo financieros debido a los bajos controles.

Tabla N° 11. Tabla cruzada indicador utilidad de la información financiera

Relación		¿Con qué frecuencia realiza análisis financiero la empresa?			
		Mensual	Trimestral	Anual	No se realiza
¿Utiliza los análisis financieros para determinar la situación económica de la empresa?	SI	100.0%	100.0%	88.9%	
	NO			11.1%	100.0%
Total		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Gráfica N° 6. Utilidad de la información financiera**Análisis:**

El total de los propietarios y/o gerentes encuestados reconocen que es importante la utilización de análisis financieros, pero al realizar la pregunta con que tiempo practicaba un analiza estos comentaron que lo realizaban anualmente del cual resulta impráctico debido a los cambios económicos que surge en este sector principalmente es su insumo esencial por ejemplo el combustible.

3.7.2. Diagnóstico de la investigación

El siguiente diagnóstico es el resultado de los cruces de variables anteriormente expuesto de los cuales se enfocó en dos puntos principales:

1. **Diagnóstico de identificación de la problemática:** se tomó en cuenta el resultado de los siguientes indicadores nivel organizativo, existencia y aplicabilidad de los procedimientos en el área administrativa y financiera, existencia de control interno y nivel de control financiero.
2. **Diagnóstico de la necesidad propuesta.** Con base al resultado del análisis del indicador utilidad de la información financiera, se determinó la viabilidad y necesidad de la propuesta planteada.

Diagnóstico de identificación de la problemática

Al analizar los indicadores que se consideraron primordiales para esta investigación se obtuvo los siguientes resultados:

a) Nivel organizativo.

El 95% de las empresas de transporte analizadas no cuentan con una estructura organizativa establecida lo que conlleva a un comportamiento imprecisos, equivoco o negativo que se ve reflejado a nivel interno y externo de la organización, esto tiene un efecto en la eficiencia y eficacia del tiempo de respuestas a los clientes, y el oportuno abastecimiento para la realización del servicio, que les ayude a ser una organización más productivo y adaptable a los cambios, logrando la competitividad en el sector.

b) Existencia y aplicabilidad de los procedimientos en el área administrativa y financiera.

Las empresas de transporte terrestre de carga pesada no cuentan con procedimientos o

métodos de trabajo establecidos, sin embargo existen empresas que realizan dichos procedimientos de una manera no eficiente con base a la experiencia de los empresarios; lo que implica tener la dificultad en los procesos que sustenten los esfuerzos relacionados con el manejo eficiente y eficaz de los recursos obtenidos a través de las diferentes fuentes de ingresos.

c) Existencia de control interno y nivel de control financiero.

El 32% de los empresarios de las empresas de transporte terrestre de carga pesada poseen como instrumento de control económico únicamente los estados financieros, los cuales son utilizados solo para efectos formales y ese porcentaje desconocen la utilización de las tecnologías de información y comunicación (TIC) dentro de las áreas financieras y administrativas, debido a la poca información sobre su beneficio en el sector, que contribuiría a tener un adecuado control interno al establecimiento de metas, normas, objetivos, analizar su rendimiento y tomar acciones correctivas.

Diagnóstico de la necesidad propuesta.

Utilidad de la información financiera.

Los empresarios de transporte terrestre de carga pesada reconocen que es necesario la implementación de un análisis y evaluación de la gestión financiera y administrativa para maximizar su productividad y rentabilidad, ya que con la única herramienta que cuentan son los estados financieros los cuales no son utilizados para poder evaluar y realizar una adecuada toma de decisiones administrativas, financieras y operativas, es decir que no cumplen con las características cualitativas de la información como se detalla en la Sección 2 de la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES). Dichos empresarios utilizan la información financiera para efectos formales, solicitud de créditos a proveedores y bancos.

*Propuesta de solución
Modelo análisis y evaluación de la
gestión financiera y administrativa
en las empresas del sector de
transporte terrestre de carga pesada*

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

4.1. Planteamiento del caso

En el presente capítulo se detalla la propuesta sobre el modelo de un análisis y evaluación de la gestión financiera y administrativa en las empresas del sector de transporte terrestre de carga pesada, el cual consiste en identificar las fortalezas y debilidades que tienen dichas empresas en su desempeño financiero y de gestión. Con el objeto de establecer los procesos a seguir para identificar, medir, monitorear los riesgos y desarrollar procedimientos de trabajo.

El fin de elaborar el modelo que contenga un análisis de gestión y herramientas financieras, es contribuir a lograr que las empresas antes mencionadas, aumente los resultados económicos y obtengan un adecuado control en las actividades del área financiera y administrativa.

En referencia al modelo a elaborar, se tomaran de base el conocimiento preliminar de la entidad, las normativas técnicas que determinan los procedimientos para la ejecución de las fases del proceso de gestión, el análisis de las áreas financiera de la empresa y finalizará con un informe de resultado.

4.2. Estructura del plan de solución

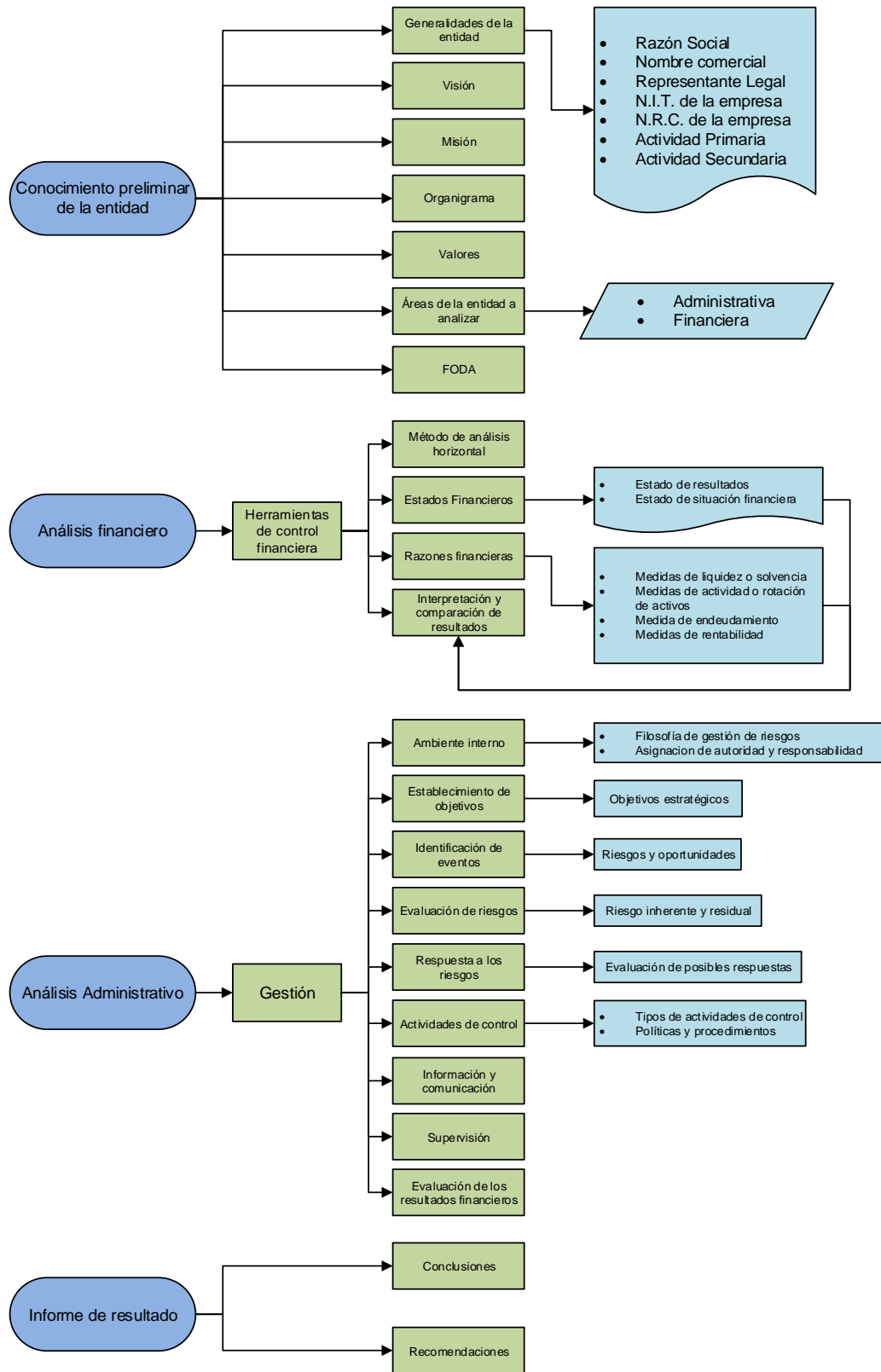
En el desarrollo del caso práctico se tomó el marco integrado de administración de riesgos corporativos (COSO-ERM). Así también algunas herramientas financieras como: análisis de razones.

Serán considerados los lineamientos sobre el proceso de gestión de riesgos, análisis de índices y razones financieras, se obtendrá la información relevante y significativa sobre el área financiera y administrativa.

El modelo está diseñado para ayudar a las empresas del sector de transporte terrestre de carga pesada a fortalecer e implementar medidas preventivas en el área financiera y administrativa, con el fin de garantizar su permanencia, el control de las actividades de dichas áreas y contribuir a lograr los resultados planificados.

Se desarrollara un análisis y evaluación de la gestión financiera y administrativa en las empresas del sector de transporte terrestre de carga pesada con una metodología paso a paso.

Figura N° 13. Esquema de solución



4.3. Beneficios y limitantes de la propuesta

4.3.1. Beneficios

- ✓ Aportar una herramienta que le permita a las entidades la mejora continua en la gestión, mediante la integración en todos los niveles jerárquicos u organizativos.
- ✓ Mejora el análisis y la evaluación de los riesgos y sus desencadenantes, para permitir la identificación más oportuna de amenazas y oportunidades.
- ✓ Ayuda a la tomar de decisiones financieras y de gestión, que la integración de las consideraciones sobre los riesgos y oportunidades en todas las decisiones clave del negocio.
- ✓ Ayuda a promover una cultura común en gestión, entre las áreas financiera, administrativa y niveles de la empresa, asegurando la correcta comunicación entre las distintas partes interesadas.
- ✓ Proporciona a las organizaciones procedimientos para poner en práctica las metas y objetivos vinculados a la mejora continua en su rentabilidad y también para comprobar y evaluar el grado de cumplimiento.
- ✓ Aumenta la probabilidad de que se logren los objetivos planteados.
- ✓ Establecer una base sólida para la planificación y toma de decisiones.
- ✓ Conocer cómo asignar y usar la información financieros para analizar la situación económica de las entidades.

4.3.2. Limitantes

- Dentro de las limitantes que se puede tener es el costo que genera la ejecución de un análisis y evaluación de gestión a la medida y que la entidad carezca de asignación de un presupuesto o de recursos para la implantación de dicho modelo.
- Falta de dedicación y tiempo por parte del personal con conocimientos y responsabilidad para desarrollar adecuadamente el soporte documental de los procedimientos.
- Falta de conocimiento de la importancia de tener un adecuado análisis y evaluación, y sus beneficios.
- Falta de implicación o compromiso por parte de la gerentes o propietarios.
- Resistencia de parte de gerentes o propietarios a que el personal participe activamente de los procedimientos.
- Falta de un objetivo claro, es decir el ¿por qué y para qué? se han decidido a implementar procedimientos para un análisis y evaluación.

4.4. Desarrollo de caso práctico

4.4.1. Introducción

A continuación se presenta un caso práctico en el cual se aplicó un modelo de análisis y evaluación de la gestión financiera y administrativa de las empresas del sector de transporte terrestre de carga pesada, a través de la información proporcionada por la empresa modelo, la cual brinda una panorámica de la gestión relacionada con las operaciones que realizan dichas empresas, su posición financiera y su entorno.

Al utilizar las técnicas de análisis se puede conocer detalladamente las variaciones producidas, así como los cambios que pudieran producirse en dicho periodo. Para el desarrollo del mismo se tomó como base la gestión financiera realizada durante los años 2014, 2015 y 2016 de una empresa del sector antes mencionado, que se encuentra ubicada en el área de San Salvador, la que se denominará Transporte Ejemplo, S.A. de C.V.

4.4.2. Objetivos

General:

Proporcionar los elementos para que las entidades del sector de transporte de carga pesada adopten procedimiento idóneo y efectivo para un análisis y evaluación de gestión, sustentando los riesgos, a través de la identificación, evaluación, control y monitoreo de las diferentes formas de riesgo.

Específicos:

- Identificar las fortalezas y debilidades que tienen las empresas para desarrollar su actuación financiera y competitiva.
- Proporcionar una metodología para ejecutar un análisis, evaluación y dar tratamiento a los riesgos financieros de las operaciones habituales en las empresas del sector de transporte de carga pesada, persiguiendo así evitar o reducir el riesgo manejando procedimientos adecuados y apegados a la normativa en materia de gestión.

4.4.3. Alcances

A continuación se encuentran los alcances más importantes:

- El trabajo permitirá proporcionar a los gerentes y propietarios en estudio, un modelo de gestión de las áreas financiera y administrativa que contribuya al crecimiento y auto sostenibilidad.
- El presente modelo podrá ser aplicado para medir la situación financiera y la gestión administrativa de las empresas del sector de transporte terrestre de carga pesada.

4.4.4. Conocimiento preliminar de la entidad

La empresa Transporte Ejemplo, S.A. de C.V. inició sus operaciones en el año 2004 con el propósito de atender adecuadamente a los clientes brindando un servicio de calidad con un sistema tecnológico de punta, sin embargo en el transcurso del tiempo la empresa modelo no ha cumplido con su propósito.

A causa de poseer problemas financiero como: el endeudamiento, la mala gestión en la recuperación de cartera por la morosidad de los clientes creando la dependencia de un cliente mayoritario, poca capacidad de inversión en activos y en la adquisición de tecnología de punta; por el lado administrativo existe la falta de controles internos en la realización y finalización del servicio, una comunicación ineficiente de las decisiones en todos los niveles, una escases de planificación y mala atención al cliente todos esto problemas conllevan un resultado no planificado.

Generalidades de la empresa modelo:**Datos generales de la empresa:**

Razón Social:	Transporte Ejemplo, S.A. de C.V.
Nombre comercial:	Transporte Ejemplo
Representante Legal:	José Ricardo Montano Rivera
N.I.T. de la empresa:	0614-121104-101-0
N.R.C. de la empresa:	5458-1
Actividad Primaria:	Transporte terrestre nacional de carga pesada
Actividad Secundaria:	Transporte terrestre de carga pesada internacional

La empresa cuenta con 23 cabezales 32 furgones y 10 plataformas

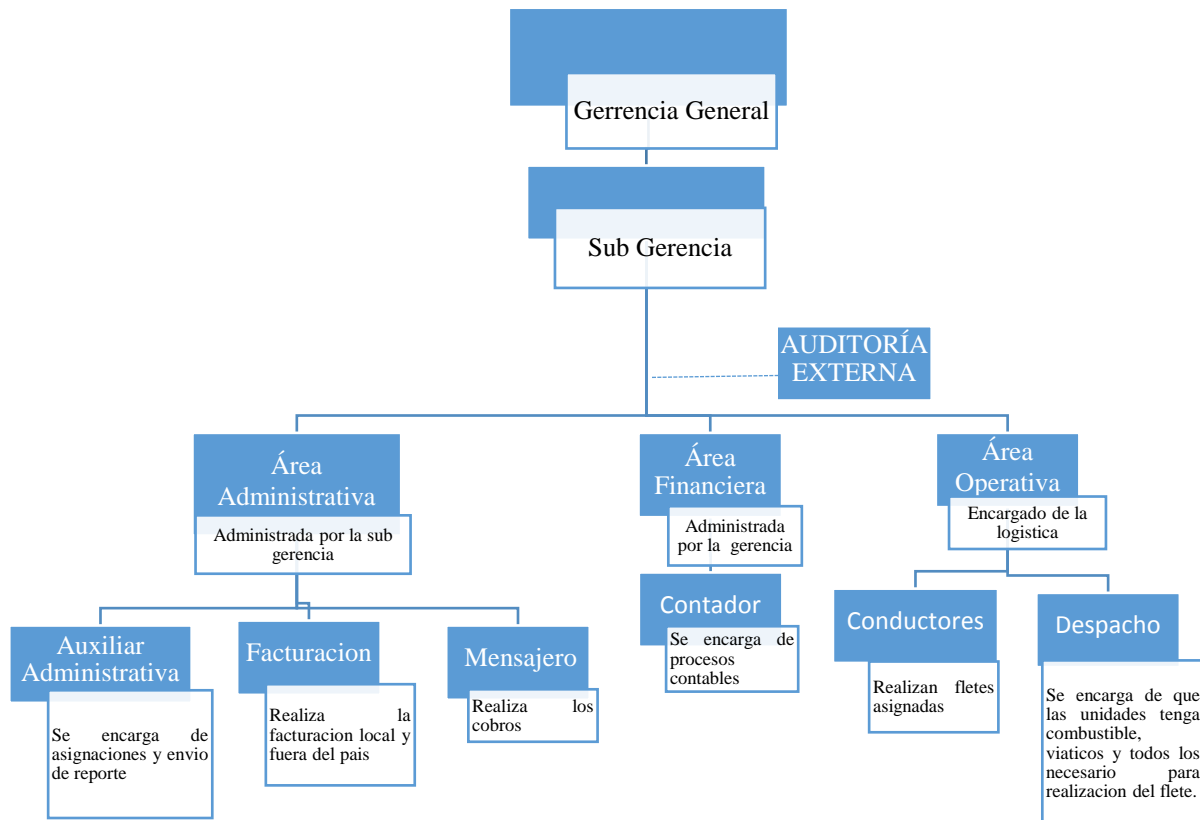
A continuación se presentan la Misión y Visión de la empresa modelo:**Misión:**

Ofrecer el más eficiente y confiable servicio de transporte especializado, basado en nuestra amplia experiencia; para satisfacer las necesidades de nuestros clientes cumpliendo con los estándares de seguridad, garantía y tiempos de entrega pactados contribuyendo así con el desarrollo sostenible del país.

Visión:

Ser una empresa consolidadora en el servicio del transporte de carga terrestre a nivel nacional e internacional, estableciendo alianzas estratégicas comprometidas con las necesidades del cliente y en la búsqueda de un servicio cada vez más integral que posibiliten un futuro promisorio con proyección internacional.

Organigrama



Gerencia General: Se encuentra dirigida por su representante legal y propietario, toma las decisiones definitivas a aplicarse en el desarrollo de las actividades de esta empresa.

Subgerencia General: Es la persona delega y toma cargo de las decisiones tomadas por Gerencia General, llevándola a cabo y colaborando a que las demás áreas mantengan una armonía participativa con ideas y decisiones propias.

Área Administrativa: es la que cuenta con un personal delegado a las actividades requeridas por dicha área y requerimientos adicionales de las otras áreas.

Área Financiera: es la que se encuentra representada por el personal contable.

Área Operativa: es la que está integrada por el personal encargado de realizar las actividades directas de la empresa.

Valores

Los valores que definen su gestión empresarial son:

- a) **Compromiso.** Controlan todos los procesos y recursos necesarios para el óptimo desarrollo del servicio.
- b) **Perseverancia.** Debido a que pasa por un exhaustivo control la unidad desde que se asigna la unidad con el cliente durante la ruta y la descarga.
- c) **Responsabilidad.** En vista que se poseen un sólido equipo humano, avalado por una valiosa experiencia de años en el sector del transporte, que constituye el bien más valioso de la empresa.

Análisis de las áreas a estudiar.

✓ **Área Financiera:**

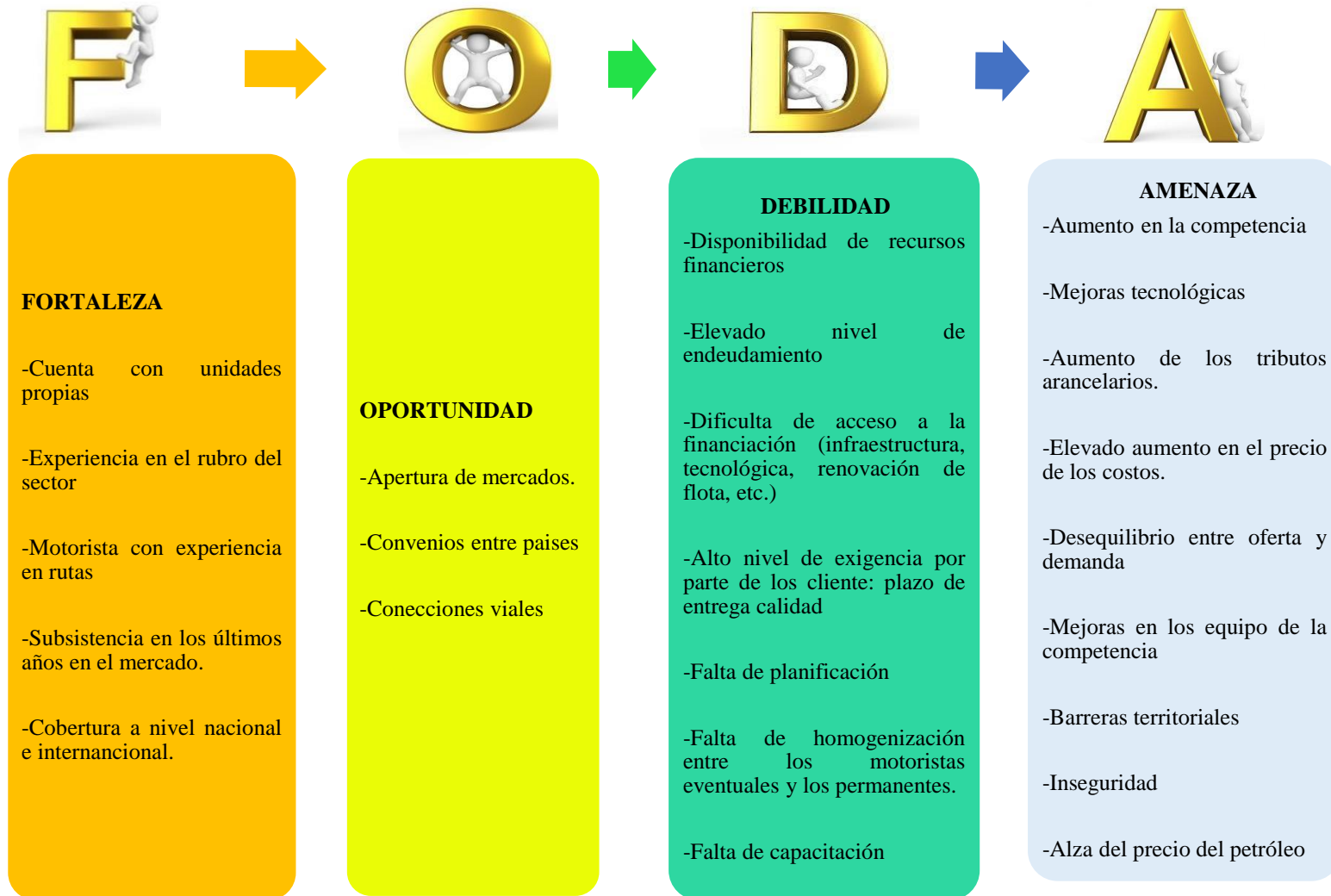
En el área de estudio se observó problemas financieros como: la morosidad de los clientes causada por la mala gestión en la recuperación de cartera, debió a la inexistencia de controles en las ventas al crédito, creando la dependencia de un cliente mayoritario; además no se cuenta con un encargado en el área de cobro, la falta de control en la

cuenta por pagar lo que conlleva a insolvencias crediticias, no existe una segregación de funciones en el ciclo de cobro al cliente, inexistencia de una planeación de financiamiento, poca capacidad de inversión en activos y en la adquisición de tecnología de punta, pocas fuentes de financiamiento.

✓ **Área Administrativa:**

Se observó dentro de esta área la falta de controles en: las operaciones administrativas; la realización y finalización del servicio; una comunicación ineficiente de las decisiones en todos los niveles, una escases de planificación y la mala atención al cliente, todos esto problemas conllevan un resultado no planificado.

Figura N° 14. FODA de la empresa caso práctico



Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Análisis y evaluación financiera
del período comprendido
2014 a 2016



4.4.5. Análisis financiero

El presente análisis y evaluación a la gestión en el área financiera fue comprendido de los años de los 2014 a 2016 (ver anexo 2), mediante el método de análisis horizontal y la utilización de indicadores y razones financieras, los cuales interrelacionan los elementos que componen los estados financieros en estudio con el objeto de ayudar a los usuarios en la toma de decisión.

Para el análisis de la gestión se utilizó el método horizontal con el objeto de establecer el desempeño histórico de la entidad, este procedimiento consistió en comparar los estados financieros del año mayor con respecto al año anterior, para determinar las variaciones de las cuentas, de un periodo a otro.

La evaluación financiera se elaboró mediante los indicadores y razones determinándolas año con año, para luego realizar un cuadro comparativo el cual sirvió de apoyo para el análisis e interpretación de las mismas verificando la evolución económica de la entidad.

En primer lugar se determinó la razones de liquidez y solvencia que mide la capacidad de pago de las empresas en el corto plazo, además del dinero en efectivo de que se dispone para cancelar las deudas a corto plazo, continuando con las razones de actividad o rotación de activo que mide la rapidez con que las cuentas por cobrar son efectivas verificando las posibilidades de una empresa para afrontar compromisos financieros en el corto plazo, para el caso de las empresas de servicio donde no se poseen inventarios para la venta los valores de la prueba acida y de la razón corriente son prácticamente iguales, luego se analizó la razón de endeudamiento que tiene como objetivo medir el nivel del activo total de la empresa financiado con recursos aportados a corto y largo plazo por los acreedores, finalizando con la razones de rentabilidad que es aquella que evalúa las utilidades de la empresa respecto a las ventas o ingresos, los activos o la inversión de los propietarios.

A continuación se presentan el método de análisis horizontal:

4.4.6. Método de análisis horizontal

Tabla N° 12. Método de análisis horizontal

TRANSPORTE EL EJEMPLO, S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO Y ANALISIS HORIZONTAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 y 2016
(Cifras en Dólares de los Estados Unidos de América US\$)

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	2016	2015	VARIACIÓN 2016-2015		COMENTARIO
			ABSOLUTA	RELATIVA %	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE	\$ 20,020.92	\$ 23,551.20	-\$3,530.28	-14.99%	El activo total de la entidad tuvo un incremento relativo de 0.30% en el año 2016 con respecto al año 2015, debido principalmente al aumento de la cuenta deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, producto de una inadecuada recuperación de cartera.
INVERSIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO	\$ -	\$ 2,338.93	-\$2,338.93	-100.00%	
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 200,400.73	\$ 199,564.83	\$835.90	0.42%	
IMPUESTOS POR RECUPERAR	\$ 14,115.89	\$ 17,457.67	-\$3,341.78	-19.14%	
ACTIVO CORRIENTE	\$ 234,537.54	\$ 242,912.63	-\$8,375.09	-3.45%	
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 240,470.35	\$ 239,470.35	\$1,000.00	0.42%	
DEPÓSITO EN GARANTÍA Y OTROS ACTIVOS A LARGO PLAZO	\$ 129,834.12	\$ 120,631.61	\$9,202.51	7.63%	
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 370,304.47	\$ 360,101.96	\$10,202.51	2.83%	
ACTIVOS TOTALES	\$ 604,842.01	\$ 603,014.59	\$1,827.42	0.30%	

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Tabla N°12. Método de análisis horizontal

TRANSPORTE EL EJEMPLO, S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO Y ANALISIS HORIZONTAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 y 2016

(Cifras en Dólares de los Estados Unidos de América US\$)

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	2016	2015	VARIACIÓN 2016-2015		COMENTARIO	
DEUDAS COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO	\$ 52,347.40	\$ 56,741.64	-\$4,394.24	-7.74%	El pasivo total de la empresa incremento un 2.83% en el año 2016 en comparación al año anterior, debido al aumento del 3.91% en las deudas financieras a largo plazo, lo que indica que entidad adquirió o refinanció los prestamos financieros a largo plazo.	
OBLIGACIONES A CORTO PLAZO	\$ 4,904.50	\$ -	\$4,904.50			
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 18,686.64	\$ 20,248.25	-\$1,561.61	-7.71%		
DIVIDENDOS POR PAGAR	\$ -	\$ -	\$0.00			
PASIVO CORRIENTE	\$ 75,938.54	\$ 76,989.89	-\$1,051.35	-1.37%		
DEUDAS FINANCIERAS A LARGO PLAZO	\$ 313,087.31	\$ 301,312.82	\$11,774.49	3.91%		
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 313,087.31	\$ 301,312.82	\$11,774.49	3.91%		
PASIVOS TOTALES	\$ 389,025.85	\$ 378,302.71	\$10,723.14	2.83%		
CAPITAL EN ACCIONES	\$ 162,000.00	\$ 162,000.00	\$0.00	0.00%		Debido a la disminución de las utilidades del año 2016, el patrimonio de la entidad tuvo una reducción de -3.96%, en comparación con el año 2015.
RESERVAS	\$ 21,068.88	\$ 18,827.32	\$2,241.56	11.91%		
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 32,747.28	\$ 43,884.56	-\$11,137.28	-25.38%		
PATRIMONIO	\$ 215,816.16	\$ 224,711.88	-\$8,895.72	-3.96%		
PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 604,842.01	\$ 603,014.59	\$1,827.42	0.30%		

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Tabla N°12. Método de análisis horizontal

TRANSPORTE EL EJEMPLO, S.A. DE C.V.
 ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO Y ANALISIS HORIZONTAL
 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 y 2015
 (Cifras en Dólares de los Estados Unidos de América US\$)

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	2015	2014	VARIACIÓN 2015-2014		COMENTARIO
			ABSOLUTA	RELATIVA%	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE	\$ 23,551.20	\$ 5,553.81	\$17,997.39	324.05%	El activo total de la entidad en el año 2015 tuvo un incremento de 13.84% en comparación con el año 2014, principalmente por el aumento en el efectivo y equivalente, los depósitos en garantía y otros activos a largo plazo.
INVERSIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO	\$ 2,338.93	\$ 25,637.69	-\$23,298.76	-90.88%	
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 199,564.83	\$ 225,835.79	-\$26,270.96	-11.63%	
IMPUESTOS POR RECUPERAR	\$ 17,457.67	\$ 22,404.04	-\$4,946.37	-22.08%	
ACTIVO CORRIENTE	\$ 242,912.63	\$ 279,431.33	-\$36,518.70	-13.07%	
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 239,470.35	\$ 236,778.10	\$2,692.25	1.14%	
DEPÓSITO EN GARANTÍA Y OTROS ACTIVOS A LARGO PLAZO	\$ 120,631.61	\$ 13,490.71	\$107,140.90	794.18%	
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 360,101.96	\$ 250,268.81	\$109,833.15	43.89%	
ACTIVOS TOTALES	\$ 603,014.59	\$ 529,700.14	\$73,314.45	13.84%	

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Tabla N°12. Método de análisis horizontal

TRANSPORTE EL EJEMPLO, S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO Y ANALISIS HORIZONTAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 y 2015
(Cifras en Dólares de los Estados Unidos de América US\$)

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	2015	2014	VARIACIÓN 2015-2014		COMENTARIO
			ABSOLUTA	RELATIVA%	
DEUDAS COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO	\$ 56,741.64	\$ 47,035.54	\$9,706.10	20.64%	Se observa que el pasivo total de la empresa incremento 34.30% en el año 2015 en comparación al año anterior, debido al aumento de 20.64% en las deudas comerciales y otras cuentas por pagar a corto plazo y 31.52% en las deudas financieras a largo plazo, lo que indica que entidad adquirió o refinanció las deudas.
OBLIGACIONES A CORTO PLAZO	\$ -	\$ -	\$0.00		
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 20,248.25	\$ 3,552.70	\$16,695.55	469.94%	
DIVIDENDOS POR PAGAR	\$ -	\$ 2,000.00	-\$2,000.00	-100.00%	
PASIVO CORRIENTE	\$ 76,989.89	\$ 52,588.24	\$24,401.65	46.40%	
DEUDAS FINANCIERAS A LARGO PLAZO	\$ 301,312.82	\$ 229,097.35	\$72,215.47	31.52%	
PASIVO NO CORRIENTE	\$ 301,312.82	\$ 229,097.35	\$72,215.47	31.52%	
PASIVOS TOTALES	\$ 378,302.71	\$ 281,685.59	\$96,617.12	34.30%	
CAPITAL EN ACCIONES	\$ 162,000.00	\$ 162,000.00	\$0.00	0.00%	Debido a la disminución de las utilidades del año 2015 en comparación al año 2014, el patrimonio de la entidad tuvo una reducción de -9.40%
RESERVAS	\$ 18,827.32	\$ 14,894.57	\$3,932.75	26.40%	
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 43,884.56	\$ 71,119.98	-\$27,235.42	-38.30%	
PATRIMONIO	\$ 224,711.88	\$ 248,014.55	-\$23,302.67	-9.40%	
PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 603,014.59	\$ 529,700.14	\$73,314.45	13.84%	

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Tabla N°12. Método de análisis horizontal

TRANSPORTE EJEMPLO, S.A. DE C.V.
 ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO Y ANALISIS HORIZONTAL
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015 y 2016
 (Cifras en Dólares de los Estados Unidos de América US\$)

ESTADO DE RESULTADOS	2016	2015	VARIACIÓN 2016-2015		COMENTARIO
			ABSOLUTA	RELATIVA %	
INGRESOS	\$ 1,159,398.76	\$ 1,156,200.90	\$3,197.86	0.28%	Para el año 2016 aumento únicamente 0.28% en comparación al año anterior. Se puede determinar que la empresa tiene dificultades para generar ventas.
COSTO DE VENTAS	\$ 1,060,276.83	\$ 1,040,103.24	\$20,173.59	1.94%	
UTILIDAD BRUTA	\$ 99,121.93	\$ 116,097.66	-\$16,975.73	-14.62%	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 55,259.98	\$ 47,266.10	\$7,993.88	16.91%	
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 55,259.98	\$ 47,266.10	\$7,993.88	16.91%	Para el año 2016 aumento 16.91% con respecto al año anterior. La entidad se ha visto afectada por los gastos adicionales incurridos en la prestación de servicios.
GASTOS FINANCIEROS	\$ 4,676.96	\$ 5,339.45	-\$662.49	-12.41%	
OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	\$ -	\$ -	\$0.00		
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 4,676.96	\$ 5,339.45	-\$662.49	-12.41%	
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 39,184.99	\$ 63,492.11	-\$24,307.12	-38.28%	Para el año 2016 se tiene un -38.28% en comparación al año anterior, lo que demuestra que la entidad evaluada posee dificultades financieras.

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Tabla N°12. Método de análisis horizontal

TRANSPORTE EJEMPLO, S.A. DE C.V.
 ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO Y ANALISIS HORIZONTAL
 DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014 y 2015
 (Cifras en Dólares de los Estados Unidos de América US\$)

ESTADO DE RESULTADOS	2015	2014	VARIACIÓN 2015-2014		COMENTARIO
			ABSOLUTA	RELATIVA%	
INGRESOS	\$ 1,156,200.90	\$ 1,240,141.55	-\$83,940.65	-6.77%	Los ingresos de la entidad disminuyeron -6.77% para el año 2015 con respecto al año 2014
COSTO DE VENTAS	\$ 1,040,103.24	\$ 1,084,648.29	-\$44,545.05	-4.11%	
UTILIDAD BRUTA	\$ 116,097.66	\$ 155,493.26	-\$39,395.60	-25.34%	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 47,266.10	\$ 67,435.12	-\$20,169.02	-29.91%	
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 47,266.10	\$ 67,435.12	-\$20,169.02	-29.91%	Los gastos operativos disminuyeron en -29.91% para el año 2015 en relación al año 2014
GASTOS FINANCIEROS	\$ 5,339.45	\$ 4,744.02	\$595.43	12.55%	
OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	\$ -	\$ 779.10	-\$779.10		
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 5,339.45	\$ 5,523.12	-\$183.67	-3.33%	
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 63,492.11	\$ 82,535.02	-\$19,042.91	-23.07%	La utilidad de operación se ha visto afectada en -23.07% para el año 2015 con respecto al año 2014

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

4.4.7. Razones financieras

Para el análisis de las razones financieras se iniciará con el año más antiguo para verificar la evolución económica que ha tenido la entidad.

Tabla N° 13. Principales razones financieras de los años 2014, 2015, 2016

TRANSPORTE EJEMPLO S.A. DE C.V.
PRINCIPALES RAZONES FINANCIERAS
EJERCICIO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

RAZONES DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA				
FÓRMULA			VALORES	
Índice de solvencia	Activo corriente	<u>\$ 279,431.33</u>	\$ 5.31	
	Pasivo corriente	\$ 52,588.24		
Índice de solvencia inmediata o Prueba del ácido	Activo corriente (-)	<u>\$ 279,431.33 - 0</u>	\$ 5.31	
	Inventarios	\$ 52,588.24		
Capital neto de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente.	\$ 279,431.33 - \$ 52,588.24	\$ 226,843.09	
RAZONES DE ACTIVIDAD O ROTACIÓN DE ACTIVO				MEDICION
Rotación de cuentas por cobrar (o Cartera RCC)	Ventas netas a crédito	<u>\$ 1,240,141.55</u>	5.49	# Veces al año
	Cuentas por cobrar netas	\$ 225,835.79		
Período promedio de cobro (PPC)	Cuentas por cobrar netas	<u>\$ 225,835.79</u>	66	DIAS
	(Ventas anuales /365)	\$ 3,397.65		
Rotación de activos fijos (RAF)	Ventas netas	<u>\$ 1,240,141.55</u>	5.24	# Veces al año
	Activos fijos netos	\$ 236,778.10		
Rotación de activos totales (RAT)	Ventas netas	<u>\$ 1,240,141.55</u>	2.34	# Veces al año
	Activos totales	\$ 529,700.14		

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Tabla N° 13. Principales razones financieras de los años 2014, 2015, 2016

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO			MEDICION	
Razón de deuda (RD)	Pasivo total	<u>\$ 281,685.59</u>	53	%
	Activo total	\$ 529,700.14		
Razón deuda patrimonio [APALANCAMIENTO EXTERNO] (RDPt)	Pasivo total	<u>\$ 281,685.59</u>	1.14	# Veces al año
	Patrimonio	\$ 248,014.55		
RAZONES DE RENTABILIDAD			MEDICION	
Rentabilidad neta del activo (Dupont)	(Utilidad Neta/Ventas) x (Ventas/Activo Total)	(71,119.98 / 1,240,141.55) x (1,240,141.55 / 529,700.14)	13	%
Rendimiento de activos totales (ROA)	Utilidad neta	<u>\$ 71,119.98</u>	13	%
	Activos totales	\$ 529,700.14		
Rendimiento sobre capital (ROE)	Utilidad neta	<u>\$ 71,119.98</u>	44	%
	Capital contable	\$ 162,000.00		
Rentabilidad sobre activos no corrientes fijos (RAnoCF)	Utilidad neta	<u>\$ 71,119.98</u>	30	%
	Activo no corriente fijo	\$ 236,778.10		
Margen de utilidad bruta sobre ventas	Utilidad bruta	<u>\$ 155,493.26</u>	13	%
	Ventas	\$ 1,240,141.55		
Margen de utilidad neta sobre ventas	Utilidad neta	<u>\$ 71,119.98</u>	6	%
	Ventas	\$ 1,240,141.55		
Participación de los costos sobre las ventas	Costos	<u>\$ 1,084,648.29</u>	87	%
	Ventas	\$ 1,240,141.55		
Participación de los gastos sobre las ventas	Gastos de operación	<u>\$ 67,435.12</u>	5	%
	Ventas	\$ 1,240,141.55		

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Tabla N° 13. Principales razones financieras de los años 2014, 2015, 2016

TRANSPORTE EJEMPLO S.A. DE C.V.
PRINCIPALES RAZONES FINANCIERAS
EJERCICIO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

RAZONES DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA				
FÓRMULA		VALORES		
Índice de solvencia	Activo corriente	\$ 242,912.63	\$ 3.16	
	Pasivo corriente	\$ 76,989.89		
Índice de solvencia inmediata o Prueba del ácido	Activo corriente (-) Inventarios	\$ 242,912.63 - 0	\$ 3.16	
	Pasivo corriente	\$ 76,989.89		
Capital neto de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	\$ 242,912.63 - \$ 76,989.89	\$ 165,922.74	
RAZONES DE ACTIVIDAD O ROTACIÓN DE ACTIVO				MEDICION
Rotación de cuentas por cobrar (o Cartera RCC)	Ventas netas a crédito	\$ 1,156,200.90	5.79	# Veces al año
	Cuentas por cobrar netas	\$ 199,564.83		
Período promedio de cobro (PPC)	Cuentas por cobrar netas	\$ 199,564.83	63	DIAS
	(Ventas anuales /365)	\$ 3,167.67		
Rotación de activos fijos (RAF)	Ventas netas	\$ 1,156,200.90	4.83	# Veces al año
	Activos fijos netos	\$ 239,470.35		
Rotación de activos totales (RAT)	Ventas netas	\$ 1,156,200.90	1.92	# Veces al año
	Activos totales	\$ 603,014.59		

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Tabla N° 13. Principales razones financieras de los años 2014, 2015, 2016

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO			MEDICION	
Razón de deuda (RD)	Pasivo total	\$ 378,302.71	63	%
	Activo total	\$ 603,014.59		
Razón deuda patrimonio [APALANCAMIENTO EXTERNO] (RDPT)	Pasivo total	\$ 378,302.71	1.68	# Veces al año
	patrimonio	\$ 224,711.88		
RAZONES DE RENTABILIDAD			MEDICION	
Rentabilidad neta del activo (Dupont)	(Utilidad Neta/Ventas) x (Ventas/Activo Total)	(\$43,884.56/\$1,156,200.90) x (\$1,156,200.90/\$603,014.59)	7.28	%
Rendimiento de activos totales (ROA)	Utilidad neta	\$ 43,884.56	7.28	%
	Activos totales	\$ 603,014.59		
Rendimiento sobre capital (ROE)	Utilidad neta	\$ 43,884.56	27	%
	Capital contable	\$ 162,000.00		
Rentabilidad sobre activos no corrientes fijos (RAnoCF)	Utilidad neta	\$ 43,884.56	18	%
	Activo no corriente fijo	\$ 239,470.35		
Margen de utilidad bruta sobre ventas	Utilidad bruta	\$ 116,097.66	10	%
	Ventas	\$ 1,156,200.90		
Margen de utilidad neta sobre ventas	Utilidad neta	\$ 43,884.56	4	%
	Ventas	\$ 1,156,200.90		
Participación de los costos sobre las ventas	Costos	\$ 1,040,103.24	90	%
	Ventas	\$ 1,156,200.90		
Participación de los gastos sobre las ventas	Gastos de operación	\$ 47,266.10	4	%
	Ventas	\$ 1,156,200.90		

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Tabla N° 13. Principales razones financieras de los años 2014, 2015, 2016

TRANSPORTE EJEMPLO S.A. DE C.V.
PRINCIPALES RAZONES FINANCIERAS
EJERCICIO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

RAZONES DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA				
FÓRMULA	VALORES			
Índice de solvencia	Activo corriente	\$ 234,537.54		
	Pasivo corriente	\$ 75,938.54	\$ 3.09	
Índice de solvencia inmediata o Prueba del ácido	Activo corriente (-) Inventarios	\$ 234,537.54 - 0		
	Pasivo corriente	\$ 75,938.54	\$ 3.09	
Capital neto de trabajo	Activo corriente – Pasivo corriente.	\$ 234,537.54 - \$ 75,938.54	\$ 158,599.00	
RAZONES DE ACTIVIDAD O ROTACIÓN DE ACTIVO				MEDICION
Rotación de cuentas por cobrar (o Cartera RCC)	Ventas netas a crédito	\$ 1,159,398.76	5.79	# Veces al año
	Cuentas por cobrar netas	\$ 200,400.73		
Período promedio de cobro (PPC)	Cuentas por cobrar netas	\$ 200,400.73	63.09	DIAS
	(Ventas anuales /365)	\$ 3,176.43		
Rotación de activos fijos (RAF)	Ventas netas	\$ 1,159,398.76	4.82	# Veces al año
	Activos fijos netos	\$ 240,470.35		
Rotación de activos totales (RAT)	Ventas netas	\$ 1,159,398.76	1.92	# Veces al año
	Activos totales	\$ 604,842.01		

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Tabla N° 13. Principales razones financieras de los años 2014, 2015, 2016

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO			MEDICION	
Razón de deuda (RD)	Pasivo total	\$ 389,025.85	64	%
	Activo total	\$ 604,842.01		
Razón deuda patrimonio [APALANCAMIENTO EXTERNO] (RDPT)	Pasivo total	\$ 389,025.85	1.80	# Veces al año
	Patrimonio	\$ 215,816.16		
RAZONES DE RENTABILIDAD			MEDICION	
Rentabilidad neta del activo (Dupont)	(Utilidad Neta/Ventas) x (Ventas/Activo Total)	(\$32,747.28/\$1159,398.76) x (\$1159,398.76/\$604,842.01)	5	%
Rendimiento de activos totales (ROA)	Utilidad neta	\$ 32,747.28	5	%
	Activos totales	\$ 604,842.01		
Rendimiento sobre capital (ROE)	Utilidad neta	\$ 32,747.28	20	%
	Capital contable	\$ 162,000.00		
Rentabilidad sobre activos no corrientes fijos (RAnoCF)	Utilidad neta	\$ 32,747.28	14	%
	Activo no Corriente Fijo	\$ 240,470.35		
Margen de utilidad bruta sobre ventas	Utilidad bruta	\$ 99,121.93	9	%
	Ventas	\$ 1,159,398.76		
Margen de utilidad neta sobre ventas	Utilidad neta	\$ 32,747.28	3	%
	Ventas	\$ 1,159,398.76		
Participación de los costos sobre las ventas	Costos	\$ 1,060,276.83	91	%
	Ventas	\$ 1,159,398.76		
Participación de los gastos sobre las ventas	Gastos de operación	\$ 55,259.98	5	%
	Ventas	\$ 1,159,398.76		

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

4.4.8. Interpretación y comparación de resultados

Al efectuar el análisis de los estados financieros proporcionados por la empresa Transporte Ejemplo S.A. de C.V., se denotó los siguientes indicadores significativos:

Tabla N° 14. Interpretación de las razones financieras de liquidez y solvencia

TRANSPORTE EJEMPLO S.A. DE C.V.
PRINCIPALES RAZONES FINANCIERAS
EJERCICIO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014, 2015, 2016

FORMULA		2014	2015	2016
RAZONES DE LIQUIDEZ Y SOLVENCIA				
Índice de solvencia	Activo corriente			
	Pasivo corriente	\$5.31	\$3.16	\$3.09
Índice de solvencia inmediata o Prueba del ácido	Activo corriente (-)			
	<u>Inventarios</u> Pasivo corriente	\$5.31	\$3.16	\$3.09
Capital neto de trabajo	Activo corriente – Pasivo corriente.	\$226,843.09	\$165,922.74	\$158,599.00

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Razones de liquidez y solvencia

- a) El índice de solvencia se ha visto disminuido en el año 2015 por 40.49% y en el año 2016 por 41.81% en comparación al año 2014, debido principalmente a las disminuciones en las ventas. No obstante el grado de solvencia se vio afectado por los clientes morosos, lo que indica que la empresa no contaría con la liquidez suficiente para cubrir sus deudas a corto plazo.

- b) El índice de liquidez o prueba del ácido no se ha podido establecer con precisión, ya que la entidad por ser una empresa de servicios, al cierre de los periodos en estudio no refleja adquisición de inventario para la venta en los estados de situación financiera.
- c) El capital de trabajo en el año 2015 reflejó un decremento con referencia al año 2014, debido a una disminución en el activo corriente del 13.07%. El pasivo corriente aumento en un 46.40%, en este aumento sobresalen las cuentas de deudores comerciales y otras cuentas por cobra e impuestos por recuperar.
- d) En el año 2016 el capital de trabajo tuvo una disminución con relación al año 2015. Básicamente se evidencia una baja en el activo corriente del 3.45% con relación al año anterior, por otra parte el pasivo corriente disminuyo en un 1.37% en comparación al año 2015, el resultado final, es decir el capital de trabajo se vio afectado por ambas variaciones. Este efecto del activo corriente se debe fundamentalmente a la baja en la cuenta de efectivo y equivalente.
- e) La empresa ha tenido un cambio significativo en el capital de trabajo por las operaciones normales, obteniendo disminuciones en los años 2015 y 2016, en comparación con el año 2014, lo que se evidencia en las cuentas de efectivo y equivalente, inversiones financieras a corto plazo, deudores comerciales y otras cuentas por cobrar.
- f) Se determinó que el promedio de capital neto de trabajo de la empresa ejemplo, en los periodos de estudio fue de \$183,788.28. Cabe mencionar que a pesar que dicho indicador aparentemente es favorable, la entidad cuenta con una cartera de clientes morosos, lo que genera una iliquidez inmediata para cubrir sus deudas acorto plazo.

Tabla N° 15. Interpretación de las razones financieras de actividad o rotación de activo

TRANSPORTE EJEMPLO S.A. DE C.V.
PRINCIPALES RAZONES FINANCIERAS
EJERCICIO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014, 2015, 2016

FORMULA	2014	2015	2016	
RAZONES DE ACTIVIDAD O ROTACIÓN DE ACTIVO				
Rotación de cuentas por cobrar (o Cartera RCC)	Ventas netas a crédito	5.49	5.79	5.79
	Cuentas por cobrar netas			
Período promedio de cobro (PPC)	Cuentas por cobrar netas	66	63	63
	(Ventas anuales /365)			
Rotación de activos fijos (RAF)	Ventas netas	5.24	4.83	4.82
	Activos fijos netos			
Rotación de activos totales (RAT)	Ventas netas	2.34	1.92	1.92
	Activos totales			

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Razones de actividad o rotación de activo

- a) La rotación de la cuenta por cobrar (RCC)-clientes se mantienen en 5 veces en los año evaluado. Lo anterior indica que la empresa no ha realizado las gestiones adecuadas para reduciendo el periodo promedio de cobro (PPC), y así contribuya a lograr sus objetivos financieros.
- b) Según el índice de rotación de activos fijos (RAF) la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en los activos fijo disminuyo \$0.41 en el año 2015, en comparación al año 2014 y \$0.01 en el año 2016 en referencia al año anterior. A pesar de dichas disminución el indicador continúa relativamente elevado, esto debido a la poca inversión realizada en la Propiedad, Planta y Equipo durante estos periodos. Por lo cual también el índice Rotación de Activos Totales (RAT) se ve afectado.

Tabla N° 16. Interpretación de las razones financieras de endeudamiento

TRANSPORTE EJEMPLO S.A. de C.V.
PRINCIPALES RAZONES FINANCIERAS
EJERCICIO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014, 2015, 2016

FORMULA		2014	2015	2016
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO				
Razón de deuda (RD)	Pasivo Total	0.53	0.63	0.64
	Activo Total			
Razón deuda patrimonio [APALANCAMIENTO EXTERNO] (RDPt)	Pasivo Total	1.14	1.68	1.80
	Patrimonio			

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Razones de endeudamiento

- a) Según la razón de deuda (RD) la empresa en estudio ha ido en un constante aumento en sus deudas, en el año 2015 tuvo un incremento del 10% en comparación al año 2014, para el años 2016 sus deudas ascendió en 1% con referencia al año anterior, es decir depende de sus acreedores y no dispone de capacidad de endeudamiento, por lo cual funciona con una estructura financiera más baja.
- b) De acuerdo a la razón deuda patrimonio [APALANCAMIENTO EXTERNO] (RDPt) la empresa Transporte Ejemplo S.A. de C.V. durante el periodo en estudio ha aumentado su índice de apalancamiento, para el año 2015 tuvo un incremento de 0.54 en comparación al año 2014 y en el año 2016 ascendió en 0.12 con referencia al año anterior. Es decir que por cada dólar que aporta los accionistas los acreedores proporcionaron un promedio de \$1.54 de financiamiento.

Tabla N° 17. Interpretación de las razones financieras de rentabilidad

TRANSPORTE EJEMPLO S.A. de C.V.
PRINCIPALES RAZONES FINANCIERAS
EJERCICIO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014, 2015, 2016

FORMULA	2014	2015	2016	
RAZONES DE RENTABILIDAD				
Rentabilidad neta del activo (Dupont)	(Utilidad Neta/Ventas) x (Ventas/Activo Total)	0.13	0.07	0.05
Rendimiento de activos totales (ROA)	Utilidad neta	0.13	0.07	0.05
	Activos totales			
Rendimiento sobre capital (ROE)	Utilidad neta	0.44	0.27	0.20
	Capital contable			
Rentabilidad sobre activos no corrientes fijos (RAnoCF)	Utilidad neta	0.30	0.18	0.14
	Activo no corriente fijo			
Margen de utilidad bruta sobre ventas	Utilidad bruta	0.13	0.10	0.09
	Ventas			
Margen de utilidad neta sobre ventas	Utilidad neta	0.06	0.04	0.03
	Ventas			
Participación de los costos sobre las ventas	Costos	0.87	0.90	0.91
	Ventas			
Participación de los gastos sobre las ventas	Gastos de operación	0.05	0.04	0.05
	Ventas			

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Razones de Rentabilidad

- a) La rentabilidad neta del activo (Dupont) y la rendimiento de activos totales (ROA) disminuyeron 6% en el año 2015 con respecto al año 2014 y 2% en el año 2016 en comparación al año anterior, lo que significa que se disminuyó la capacidad del activo para producir utilidades, es decir que por cada dólar invertido en el activo ha obtenido 8% de rentabilidad, lo que no contribuye a lograr sus objetivos financieros.

- b) La capacidad del patrimonio para producir utilidades disminuyó 17% en el año 2015 y 7% en el año 2016 en comparación al año anterior respectivamente, el indicador de rendimiento sobre capital (ROE) tiene un promedio de 30% debido a que los resultados económico se está gestionando con deudas.
- c) La razón margen de utilidad bruta sobre ventas muestra una disminución de 2% y 1% en el año 2015 y 2016 respectivamente en comparación al año anterior, lo que demuestra que se ha disminuido la rentabilidad de las ventas frente a su costo, la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos. Al analizar los porcentajes del margen de utilidad bruta y el margen de utilidad neta sobre Ventas de los periodos en estudio, no está de acorde al total de las ventas, por lo que es necesarios que la entidad ejecuten acciones para mejorar esta situación.
- d) La participación de los costos y de los gastos sobre las ventas ha sido porcentualmente muy elevado en los años que se ha analizado, ya que representa en promedio el 94% del total de la venta, por lo cual las utilidades neta no han obtenido los resultados planificados.



Análisis de la Gestión
Modelo COSO ERM

4.4.9. Análisis de la Gestión: Aplicación COSO ERM

El presente caso práctico, comprende la aplicación del modelo COSO ERM como herramienta clave en la administración de riesgos en las empresas analizando sus componentes principales: **Ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgo, actividades de control, información y comunicación, monitoreo, evaluación de los resultados financieros, finalizando con un informe de resultado.**

APLICACIÓN DE LOS COMPONENTES DE COSO ERM

Ambiente interno

En la empresa ejemplo, S.A. de C.V., el control interno se define como el conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados entre los propietarios y sus empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de los objetivos y asegurar uniformidad en sus procedimientos.

La gerencia y/o propietarios determinan las políticas y procedimiento a seguir tanto para empleados como personal subcontratado dicho personal debe de apegarse al cumplimiento de las mismas.

Establecimiento de los objetivos

Objetivo general:

Generar valor en los servicios ofrecidos a nuestros clientes, garantizando que las mercaderías lleguen en perfectas condiciones, en el tiempo pactado, minimizando contratiempos y manteniendo la calidad de nuestro servicio de acuerdo a sus necesidades, fortaleciendo el control interno, específicamente en lo concerniente a la administración de los riesgos financieros y operativos.

Objetivos específicos

- a) Diseñar, aplicar y mantener actualizados los procedimientos y medios informáticos a los fines de generar la máxima eficiencia, celeridad y transparencia en los servicios que ofrece la empresa.
- b) Facilitar la inducción del puesto, por medio de adiestramiento mediante la descripción detallada de las actividades a realizarse en cada puesto.
- c) Establecer políticas de control en el sistema de transporte terrestre basados en el código de comercio, la ley de tránsito y transporte terrestre que permite cumplir a cabalidad con los diferentes servicios que ofrece la empresa.
- d) Recibir, recolectar enviar y/o distribuir las encomiendas (mercancías y correspondencias) tanto a nivel nacional como internacional, ejecutando procedimientos de lícito comercio, regidos por las leyes nacionales e internacionales.

- e) Incrementar la eficiencia de los empleados, mediante el pleno consentimiento de las actividades y responsabilidad asignadas a su puesto de trabajo.
- f) Proporcionar a todos los usuarios, servicios oportunos y de calidad.

Identificación de eventos

Los gerentes y/o los propietarios de las empresas deberán analizar e identificar los factores de riesgo, que al producirse puedan impedir u obstaculizar el logro de los objetivos, para lo cual se deben priorizar las áreas de mayor riesgo tomando en cuenta su nivel de importancia, la probabilidad de ocurrencia y el impacto que puedan provocar tanto interna como externamente en la prestación de los servicios, calidad, tiempo de respuesta, la imagen y otros.

Ellos consolidarán la matriz de riesgos, la cual será basada en la experiencia, conocimiento, recursos y probabilidad de ocurrencia de los fenómenos identificados, clasificando los riesgos en financieros y operativos.

Identificación de riesgos financieros

Los gerentes y/o propietario, han identificado los siguientes riesgos de carácter financiero:

- Índice de endeudamiento causando la falta de liquidez para cumplir sus obligaciones en el corto plazo.
- Falta de planificación causando la suspensión de insumos principales (combustible, llantas, repuestos)

- Falta de control en las cuentas por cobrar causando demora en recuperación en cuentas por cobrar.
- Riesgo en la facturación causando disminución de la capacidad financiera para afrontar los costos del servicio.
- Falta de capital de inversión en los recursos tecnológicos
- Ausencia de controles financieros causando la facturación de fletes atrasadas y/o no facturados
- Alta subcontratación
- Falta de presupuestos
- Limitación en la prestación del servicio
- Bajo conocimiento en inversión
- Incremento en los costos de repuesto
- Pérdida de clientes
- Nuevos competidores
- Pagos innecesario

Los gerentes y/o propietarios realizan la evaluación de riesgos, evalúa los riesgos desde una doble perspectiva, probabilidad e impacto, tomando en cuenta los riesgos inherentes y los riesgos residuales.

Identificación de riesgos operativos

Los gerentes y/o propietarios, evalúa los riesgos administrativos-operativos desde una perspectiva probabilidad e impacto:

- Accidentes automovilísticos, hurtos en flota vehicular durante la realización del flete o al retornar.
- Riesgo legal y fiscal por omisiones involuntarias o intencionales.
- Pérdida de información de respaldo de fletes por falta de un control adecuado de resguardo y recepción de información.
- Hurtos de insumos por parte de los choferes durante la realización del flete.
- Manipulación inadecuada de las unidades de la flota que provoquen daños a la misma.
- Hurto de efectivo, repuestos y materiales por parte de empleados de la empresa.
- Vencimiento de pólizas de seguros.
- Desactualización, vencimiento de unidades en el sistema GPS.
- Acciones criminales y terroristas que puedan afectar la empresa.
- Falta de respuesta inmediata en emergencias, debido a faltas de recursos financieros, humanos y técnicos.
- Poca credibilidad de la empresa debido a mala imagen, calidad de los servicios y/o malas decisiones gerenciales.

Evaluación del riesgo financiero y operativo

Los gerentes y/o propietario, evalúa desde una doble perspectiva, probabilidad e impacto, tomando en cuenta los riesgos inherentes, residuales; para lo cual se basará en la siguiente escala de medición:

Tabla N° 18. Matriz de calificación de gestión

CALIFICACIÓN DEL RIESGO		
Probabilidad	Riesgo	Puntos
MUY RARO	BAJO	1%-4.99%
RARO	MODERADO	5%-34.99%
EVENTUAL	RELEVANTE	35%-79.99%
FRECUENTE	ALTO	80%-99.99%
MUY FRECUENTE	CRITICO	100%

TABLA DE RIESGO FINANCIEROS

Tabla N° 19. Riesgos financieros

ELEMENTO DEL COSO	IDENTIFICACION DEL RIESGO	PROBALIDAD DE O CURRENCIA					NIVEL DE ALERTA AL RIESGO
		MUY RARO BAJO 1%-4.99%	RARO MODERADO 5%-34.99%	EVENTUAL RELEVANTE 35%-79.99%	FRECUENTE ALTO 80%-99.99%	MUY FRECUENTE CRITICO 100%	
EVALUACIÓN DE RIESGO	Falta de liquidez para cumplir sus obligaciones en el corto plazo.				80%		ALTO
ACTIVIDADES DE CONTROL	Suspensión de insumos principales (combustible, llantas, repuestos)			70%			RELEVANTE
EVALUACIÓN DE RIESGO	Demora en recuperación en cuentas por cobrar.			50%			RELEVANTE
EVALUACIÓN DE RIESGO	Disminución de la capacidad financiera para afrontar los costos del servicio.		30%				MODERADO
EVALUACIÓN DE RIESGO	Facturación de fletes atrasadas y/o no facturados		30%				MODERADO

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo; explicación ver anexo 3

TABLA DE RIESGO OPERATIVO-ADMINISTRATIVO

Tabla N° 20. Riesgos operativo-administrativos

ELEMENTO DEL COSO	IDENTIFICACION DEL RIESGO	PROBALIDAD DE OCURRENCIA					NIVEL DE ALERTA AL RIESGO
		MUY RARO BAJO 1%-4.99%	RARO MODERADO 5%-34.99%	EVENTUAL RELEVANTE 35%-79.99%	FRECUENTE ALTO 80%-99.99%	MUY FRECUENTE CRITICO 100%	
ACTIVIDADES DE CONTROL	RIESGO OPERATIVO-ADMINISTRATIVO Accidentes automovilísticos, hurtos en flota vehicular durante la realización del flete o al retornar		20%				MODERADO
EVALUACIÓN DE RIESGO	Riesgo legal y fiscal por omisiones involuntarias o intencionales.		30%				MODERADO
MONITOREO	Pérdida de información de respaldo de fletes por falta de un control adecuado de resguardo y recepción de información.			40%			RELEVANTE
ACTIVIDADES DE CONTROL	Hurto de insumos por parte de los choferes durante la realización del flete.			70%			RELEVANTE
ACTIVIDADES DE CONTROL	Manipulación inadecuada de las unidades de la flota que provoquen daños a la misma.			40%			RELEVANTE
EVALUACIÓN DE RIESGO	Hurto de efectivo, repuestos y materiales por parte de empleados de la empresa.		15%				MODERADO
ACTIVIDADES DE CONTROL	Vencimiento de pólizas de seguros		10%				MODERADO
ACTIVIDADES DE CONTROL	Desactualización, vencimiento de unidades en el sistemas GPS			35%			RELEVANTE
EVALUACIÓN DE RIESGO	Acciones criminales y terroristas que puedan afectar la empresa.				80%		ALTO
ACTIVIDADES DE CONTROL	Falta de respuesta inmediata en emergencias, debido a faltas de recursos financieros, humanos y técnicos.		30%				MODERADO
ACTIVIDADES DE CONTROL	Poca credibilidad de la empresa debido a mala imagen, calidad de los servicios y/o malas decisiones gerenciales.		7%				MODERADO

Fuente: Elaboración Propia por el equipo de trabajo; explicación ver anexo 3

TABLA DE RIESGO FINANCIEROS

Tabla N° 21. Valuación del impacto

ELEMENTO DEL COSO	IDENTIFICACION DEL RIESGO	IMPACTO
EVALUACIÓN DE RIESGO	Falta de liquidez para cumplir sus obligaciones en el corto plazo.	Pérdida de imagen
ACTIVIDADES DE CONTROL	Suspensión de insumos principales (combustible, llantas, repuestos)	Pérdida financiera
EVALUACIÓN DE RIESGO	Demora en recuperación en cuentas por cobrar.	Insolvencia con los proveedores
EVALUACIÓN DE RIESGO	Disminución de la capacidad financiera para afrontar los costos del servicio.	Pérdida financiera
EVALUACIÓN DE RIESGO	Facturación de fletes atrasadas y/o no facturados	Insolvencia con los proveedores

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo; explicación ver anexo 3

TABLA DE RIESGO OPERATIVO-ADMINISTRATIVO

Tabla N° 22. Valuación del impacto operativo-administrativo

ELEMENTO DEL COSO	IDENTIFICACION DEL RIESGO	IMPACTO
ACTIVIDADES DE CONTROL	Accidentes automovilísticos, hurtos en flota vehicular durante la realización del flete o al retornar	Pérdida financiera
EVALUACIÓN DE RIESGO	Riesgo legal y fiscal por omisiones involuntarias o intencionales.	Pérdida financiera
MONITOREO	Pérdida de información de respaldo de fletes por falta de un control adecuado de resguardo y recepción de información.	Insolvencia causado por el descontrol
ACTIVIDADES DE CONTROL	Hurto de insumos por parte de los choferes durante la realización del flete.	Pérdida financiera
ACTIVIDADES DE CONTROL	Manipulación inadecuada de las unidades de la flota que provoquen daños a la misma.	Pérdida financiera
EVALUACIÓN DE RIESGO	Hurto de efectivo, repuestos y materiales por parte de empleados de la empresa.	Pérdida financiera
ACTIVIDADES DE CONTROL	Vencimiento de pólizas de seguros	Pérdida financiera
ACTIVIDADES DE CONTROL	Desactualización, vencimiento de unidades en el sistemas GPS	Pérdida financiera
EVALUACIÓN DE RIESGO	Acciones criminales y terroristas que puedan afectar la empresa.	Pérdida financiera
ACTIVIDADES DE CONTROL	Falta de respuesta inmediata en emergencias, debido a faltas de recursos financieros, humanos y técnicos.	Pérdida financiera
ACTIVIDADES DE CONTROL	Poca credibilidad de la empresa debido a mala imagen, calidad de los servicios y/o malas decisiones gerenciales.	Pérdida financiera

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo; explicación ver anexo 3

TABLA DE RIESGO FINANCIEROS

Tabla N° 23. Evaluación del impacto y el riesgo financiero

ELEMENTO DEL COSO	IDENTIFICACION DEL RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO Y SU IMPACTO
EVALUACIÓN DE RIESGO	Falta de liquidez para cumplir sus obligaciones en el corto plazo.	La baja liquidez puede provocar iliquidez, corriendo el riesgo de no recuperarla en el corto plazo y no poder liquidar sus obligaciones, perdiendo su capacidad crediticia y baja calificación de capacidad de pago para sus obligaciones a corto plazo.
ACTIVIDADES DE CONTROL	Suspensión de insumos principales (combustible, llantas, repuestos)	la suspensión de los insumos provoca un disminución de la capacidad para realizar sus operación principal
EVALUACIÓN DE RIESGO	Demora en recuperación en cuentas por cobrar.	La demora en recuperar el efectivo puede provocar iliquidez, es decir no se cuenta en los recursos en los momentos que se necesitan, provocando pérdida del valor del dinero en el tiempo
EVALUACIÓN DE RIESGO	Disminución de la capacidad financiera para afrontar los costos del servicio.	La crisis económica-financiera obliga a suspender o reducir el mantenimiento de las unidades, la adquisición de repuestos nuevos.
EVALUACIÓN DE RIESGO	Facturación de fletes atrasadas y/o no facturados	El incumplimiento en la facturación puede provocar altas pérdidas financieras, corriendo el riesgo de obtener una quiebra técnica por incumplimiento en los pagos a proveedores.

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo; explicación ver anexo 3

Tabla N° 24. Evaluación del impacto del riesgo operativo-administrativo

ELEMENTO DEL COSO	IDENTIFICACION DEL RIESGO	ANÁLISIS DEL RIESGO Y SU IMPACTO
ACTIVIDADES DE CONTROL	Accidentes automovilísticos, hurtos en flota vehicular durante la realización del flete o al retornar	Daño por parte de terceros provocando pérdida de recursos y gastos no programados, desfinanciando además de una disminución en la capacidad para prestar el servicio.
EVALUACIÓN DE RIESGO	Riesgo legal y fiscal por omisiones involuntarias o intencionales.	La omisión de cumplimiento legal, laboral o tributario puede reducir significativamente su liquidez y capacidad de pago debido a gastos no presupuestados como gastos notariales
MONITOREO	Pérdida de información de respaldo de fletes por falta de un control adecuado de resguardo y recepción de información.	La Pérdida de documentación provoca altas pérdidas financieras acusado por la no facturación o facturación tardía, respuesta tardía al cliente en entrega de la documentación de realización del hecho.
ACTIVIDADES DE CONTROL	Hurto de insumos por parte de los choferes durante la realización del flete.	El robo de los insumos por ejemplo el combustible provocando pérdidas de recursos, desfinanciando además de una tardía entrega de la carga a destino.
ACTIVIDADES DE CONTROL	Manipulación inadecuada de las unidades de la flota que provoquen daños a la misma.	La manipulación inadecuada puede reducir significativamente su liquidez y capacidad de pago.
EVALUACIÓN DE RIESGO	Hurto de efectivo, repuestos y materiales por parte de empleados de la empresa.	El robo provocando pérdidas de recursos, desfinanciando en la empresa.
ACTIVIDADES DE CONTROL	Vencimiento de pólizas de seguros	El vencimiento de pólizas provoca un riesgo de Pérdida total de los equipos asegurados
ACTIVIDADES DE CONTROL	Desactualización, vencimiento de unidades en el sistemas GPS	El vencimiento del sistema GPS provoca un riesgo de Pérdida total de los equipos, y respuesta tardía hacia los clientes
EVALUACIÓN DE RIESGO	Acciones criminales y terroristas que puedan afectar la empresa.	El robo provocando pérdidas de recursos, desfinanciando en la empresa.
ACTIVIDADES DE CONTROL	Falta de respuesta inmediata en emergencias, debido a faltas de recursos financieros, humanos y técnicos.	La falta de repuestas de recursos financieros y desmotivación al interior de la institución.
ACTIVIDADES DE CONTROL	Poca credibilidad de la empresa debido a mala imagen, calidad de los servicios y/o malas decisiones gerenciales.	La mala imagen provoca baja en los ingresos por servicios

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo; explicación ver anexo 3

TABLA DE RIESGO FINANCIEROS

Tabla N° 25. Respuesta al riesgo financiero (únicamente riesgos de impacto alto y relevante)

ELEMENTO DEL COSO	IDENTIFICACION DEL RIESGO	NIVEL DE ALERTA AL RIESGO	TIPOS POSIBLE				ALTERNATIVA DE RESPUESTA AL RIESGO
			EVITAR	REDUCIR	COMPARTE O SE TRANSFIEREN	ACEPTA	
			1	2	3	4	
EVALUACIÓN DE RIESGO	Falta de liquidez para cumplir sus obligaciones en el corto plazo.	ALTO		2			Controlar los gastos periódicamente, diversificar servicios
ACTIVIDADES DE CONTROL	Suspensión de insumos principales (combustible, llantas, repuestos)	RELEVANTE			3		Buscar diversos proveedores de insumos para evitar la suspensión
EVALUACIÓN DE RIESGO	Demora en recuperación en cuentas por cobrar.	RELEVANTE			3		Establecer políticas de pago de contado y crédito a 30 días calendario.

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo; explicación ver anexo 3

TABLA DE RIESGO OPERATIVO-ADMINISTRATIVO

Tabla N° 26. Respuesta al riesgo operativo-administrativo (únicamente riesgos de impactos altos y relevantes)

ELEMENTO DEL COSO	IDENTIFICACION DEL RIESGO	NIVEL DE ALERTA AL RIESGO	TIPOS POSIBLE				ALTERNATIVA DE RESPUESTA AL RIESGO
			EVITAR	REDUCIR	COMPORTE O SE TRANSFIEREN	ACEPTA	
			1	2	3	4	
MONITOREO	Pérdida de información de respaldo de fletes por falta de un control adecuado de resguardo y recepción de información.	RELEVANTE		2			Establecimiento de controles sobre la documentación y asignación de fletes
ACTIVIDADES DE CONTROL	Hurto de insumos por parte de los choferes durante la realización del flete.	RELEVANTE			3		Control bienes
ACTIVIDADES DE CONTROL	Manipulación inadecuada de las unidades de la flota que provoquen daños a la misma.	RELEVANTE			3		Capacitaciones constantes
ACTIVIDADES DE CONTROL	Desactualización, vencimiento de unidades en el sistemas GPS	RELEVANTE		2			Establecimiento de políticas
EVALUACIÓN DE RIESGO	Acciones criminales y terroristas que puedan afectar la empresa.	ALTO				4	Establecimiento de control sobre seguridad

Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo; explicación ver anexo 3

Actividades de control

Los gerentes y/o propietario deben de establecer políticas y procedimientos que ayuden a disminuir los riesgos del área financiera, dichas políticas y procedimientos deben de estar bajo la supervisión de ellos, para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos.

A continuación se definen un modelo de políticas con las cuales se busca reducir el impacto de riesgo de los factores antes determinados:

- Establecer presupuestos mensuales en los cuales se establezcan las necesidades próximas de requerimiento de repuesto y efectivo entre los más principal.
- Monitorear constantemente los proveedores de los insumos principales, para encontrar mejoras en precios.
- Establecer presupuestos mensuales para cumplimiento de obligaciones a corto
- Generar flujos de caja semanalmente, monitoreando constantemente el comportamiento de los ingresos en sus diferentes fuentes de financiamiento.
- Generar un control de la ejecución presupuestaria, para conocer el grado de liquidez, comprometiendo recursos reales, respetando los principios presupuestarios.
- Tomar acciones inmediatas ante cualquier falta de liquidez e informar a las máximas autoridades de la empresa en caso no se ejecute por la administración y/o propietario.
- Colocar depósitos a plazo fijo (no mayores de seis meses) y otros instrumentos financieros bancarios en situación de excedentes de efectivo, buscando mejores rendimientos.

- Establecer políticas de recuperación de mora en la cuentas por cobrar
- Generar informe de cuentas por cobrar mensualmente y monitoreo constante a las mismas.
- Mantener en capacitación a todo el personal involucrado en el área operativa y administrativa de la empresa para la obtención de mayores rendimientos.
- Al equipo de asignación y despacho llenar una hoja de fletes realizados en el mes por los choferes de los cabezales.
- Realizar cruces mensuales con la hoja de despacho y del departamento de facturación para establecer relación de cobros pendientes y documentación de fletes en tránsito.
- Al finalizar un flete llenar una hoja de reporte de condición del furgón y cabezal para con ello analizar las condiciones.
- Realizar revisión a los cabezales y furgones antes de realización y finalización de un flete
- Buscar financiamiento nacional e internacional para el reemplazo de equipos obsoleto por equipos actualizados.
- Cuando un equipo produzca un 70% de gastos mensuales en repuesto proceder a la venta del mismo para la recuperación de los costos, previo análisis de las causas.
- Realizar procesos de selección de personal por parte del departamento de recursos humanos y solicitar referencias previas en otro transporte.
- Los empleados que manejan cabezales deberán rendir fianza para el cuidado del mismo.
- Toda erogación deberá estar autorizada y revisada.
- Crear accesos restringidos al área de bodega.
- Llevar hoja de requisición de repuestos detallando hacia qué equipo será destinado y la causa probable del desarreglo.

- Realizar arqueo de caja chica.
- Establecer reuniones periódicas de jefaturas y subalternos de áreas para dialogar sobre reglamentos, instrucciones a nuevos procedimientos y problemas causados previo a la reunión.
- Propiciar buenas relaciones entre los integrantes de la operatividad de la empresa buscando cumplir con la misión de la empresa.

Información y comunicación.

Los gerentes y/o propietario de la empresa deberán establecer y mantener líneas de comunicación con todos los niveles, por lo que es indispensable utilizar terminología clara y uniforme y de preferencia la comunicación será por escrito.

Cada departamento es responsable de aplicar las políticas de reducción de riesgos y mantener un archivo con el objeto de preservar, resguardar y controlar la información útil.

La información se divulgará a todos los niveles para identificar, evaluar y responder a los riesgos para el logro de los objetivos propuestos.

La información sobre las políticas, procedimientos y logística para la identificación, prevención y tratamiento de los riesgos, debe fluir desde los altos mandos en forma de cascada hasta todos los niveles de la empresa, de tal forma que estos sean capaces de comunicar oportunamente cualquier falta de control interno a sus niveles superiores, clasificándola de acuerdo al tipo de falta, ya sea documental, logística, laboral y legal.

La comunicación relevante se identifica y se comunica al personal de las diferentes áreas a fin de permitirles cumplir con sus responsabilidades e incentivar un ambiente laboral favorable.

Toda información debe resguardarse para posibles consultas posteriores, en cada comunicación debe de redactarse una acta donde firmen los involucrados, un memorándum, o cualquier otro medio escrito donde se respalde dicha comunicación.

Responsabilidad de comunicar resultado de los informes

- El gerente y/o los propietarios contrataran la auditoría externa para cada ejercicio.
- El gerente y/o los propietarios revisaran conjuntamente el resultado de la auditoria externa, se revisará el control interno, los procedimientos contables y administrativos y el cumplimiento oportuno de las obligaciones legales.

Monitoreo

El monitoreo realizara las modificaciones necesarias a fin de disminuir los riesgos financieros y operativos además de las evaluaciones a realizar durante la marcha de las actividades de supervisión.

El departamento de contabilidad, debe comparar los movimientos de los ingresos, de las erogaciones realizadas y otra información obtenida en el curso de las actividades diarias, con los datos obtenidos de las áreas de facturación y de logística; además de revisar los tiempos de cobro de las cuentas por cobrar.

Los gerentes y/o propietario como máximas autoridades, deberán supervisar constantemente todos los registros de efectivo disponible, fechas de registro de los ingresos de facturación como de financiamiento.

A continuación se presenta un modelo del informe COSO ERM solo para efecto de didácticos de cómo se concluiría sobre el control interno que posee la empresa de transporte de carga terrestre evaluada.

INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES SOBRE EL CONTROL INTERNO

A los Miembros de la Junta Directiva

(Razón Social)

Presente

Hemos efectuado la auditoría de los balances generales que se acompañan del (cliente), al 31 de diciembre de 20xx y 20xx, y los estados de resultados, de cambios en el patrimonio y de flujos de efectivo que le son relativos por los años terminados en esas fechas, inclusive un resumen de las principales políticas contables y otras notas explicativas. (ESTE PÁRRAFO CAMBIA SI SOMOS AUDITORES POR PRIMERA VEZ, SÓLO SE COLOCA EL AÑO QUE SE ESTÁ AUDITANDO).

Realizamos nuestra revisión de acuerdo con Normas de Internacionales de Auditoría, emitidas por xxxxxxxxx. Estas normas requieren que planifiquemos y ejecutemos la auditoría para obtener una seguridad razonable que los estados financieros están libres de errores importantes.

Al planear y realizar nuestra auditoría de los estados financieros consideramos la estructura de control interno del (cliente), para determinar nuestros procedimientos de auditoría con el propósito de expresar nuestra opinión sobre los estados financieros y sobre la integridad, adecuación y eficacia del sistema de control interno implementados por la administración.

La administración del (cliente), es responsable de establecer y mantener el control interno. Al cumplir con esta responsabilidad, se requieren estimaciones y juicios de la administración para evaluar los beneficios esperados y los costos relacionados de las políticas y procedimientos del control interno.

Los objetivos del control interno, son proporcionar a la administración una seguridad razonable, pero no absoluta, que los activos están salvaguardados contra pérdidas por el uso o disposición no autorizada y que las transacciones son ejecutadas de acuerdo con la autorización de la administración y son registradas apropiadamente para permitir la preparación de estados financieros de conformidad (marco de referencia contable).

Debido a las limitaciones inherentes en cualquier sistema de control interno, pueden ocurrir errores e irregularidades sin ser detectadas. Además, la proyección de cualquier evaluación de control interno a períodos futuros, está sujeta al riesgo de que los procedimientos pudieran volverse inadecuados, debido a cambios en condiciones o que la efectividad del diseño y operación de las políticas y procedimientos pudieran deteriorarse.

Nuestra consideración sobre el control interno no necesariamente revelaría todos los asuntos del mismo, que pudieran ser condiciones reportables que también se consideran como debilidades importantes.

Una falla importante es una condición reportable, en la cual el diseño u operación de uno o más de los elementos del Sistema de Control Interno no reduce a un nivel relativamente bajo, el riesgo de que ocurran errores o irregularidades en montos que podrían ser significativos y no ser detectados por los empleados dentro de un período en el curso normal de sus funciones.

Como parte de la revisión del control interno del (cliente) se revisaron los siguientes elementos:

1. Ambiente de control.
2. Identificación de evento
3. Evaluación de Riesgo.
4. Respuesta al riesgo
5. Actividades de Control.

6. Información y Comunicación.

7. Monitoreo.

De acuerdo a nuestra evaluación del sistema de control interno y basados en el diseño y nivel de cumplimiento mostrado por la administración del (cliente) hacia los lineamientos establecidos en el (normativa de control interno del cliente, manuales, entre otros) y criterios establecidos en el informe COSO; en nuestra opinión el (cliente), ha implementado una estructura de control interno adecuada, que le permite a la administración tener una seguridad razonable, pero no absoluta, que los activos están salvaguardados contra pérdidas por el uso o disposición no autorizada y que las transacciones son ejecutadas de acuerdo con la autorización de la administración y son registradas apropiadamente para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con (marco de referencia). (ESTE PÁRRAFO DEPENDERÁ DE RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO QUE CADA GRUPO HAYA REALIZADO)

Este informe es únicamente para información del (cliente) y no puede utilizarse para otros propósitos.

Lugar, xx/xx/2017.

(Nombre y firma de auditor)

Representante Legal

Firma auditora

Inscripción xxxx.

Dirección

Conclusiones

El presente trabajo que trata sobre un modelo de análisis y evaluación de la gestión financiera y administrativa en las empresas del sector de transporte terrestre de carga pesada agremiada en ASETCA, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

1. Las empresas pertenecientes al sector de transporte terrestre de carga pesada, poseen una importante participación en la generación del empleo, sin embargo no siempre se actualizan y se adaptan a los cambios del entorno asociado a su actividad.
2. Al determinar el análisis del cruce de variables se concluye que la mayoría de las empresas del sector de transporte terrestre de carga pesada son dirigidas por sus propietarios no obstante no siempre tienen la experiencia necesaria para poder aplicar una gestión que contribuya al logro de sus objetivo.
3. Las mayoría de las empresas del sector de transporte terrestre de carga pesada poseen procedimientos de resguardo sobre sus activos a pesar de ello no cuentan con procedimientos de control interno definidos.
4. Los gerentes y/o propietarios confirmaron la necesidad de un análisis y evaluación a la gestión financiera y administrativa que contribuya al logro de los resultados planificados sin embargo no se contaba con una herramienta guía.

Recomendaciones:

Acontinuacion se recomienda a los gerentes y/o propietarios de las empresas de transporte terrestre de carga pesada lo siguiente:

1. Mantenerse vigilantes a los cambios que se dan en el entorno en el que está asociada a su actividad y a los mecanismos adecuados para enrolar o adoptar a la brevedad posible esos cambios.
2. Estructurar un nivel de organización adoptando los mecanismos existentes, para lograr una mejor organización dentro de la misma.
3. Elaborar procedimientos de control interno que contribuya a mitigar los factores de riesgos de la empresa.
4. Implementar la propuesta de un modelo de análisis y evaluación de la gestión financiera y administrativa.

Bibliografía

- (COMIECO), C. d. (2008). Código Aduanero Uniforme Centroamericano.
- (COMIECO), C. d. (2008). Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano.
- (COSO), C. o. (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado*.
- (COSO), C. o. (2013). *Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado*.
- (IASB), Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad. (2015). *Normas Internacionales de Información Financiera Pequeñas y Medianas Entidades*. IASCF Publications Department.
- Autónomos, P. y. (25 de AGOSTO de 2015). *Estrategias de negocio*. Obtenido de <https://www.pymesyautonomos.com/estrategia/estrategias-de-negocio>
- Block, S. B., & Hirt, G. A. (2008). *Fundamentos de Administración Financiera*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Capital, B. C. (S/D de S/M de 2012). *ÁNÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGD)*. Obtenido de *ÁNÁLISIS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA (AGD)*: <http://ladministraciondc.blogspot.com/2012/08/analisis-de-gestion-administrativa-agad.html>
- CB24. (05 de 10 de 2015). *En El Salvador transportistas de carga cierran zonas fronterizas por anomalías en aduanas*. Recuperado el 11 de 03 de 2017, de *En El Salvador transportistas de carga cierran zonas fronterizas por anomalías en aduanas*.
- Ch, G. (24 de 04 de 2013). *Coso ERM*. Recuperado el 12 de 05 de 2017, de *Coso ERM*: <https://www.youtube.com/watch?v=3JMyk8QsIGY>
- Clemente, P., Jeannette, M., Martinez, P., Ernesto, W., Herrera, D., & Nelson, J. (S/D de 11 de 2010). *TESIS: TRATAMIENTO TRIBUTARIO Y CONTABLE DE LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA POR VÍA AÉREA Y TERRESTRE. TRATAMIENTO TRIBUTARIO Y CONTABLE DE LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA POR VÍA AÉREA Y TERRESTRE*. SAN SALVADOR, SAN SALVADOR, EL SALVADOR: S/E.
- Competencia, S. d. (03 de 12 de 2010). *SECTOR SERVICIO. Estudios sectoriales de condiciones de competencia de la Superintendencia de Competencia de El Salvador 2006 - 2010*, http://www.sc.gob.sv/uploads/sector_servicios.pdf. Recuperado el 04 de 05 de 2017, de *Producto Interno Bruto Trimestral (Precios Corrientes)*: <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/?x21=29>

- COMRIEDRE, C. d. (2007). Reglamento sobre el Régimen de Transito Aduanero Internacional Terrestre. San Salvador.
- Córdoba Padilla, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogota: Ecoe Ediciones.
- Debitoor. (N/A). *¿Qué es el control de calidad?* Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-control-calidad>
- Deloitte. (11 de 2015). PRESENTACION COSO EVALUACION DE RIESGO.
- Diez, R. R. (N/A). Presentacion para el Congreso de Auditoria Interna. "*El rol y vision de la auditoria interna en el gestion de riesgo*".
- Duque, S., & Oriente, U. C. (30 de 05 de 2014). *¿Qué es logística?* Recuperado el 10 de 05 de 2017, de *¿Qué es logística?*: <https://www.youtube.com/watch?v=N9Z3xKGjaXY>
- Emprende Pyme. (08 de 03 de 2016). *¿Qué es un presupuesto?* Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-presupuesto.html>
- Espinoza, R. (s/d de s/m de 2013). *La matriz de analisis DAFO (FODA)*. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Fernández, M., & Archila, A. (27 de 06 de 2012). La Prensa Grafica. *ADUANAS PARALIZADAS POR HUELGA HACIENDA*, pág. Diario digital La Prensa Grafica.
- Gaitán, R. E. (2006). *Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*. BOGOTA: Ecoe Ediciones.
- Gardey, A., & Porto, J. P. (03 de 2008). Definición de planeación estratégica. *Definición de planeación estratégica*.
- GEOPOLIS, & Joanna, C. (28 de Noviembre de 2012). *Indicadores de gestión ¿Qué son y por qué usarlos?*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Gerencie.com. (S/D de S/M de N/A). *Gerencie.com*. Recuperado el 15 de 06 de 2017, de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html>
- GESTIOPOLIS. (04 de 2014). Control de operaciones y medición del desempeño.
- ISOTools. (26 de 03 de 2015). Qué es la gestión operativa de una empresa y cómo mejorarla?
- ISOTools.org. (28 de 05 de 2015). LA MEJORA CONTINUA PARA ALCANZAR LA CALIDAD TOTAL.

- Jiménez, A. V. (13 de 09 de 2013). *La importancia de las herramientas financieras*. Recuperado el 01 de 08 de 2017, de gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-las-herramientas-financieras/>
- Jose, R. R. (S/D de 10 de 2014). *academia.edu*. Recuperado el 19 de 06 de 2017, de ANALISIS DE GESTION:
http://www.academia.edu/11643037/ANALISIS_DE_GESTION_TEMA_I
- Jovel, R. C. (2008). *Guia Basica para eleborar trabajos de investigacion*. El Salvador: Imprenta Universitaria.
- Ltda., E. M. (s/d de 07 de 2016). *Transporte terrestre, La carga sobre ruedas expertas*. Recuperado el 08 de 07 de 2017, de
<http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=1339>
- Ministerio de economia. (2012). *El Informe de Comercio Internacional*. El Salvador: Unidad de Inteligencia Económica.
- Nova, V. e., & Marroquin, T. A. (s/d de s/m de s/a). *Geografia de El Salvador y el mundo*. Obtenido de Centro escolar francisco gabidia:
<http://sitiosescolares.miportal.edu.sv/10097/2k.html>
- ODECA, O. d. (1961). *Tratado General de Integración Económica*. Managua.
- Porto, J. P., & Gardey, A. (S/D de S/M de 2010). Recuperado el 02 de 05 de 2017, de
<http://definicion.de/transporte/>
- Porto, J. P., & María, M. (S/D de S/M de 2009). Recuperado el 08 de 06 de 2017, de
<http://definicion.de/flete/>
- Prado, J. C., & UAM, U. d. (s/d de s/m de 2016). *Introducción a la Organización de Empresas/Unidad didáctica 5. El sistema de financiación de la empresa/ La organización del departamento financiero*. Recuperado el 09 de 05 de 2017, de Introducción a la Organización de Empresas/Unidad didáctica 5. El sistema de financiación de la empresa/ La organización del departamento financiero: <http://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-4-el-sistema-de-financiacion-de-la-empresa/5-la-organizacion-del-departamento-financiero/>
- Programables, A. (s/d de 12 de 2001). *Automatización*. Obtenido de Curso Basico de Automatas Programables:
<http://www.sc.ehu.es/sbweb/webcentro/automatica/WebCQMH1/PAGINA%20PRINCIPAL/Automatizacion/Automatizacion.htm>

- pymes, g., & Hagen, K. (S/D de 12 de 2012). *Como calcular el punto de equilibrio de su negocio*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2012/12/26/como-calculer-el-punto-de-equilibrio-de-su-negocio-que-significa-para-la-gestion-de-su-negocio/>
- Salazar, A. L. (2008). *Problemas financieros en la micro, pequeña y mediana empresa de la ciudad de Celaya*. Mexico: CONCYTEG.
- Salvador, A. L. (1992). *Decreto 296*. San Salvador: Imprenta Nacional.
- Salvador, A. L. (1995). *DECRETO N° 477*. San Salvador: Imprenta Nacional.
- Salvador, L. P. (05 de 10 de 2015). *Transportistas realizan paro en fronteras de El Salvador*. Recuperado el 12 de 03 de 2017, de Transportistas realizan paro en fronteras de El Salvador: <https://www.youtube.com/watch?v=7Yam1nD-a6o>
- Salvador, O. E. (01 de 06 de 1996). *DECRETO 61*. San Salvador, El Salvador: Imprenta Nacional.
- Salvador, O. E. (14 de 02 de 2002). *DECRETO 35*. San Salvador, El Salvador: Imprenta Nacional.
- Salvador, O. E. (23 de 03 de 2003). *DECRETO 23. Reglamento de transporte terrestre de carga*. San Salvador, El Salvador: Imprenta nacional.
- Sánchez, L. R. (09 de 2015). COSO ERM Y LA GESTIÓN DE RIESGOS. *QUIPUKAMAYOC Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 45.
- Sonia Ferreiro. (s/d de s/m de 2006). *transporte internacional*. Recuperado el 04 de 05 de 2017, de HISTORIA DEL TRANSPORTE: <http://transporteinternacional.blogspot.com/2006/09/historia-del-transporte.html>
- Superintendencia, C. d., & Cruz, M. (03 de 12 de 2010). *Sector servicio*. Recuperado el 04 de 05 de 2017, de Producto Interno Bruto Trimestral (Precios Corrientes): <http://www.bcr.gob.sv/bcrsite/?x21=29>
- Tecnología, O. V. (N/A). *GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN*. Obtenido de https://www.ovtt.org/gestion_gestion_de_la_innovacion
- Wikipedia, c. d. (17 de 12 de 2017). *Gestión de riesgos*. Obtenido de Gestión de riesgos: https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_riesgos

ANEXOS

1. Control de visitas de las empresas de transportes

CRONOGRAMA

Cronograma de Actividades desde el 25/09/2017 hasta el 27/10/2017

Presentación de forma Semanal	VISITA						
	LLAMADAS	SEPTIEMBRE		OCTUBRE			
		3	4	1	2	3	4
1 TRANSPORTES ESTRADA	1						
2 TRANSPORTES VILLANUEVA	3						
3 TRANSPORTES FRAN SA DE CV	4						
4 TRANSPORTE RIVERA	2						
5 TRANSPORTE SERRANO	5						
6 TRANSPORTES LOARCA	1						
7 TRANSPORTES GUARDADO GUARDADO	3						
8 TRANSPORTES GALVEZ	2						
9 TRANSPORTE BLANCO	4						
10 TRANSPORTE AGUILAR	2						
11 TIASA EL SALVADOR SA DE CV	2						
12 TSI GROUP	2						
13 TRANSPORTES DELTA	5						
14 TRANSPORTE LEMUS SA	6						
15 TRANSPORTE CAMPOS	4						
16 TRANSPORTE MOLINA	6						
17 TRANSPORTE VILLATORO	3						
18 TRANSPORTE NUNFIO	3						
19 TRANSPORTE ESQUIVEL	3						
20 TRANSPORTE MEJIA	4						
21 TRANSPORTE MARROQUIN	7						
22 TRANSPORTE GALVEZ CALDERON	1						
23 TRANSPORTE PEREZ JIMENEZ	2						
24 TRANSPORTE ESPAÑA	3						
25 TRANSPORTE CALDERON	6						
26 TRANSPORTES CALIDONIO	5						
27 TRANSPORTES OSORIO	7						
28 TRANSPORTES LOPEZ	8						

MARCO MUESTRAL

2. Estados Financieros 2014, 2015, 2016

TRANSPORTE EJEMPLO, S.A. de C.V.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014
(Cifras en Dólares de los Estados Unidos de América US\$)

ACTIVO		PASIVO	
CORRIENTE	US\$279,431.33	CORRIENTE	US\$52,588.24
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE	US\$5,553.81	DEUDAS COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO	US\$47,035.54
INVERSIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	US\$25,637.69	IMPUESTOS POR PAGAR	US\$3,552.70
IMPUESTOS POR RECUPERAR	<u>US\$22,835.79</u>	DIVIDENDOS POR PAGAR	<u>US\$2,000.00</u>
	<u>US\$22,404.04</u>		
NO CORRIENTES	US\$250,268.81	NO CORRIENTES	US\$229,097.35
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	US\$236,778.10	DEUDAS FINANCIERAS A LARGO PLAZO	<u>US\$229,097.35</u>
DEPÓSITO EN GARANTÍA Y OTROS ACTIVOS A LARGO PLAZO	<u>US\$13,490.71</u>		
		CAPITAL, RESERVA Y RESULTADOS	US\$248,014.55
		CAPITAL EN ACCIONES	US\$162,000.00
		RESERVAS	US\$14,894.57
		RESULTADOS DEL EJERCICIO	<u>US\$71,119.98</u>
TOTAL ACTIVO	<u>US\$529,700.14</u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>US\$529,700.14</u>

Representante legal

Auditor Externo

Contador

TRANSPORTE EJEMPLO S.A. DE C.V.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015
(Cifras en Dólares de los Estados Unidos de América US\$)

A CT I V O		P A S I V O	
CORRIENTE	US\$242,912.63	CORRIENTE	US\$76,989.89
		DEUDAS COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO	US\$56,741.64
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE	US\$23,551.20		
INVERSIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO	US\$2,338.93	IMPUESTOS POR PAGAR	<u>US\$20,248.25</u>
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	US\$199,564.83		
IMPUESTOS POR RECUPERAR	<u>US\$17,457.67</u>		
 NO CORRIENTES	 US\$360,101.96	 NO CORRIENTES	 US\$301,312.82
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	US\$239,470.35	DEUDAS FINANCIERAS A LARGO PLAZO	<u>US\$301,312.82</u>
DEPÓSITO EN GARANTÍA Y OTROS ACTIVOS A LARGO PLAZO	<u>US\$120,631.61</u>		
		CAPITAL, RESERVA Y RESULTADOS	US\$224,711.88
		CAPITAL EN ACCIONES	US\$162,000.00
		RESERVAS RESULTADOS DEL EJERCICIO	US\$18,827.32 US\$43,884.56
TOTAL ACTIVO	<u>US\$603,014.59</u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>US\$603,014.59</u>

Representante legal

Auditor Externo

Contador

TRANSPORTE EJEMPLO S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

(Cifras en Dólares de los Estados Unidos de América US\$)

ACTIVO		PASIVO	
CORRIENTE	US\$234,537.54	CORRIENTE	US\$75,938.54
		DEUDAS	
		COMERCIALES Y	
EFFECTIVO Y		OTRAS CUENTAS	US\$52,347.40
EQUIVALENTE	US\$20,020.92	POR PAGAR A	
		CORTO PLAZO	
		OBLIGACIONES A	
DEUDORES		CORTO PLAZO	US\$4,904.50
COMERCIALES Y			
OTRAS CUENTAS		IMPUESTOS POR	
POR COBRAR	US\$200,400.73	PAGAR	<u>US\$18,686.64</u>
IMPUESTOS POR			
RECUPERAR	<u>US\$14,115.89</u>		
NO CORRIENTES	US\$370,304.47	NO	
		CORRIENTES	US\$313,087.31
		DEUDAS	
PROPIEDAD,		FINANCIERAS A	
PLANTA Y EQUIPO	US\$240,470.35	LARGO PLAZO	<u>US\$313,087.31</u>
DEPÓSITO EN			
GARANTÍA Y			
OTROS ACTIVOS A			
LARGO PLAZO	<u>US\$129,834.12</u>		
		CAPITAL,	
		RESERVA Y	
		RESULTADOS	US\$215,816.16
		CAPITAL EN	
		ACCIONES	US\$162,000.00
		RESERVAS	US\$21,068.88
		RESULTADOS	
		DEL EJERCICIO	US\$32,747.28
TOTAL ACTIVO	<u>US\$604,842.01</u>	TOTAL PASIVO	
		Y PATRIMONIO	<u>US\$604,842.01</u>

Representante legal

Auditor Externo

Contador

Estado de resultados

TRANSPORTE EJEMPLO S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS
PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014
(En Dólares de los Estados Unidos de América US\$)

5

INGRESOS		US\$1,240,141.55
Ventas del interior	US\$482,063.32	
Ventas del exterior	US\$758,078.23	
Costo de Ventas		US\$1,084,648.29
Utilidad Bruta		US\$155,493.26
Menos:		
GASTOS DE OPERACIÓN:		US\$67,435.12
Gastos de Administración	US\$67,435.12	
GASTOS DE NO OPERACIONALES:		US\$5,523.12
Gastos financieros	US\$4,744.02	
Otros Gastos no operacionales	US\$779.10	
UTILIDAD DE OPERACIÓN		US\$82,535.02
Menos:		
RESERVA LEGAL		US\$2,245.79
IMPUESTO SOBRE LA RENTA		US\$9,169.25
UTILIDAD DEL EJERCICIO		US\$71,119.98

Representante Legal

Contador

Auditor Externo

TRANSPORTE EJEMPLO S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS
PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015
(En Dólares de los Estados Unidos de América US\$)

INGRESOS		US\$1,156,200.90
Ventas del interior	US\$384,852.07	
Ventas del exterior	US\$771,348.83	
Costo de Ventas		US\$1,040,103.24
 Utilidad Bruta		 US\$116,097.66
 Menos:		
GASTOS DE OPERACIÓN:		US\$47,266.10
Gastos de Administración	US\$47,266.10	
 GASTOS DE NO OPERACIONALES:		 US\$5,339.45
Gastos financieros	US\$5,339.45	
 UTILIDAD DE OPERACIÓN		 US\$63,492.11
 Menos:		
RESERVA LEGAL		US\$3,932.75
IMPUESTO SOBRE LA RENTA		US\$15,674.80
UTILIDAD DEL EJERCICIO		US\$43,884.56

6

Representante Legal

Contador

Auditor Externo

TRANSPORTE EJEMPLO S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS
PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016
(En Dólares de los Estados Unidos de América US\$)

INGRESOS		US\$1,159,398.76
Ventas del interior	US\$256,051.52	
Ventas del exterior	US\$903,347.24	
Costo de Ventas	US\$1,060,276.83	
Utilidad Bruta		US\$99,121.93
Menos:		
GASTOS DE OPERACIÓN:		US\$55,259.98
Gastos de Administración	US\$55,259.98	
GASTOS NO OPERACIONALES:		US\$4,676.96
Gastos financieros	US\$4,676.96	
UTILIDAD DE OPERACIÓN		US\$39,184.99
Más		
Otros Ingresos no operacionales		US\$4,738.09
Utilidad antes de reserva e impuesto		US\$43,923.08
Menos:		
RESERVA LEGAL		US\$2,241.56
IMPUESTO SOBRE LA RENTA		US\$8,934.24
UTILIDAD DEL EJERCICIO		US\$32,747.28

7

Representante Legal

Contador

Auditor Externo

3. Análisis COSO

Para la elaboración del análisis COSO se implementó el análisis de riesgos en las empresas de transporte terrestre de carga pesada que involucran medir la probabilidad o posibilidad de ocurrencia del riesgo inherente en la pérdida de productividad de dichas empresas sobre cada uno de los eventos de riesgo, así como el impacto en caso de materializarse mediante los riesgos asociados.

Los efectos y probabilidades se combinan para producir el nivel de riesgo, de acuerdo con ello, la empresa y el grupo de investigación definió la siguiente metodología para determinar el nivel de riesgo inherente:

Probabilidad: es la posibilidad de que las fuentes potenciales de riesgo lleguen realmente a materializarse.

Riesgo inherente: es el riesgo existente ante la ausencia de alguna acción que el gerente y/o propietario pueda tomar para alterar tanto la probabilidad o el impacto del mismo, resultan de multiplicar los niveles de probabilidad y el impacto, clasificando este último en escalas.

Fórmula para el cálculo del riesgo inherente:

Riesgo Inherente (RI) = Valor Probabilidad * Valor Impacto

A continuación se presentan las tablas que fueron utilizadas para el análisis:

Valor del riesgo inherente de acuerdo a impacto por frecuencia

PARAMETRO DEL NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE RIESGO	Nivel de impacto del riesgo	FRECUENCIA					
			Muy Raro (1)	Raro (2)	Eventual (3)	Frecuente (4)	Muy frecuente	
			0.20	0.33	1	2	12	
100%	100	Crítico	5	20.00	33.00	100.00	200.00	1,200.00
80%-99.99%	80	Alto	4	16.00	26.40	80.00	160.00	960.00
35%-79.99%	35	Relevante	3	7.00	11.55	35.00	70.00	420.00
5%-34.99%	5	Moderado	2	1.00	1.65	5.00	10.00	60.00
1%-4.99%	1	Bajo	1	0.20	0.33	1.00	2.00	12.00

Fuente: COSO ERM Y LA GESTIÓN DE RIESGOS Autor Liliana Ruth Sánchez Sánchez*; elaboración propia por el equipo de trabajo.

Mapa de calor de valoración y clasificación del riesgo

PARAMETRO DEL NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE RIESGO	Nivel de impacto del riesgo	FRECUENCIA					
			Muy Raro (1)	Raro (2)	Eventual (3)	Frecuente (4)	Muy frecuente	
			0.20	0.33	1	2	12	
100%	100	Crítico	5	Evitar / Reducir(20)	Evitar / Reducir(33)	ACEPTA(100)	ACEPTA(200)	ACEPTA(1200)
80%-99.99%	80	Alto	4	Evitar / Reducir(16)	Evitar / Reducir(26.40)	Comparte / Transfiere(80)	ACEPTA(160)	ACEPTA(960)
35%-79.99%	35	Relevante	3	Reducir(7)	Reducir(11.55)	Comparte / Transfiere(35)	Comparte / Transfiere(70)	ACEPTA(420)
5%-34.99%	5	Moderado	2	EVITA(1)	EVITA(1.65)	Reducir(5)	Reducir(10)	Comparte / Transfiere(60)
1%-4.99%	1	Bajo	1	EVITA(0.20)	EVITA(0.33)	EVITA(1)	Evitar / Aceptar(2)	Reducir(12)

Fuente: COSO ERM Y LA GESTIÓN DE RIESGOS Autor Liliana Ruth Sánchez Sánchez*; elaboración propia por el equipo de trabajo.

IMPACTO		Evaluación de la efectividad de los controles				
Efectivo	(5)	5	10	15	20	MAYORES DE 25
Efectivo no formalizado	(4)	4	8	12	16	20
Inefectivo Prueba	(3)	3	6	9	12	15
Inefectivo en diseño	(2)	2	4	6	8	10
Control no Existente	(1)	1	1	1	1	1
FRECUENCIA		Muy Raro (1)	Raro (2)	Eventual (3)	Frecuente (4)	Muy frecuente (5)

INDICADOR DE COLOR

	DEBIL
	MODERADO
	FUERTE

Fuente: COSO ERM Y LA GESTIÓN DE RIESGOS Autor Liliana Ruth Sánchez Sánchez*; elaboración propia por el equipo de trabajo

Calificación del riesgo residual

	BAJO	MODERADO	RELEVANTE	ALTO	CRÍTICO
Clasificación	Riesgo mínimo o tolerable	Riesgo desgastante o significativo	Riesgo medio	Riesgo intolerable	Riesgo de continuidad del negocio o catastrófico
Resultado del Producto	Entre 0.2 y 4.9	Entre 5 y 34.9	Entre 35 y 79.9	Entre 80. y 99.9	De 100 a más
Curso de acción requerido	No se requirió de ninguna acción adicional, el riesgo genera impactos bajos	Se requirieron acciones de corrección a mediano plazo, el riesgo fue aceptado	Se establecieron puntos de control que permitieran mitigar el riesgo	Se establecieron planes para tratar el riesgo	Se informó a la Alta Dirección, se requirieron acciones de corrección inmediatas

Fuente: COSO ERM Y LA GESTIÓN DE RIESGOS Autor Liliana Ruth Sánchez Sánchez*; elaboración propia por el equipo de trabajo

ANEXO N° 3

ELEMENTO DEL COSO	IDENTIFICACION DEL RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA					NIVEL DE ALERTA AL RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO EFECTIVADA	EXPOSIONA AL RIESGO	NIVEL DE ALERTA
		MUY RARO	RARO	EVENTUAL	FRECUENTE	MUY FRECUENTE						
		BAJO 1%-4.99%	MODERADO 5%-34.99%	RELEVANTE 35%-79.99%	ALTO 80%-99.99%	CRITICO 100%						
EVALUACIÓN DE RIESGO	Falta de liquidez para cumplir sus obligaciones en el corto plazo.				80%	ALTO	40%	2	80%	5.00	40%	RELEVANTE
ACTIVIDADES DE CONTROL	Suspensión de insumos principales (combustible, llantas, repuestos)			70%		RELEVANTE	23%	3	70%	4.00	75%	RELEVANTE
EVALUACIÓN DE RIESGO	Demora en recuperación en cuentas por cobrar.			50%		RELEVANTE	17%	3	50%	5.00	60%	RELEVANTE
EVALUACIÓN DE RIESGO	Disminución de la capacidad financiera para afrontar los costos del servicio.		30%			MODERADO	15%	2	30%	4.00	50%	RELEVANTE
EVALUACIÓN DE RIESGO	Facturación de fletes atrasadas y/o no facturados		30%			MODERADO	15%	2	30%	5.00	40%	RELEVANTE

Fuente: COSO ERM Y LA GESTIÓN DE RIESGOS Autor Liliana Ruth Sánchez Sánchez*; elaboración propia por el equipo de trabajo

ANEXO N° 3

ELEMENTO DEL COSO	IDENTIFICACION DEL RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA					NIVEL DE ALERTA AL RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGO EFECTIVADA	EXPOSIONA AL RIESGO	NIVEL DE ALERTA	
		MUY RARO BAJO 1%-4.99%	RARO MODERADO 5%-34.99%	EVENTUAL RELEVANTE 35%-79.99%	FRECUENTE ALTO 80%-99.99%	MUY FRECUENTE CRITICO 100%							
ACTIVIDADES DE CONTROL	RIESGO OPERATIVO - ADMINISTRATIVO Accidentes automovilísticos, hurtos en flota vehicular durante la realización del flete o al retornar		20%				MODERADO	5%	4	20%	4.00	100%	CRITICO
EVALUACIÓN DE RIESGO	Riesgo legal y fiscal por omisiones involuntarias o intencionales.		30%				MODERADO	10%	3	30%	5.00	60%	RELEVANTE
MONITOREO	Pérdida de información de respaldo de fletes por falta de un control adecuado de resguardo y recepción de información.			40%			RELEVANTE	20%	2	40%	4.00	50%	RELEVANTE
ACTIVIDADES DE CONTROL	Hurto de insumos por parte de los choferes durante la realización del flete.			70%			RELEVANTE	23%	3	70%	5.00	60%	RELEVANTE
ACTIVIDADES DE CONTROL	Manipulación inadecuada de las unidades de la flota que provoquen daños a la misma.			40%			RELEVANTE	13%	3	40%	5.00	60%	RELEVANTE
EVALUACIÓN DE RIESGO	Hurto de efectivo, repuestos y materiales por parte de empleados de la empresa.		15%				MODERADO	5%	3	15%	5.00	60%	RELEVANTE
ACTIVIDADES DE CONTROL	Vencimiento de pólizas de seguros		10%				MODERADO	5%	2	10%	5.00	40%	RELEVANTE
ACTIVIDADES DE CONTROL	Desactualización, vencimiento de unidades en el sistemas GPS			35%			RELEVANTE	18%	2	35%	5.00	40%	RELEVANTE
EVALUACIÓN DE RIESGO	Acciones criminales y terroristas que puedan afectar la empresa.				80%		ALTO	20%	4	80%	5.00	80%	ALTO
ACTIVIDADES DE CONTROL	Falta de respuesta inmediata en emergencias, debido a faltas de recursos financieros, humanos y técnicos.		30%				MODERADO	15%	2	30%	4.00	50%	RELEVANTE
ACTIVIDADES DE CONTROL	Poca credibilidad de la empresa debido a mala imagen, calidad de los servicios y/o malas decisiones gerenciales.		7%				MODERADO	2%	3	7%	5.00	60%	RELEVANTE

Fuente: COSO ERM Y LA GESTIÓN DE RIESGOS Autor Liliana Ruth Sánchez Sánchez*; elaboración propia por el equipo de trabajo

4. ENTREVISTA



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



“ENTREVISTA SOBRE EL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA PESADA”

13

Dirigido al Gerente General: José Ricardo Montano Rivera

Nombre de la empresa: Transporte ejemplo S.A de C.V.

Propósito: Las siguientes interrogantes han sido elaboradas por estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública, con el propósito de recopilar información que faciliten el trabajo de investigación respecto al análisis y evaluación de la gestión financiera y administrativa en las empresas del sector de transporte terrestre de carga pesada.

Objetivo: Recopilar información que permita conocer y analizar la problemática en la gestión financiera y administrativa de las empresas del sector de transporte terrestre de carga pesada, a través del siguiente cuestionario que conlleve a dar una afirmación o negación de las hipótesis plasmada en la presente investigación.

Indicaciones: La presente guía de preguntas debe contestarse de forma cerrada y abierta si lo solicita, marcando con una “X” la respuesta y planteando una opinión que permita al consultado expresar sus pensamientos y experiencias, cuando corresponda.

N°	AMBIENTE INTERNO	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Se tiene establecida la misión y visión de la empresa?	X		
2	¿La misión y visión se encuentra a la vista del público?		X	
3	¿Tiene una estructura organizativa establecida?		X	
4	¿Posee manual de políticas y procedimientos por escrito de las actividades que realiza el personal?		X	
5	La empresa demuestra compromiso con el servicio al cliente	X		
6	Se ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.		X	No existe un encargado
7	Se establecen la supervisión de la estructura administrativa en todos los niveles de autoridad		X	No existe un encargado
8	La empresa demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la empresa	X		
9	La empresa define las responsabilidades de las personas para la consecución de los objetivos.	X		

Establecimiento de objetivos				
10	¿La administración posee planes estratégicos?		X	
11	Al establecer los objetivos se considera la opinión del persona		X	No existe un encargado
12	¿Se realiza un análisis financiero a corto plazo para determinar si los recursos son suficientes para cubrir las necesidades de la empresa?		X	
13	Los objetivos de la empresa son establecidos:		X	
	A) Anual b) Trimestral c) Mensual d) Semanal			
Identificación de eventos				
14	¿Se tienen identificados los factores de riesgo que puedan incidir negativamente en el logro de los objetivos?		X	
15	¿Ha observado a clientes realizar transacciones irregulares con grandes cantidades de dinero en efectivo?		X	
16	En qué periodo se los paga a los proveedores			A un plazo de 30 días
17	Qué plazo posee las cuentas por cobrar			A un plazo de 30 y 60 días
18	La empresa crea una planificación de los insumos principales		X	
19	La empresa posee un porcentaje de morosidad en la actualidad		X	
20	La empresa posee un control en la facturación de los servicios realizados		X	
21	La empresa posee capital disponible para la inversión en tecnología		X	
22	¿Cada cuánto la empresa elabora presupuesto		X	No existe un encargado
23	Se posee un control de documentación de realización de viaje		X	
24	La empresa posee planes de contingencia		X	
Evaluación de Riesgos				
25	¿Los faltantes de efectivo son detectados?		X	No de manera oportuna
26	La empresa define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.		X	No existe un encargado
27	La empresa identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.		X	No existe un encargado
28	La empresa considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.	X		
29	La empresa identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.		X	No existe un encargado

Respuesta al riesgo				
30	¿Existen medidas preventivas para los accidentes laborales?		X	
31	La empresa poseen seguro contra hurto de unidades	X		
32	¿El acceso a las bodegas de repuesto se encuentra restringido a personas no autorizadas?		X	
33	¿Está preparada la empresa para enfrentar pérdidas por robos de efectivo u otro recurso?		X	
34	¿La empresa ha contratado seguros contra robo de dinero en efectivo?		X	
35	¿Cuenta la empresa con el equipo y medios adecuados para la prevención y extinción de incendios?		X	
Actividades de Control				
36	La empresa define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.		X	No existe un encargado
37	La empresa define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.		X	No existe un encargado
38	La empresa despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.		X	No existe un encargado
Información y Comunicación				
39	La empresa obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.		X	No existe un encargado
40	La empresa comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.		X	Solo la gerencia los conoce
41	La empresa se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.		X	Solo la gerencia los conoce
Monitoreo				
42	La empresa selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.		X	No existe un encargado
43	La empresa evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.		X	Solo la gerencia los conoce

PARTE II

Favor de llenar en el siguiente cuadro con base a su experiencia los riesgos que sufre la empresa y clasificarlos cada uno en los cinco elementos de COSO: **ENTORNO DE CONTROL, EVALUACION AL RIESGO, ACTIVIDADES DE CONTROL, INFORMACION Y COMUNICACIÓN, SUPERVISION.**

Así mismo clasificarlos con base a su probabilidad de ocurrencia

INDICADORES

MUY RARO	1	BAJO
RARO	5	MODERADO
EVENTUAL	35	RELEVANTE
FRECUENTE	80	ALTO
MUY FRECUENTE	100	CRÍTICO:



ELEMENTO DEL COSO	IDENTIFICACION DEL RIESGO	PROBALIDAD DE OCURRENCIA				
		MUY RARO	RARO	EVENTUAL	FRECUENTE	MUY FRECUENTE
		BAJO	MODERADO	RELEVANTE	ALTO	CRITICO
		1%-4.99%	5%-34.99%	35%-79.99%	80%-99.99%	100%
EVALUACIÓN DE RIESGO	Falta de liquidez para cumplir sus obligaciones en el corto plazo.				80%	
ACTIVIDADES DE CONTROL	Suspensión de insumos principales (combustible, llantas, repuestos)			70%		
EVALUACIÓN DE RIESGO	Demora en recuperación en cuentas por cobrar.			50%		
EVALUACIÓN DE RIESGO	Disminución de la capacidad financiera para afrontar los costos del servicio.		30%			
EVALUACIÓN DE RIESGO	Facturación de fletes atrasadas y/o no facturados		30%			
ACTIVIDADES DE CONTROL	Accidentes automovilísticos, hurtos en flota vehicular durante la realización del flete o al retornar		20%			

ELEMENTO DEL COSO	IDENTIFICACION DEL RIESGO	PROBALIDAD DE OCURRENCIA				
		MUY RARO BAJO 1%-4.99%	RARO MODERADO 5%-34.99%	EVENTUAL RELEVANTE 35%-79.99%	FRECUENTE ALTO 80%-99.99%	MUY FRECUENTE CRITICO 100%
EVALUACIÓN DE RIESGO	Riesgo legal y fiscal por omisiones involuntarias o intencionales.		30%			
MONITOREO	Pérdida de información de respaldo de fletes por falta de un control adecuado de resguardo y recepción de información.			40%		
ACTIVIDADES DE CONTROL	Hurto de insumos por parte de los choferes durante la realización del flete.			70%		
ACTIVIDADES DE CONTROL	Manipulación inadecuada de las unidades de la flota que provoquen daños a la misma.			40%		
EVALUACIÓN DE RIESGO	Hurto de efectivo, repuestos y materiales por parte de empleados de la empresa.		15%			
ACTIVIDADES DE CONTROL	Vencimiento de pólizas de seguros		10%			
ACTIVIDADES DE CONTROL	Desactualización, vencimiento de unidades en el sistemas GPS			35%		
EVALUACIÓN DE RIESGO	Acciones criminales y terroristas que puedan afectar la empresa.				80%	
ACTIVIDADES DE CONTROL	Falta de respuesta inmediata en emergencias, debido a faltas de recursos financieros, humanos y técnicos.		30%			
ACTIVIDADES DE CONTROL	Poca credibilidad de la empresa debido a mala imagen, calidad de los servicios y/o malas decisiones gerenciales.		7%			

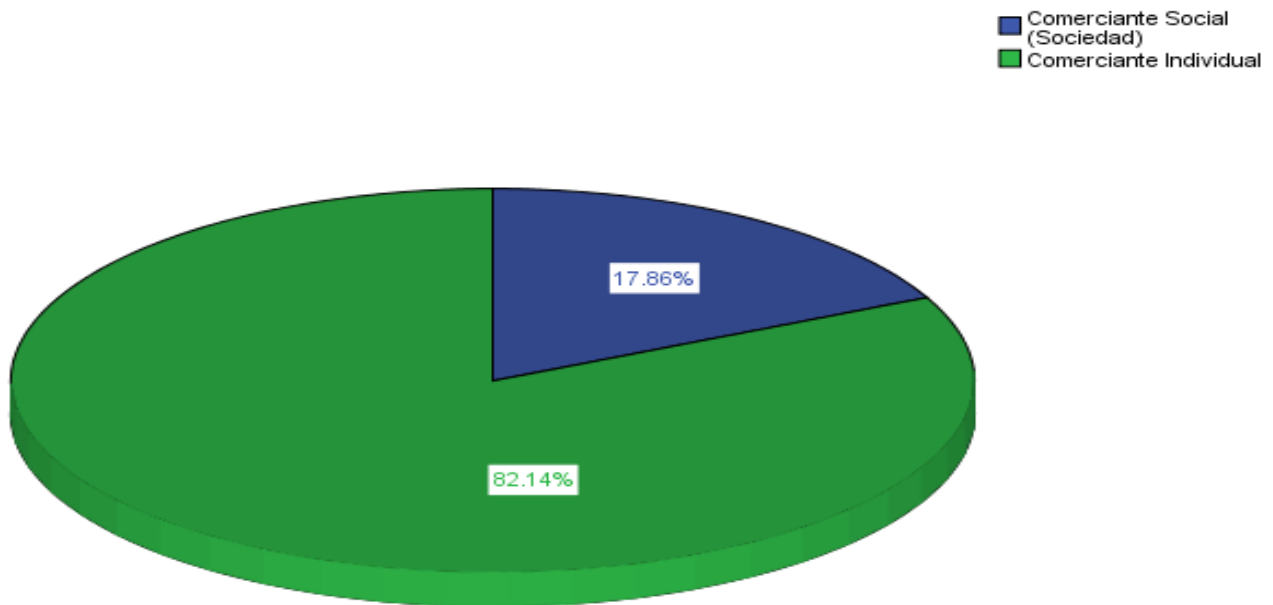
Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

5. Tabulación de encuestas

Pregunta 1 ¿Qué tipo de organización posee la entidad?

a) Comerciante Social (Sociedad)	5
b) Comerciante Individual	23
Total	28

Qué tipo de organización posee la entidad?

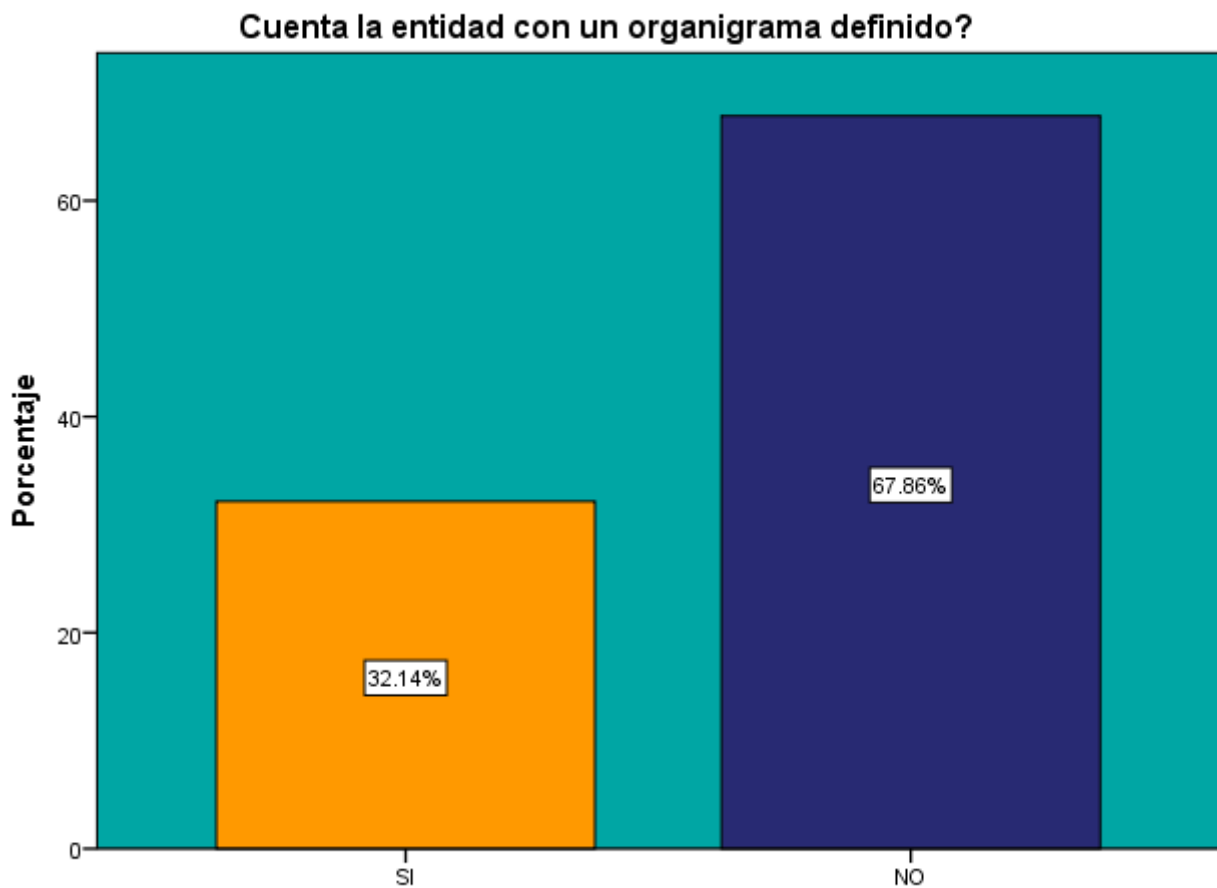


Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Análisis de la Gráfica: La gráfica muestra que al 82.14% de los encuestados en el área de transporte pertenecen al tipo de organización de comerciantes individuales, al 17.86% nos representa una organización del tipo de comerciante social.

Pregunta 2 ¿Cuenta la entidad con un organigrama definido?

Si	9
No	19
Total	28



Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Análisis de la Gráfica: La gráfica muestra que al 67.86% de los encuestados no cuentan con un organigrama definido, al 32.14% cuenta con un organigrama definido.

Pregunta 3 ¿La empresa cuenta con procedimientos o métodos de trabajo establecido?

Si	20
No	8
Total	28

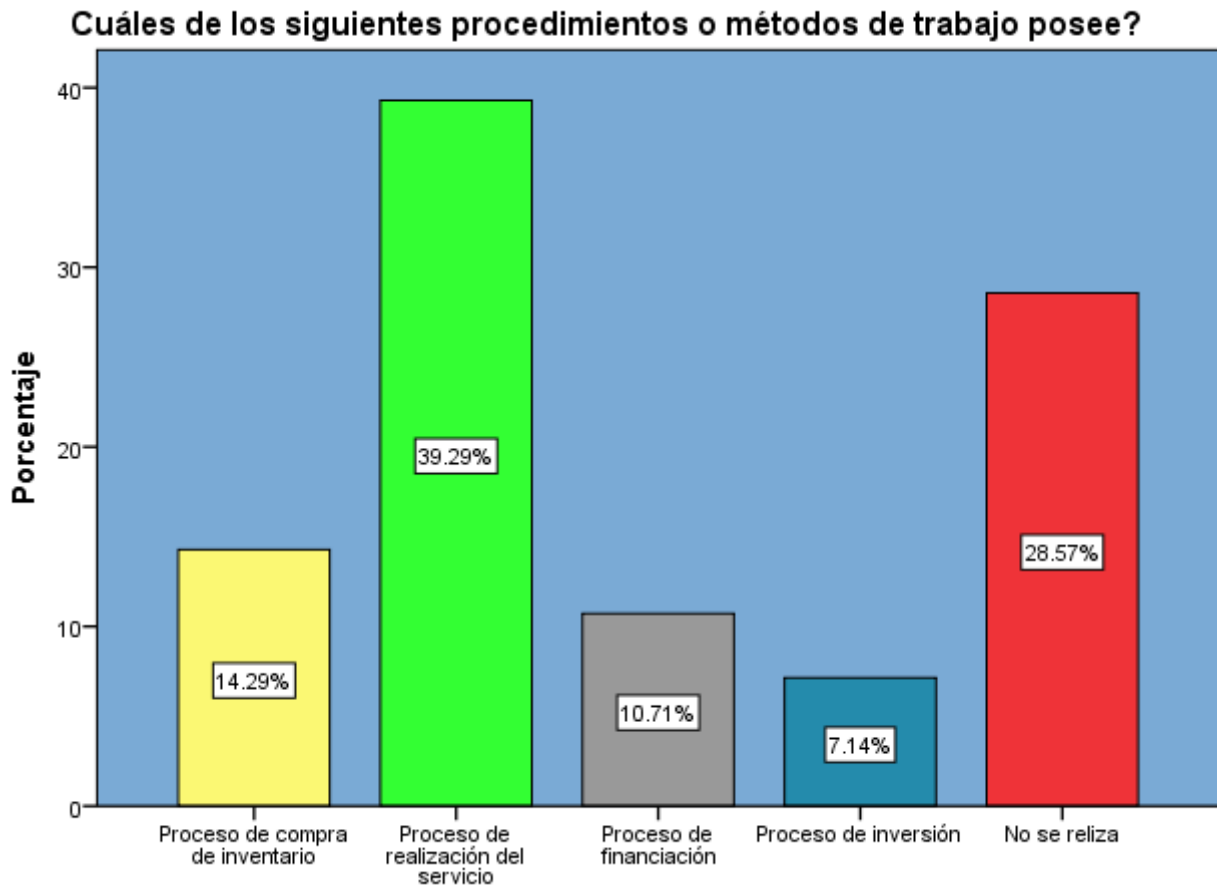


Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Análisis de la Gráfica: La gráfica muestra que al 71.43% de los encuestados cuentan con un procedimiento o método de trabajo establecido, mientras que el 28.57% no cuentan de dichos procedimientos.

Pregunta 4 ¿Cuáles de los siguientes procedimientos o métodos de trabajo posee?

Proceso de compra de inventario	4
Proceso de realización del servicio	11
Proceso de financiación	3
Proceso de inversión	2
No se realiza	8
Total	28

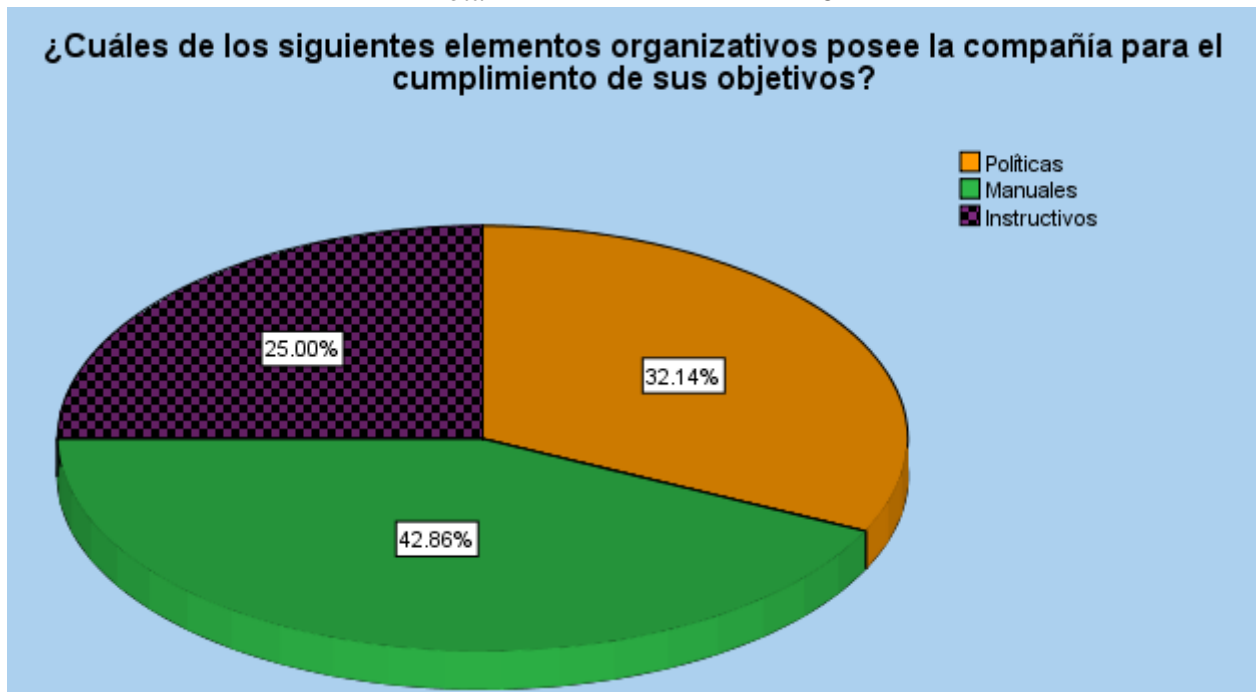


Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Análisis de la Gráfica: La gráfica muestra que el 39.29% de los encuestados realizan el proceso de realización del servicio mientras que el 28.57% no realizan dicha procesos, por lo que en su minoría solo realizan un 14.29% en proceso de compra de inventarios; el 10.71% realiza el proceso de financiación y solo 7.00% realizan el proceso de inversión.

Pregunta 5 ¿Cuáles de los siguientes elementos organizativos posee la compañía para el cumplimiento de sus objetivos?

Políticas	9
Manuales	12
Instructivos	7
Total	28



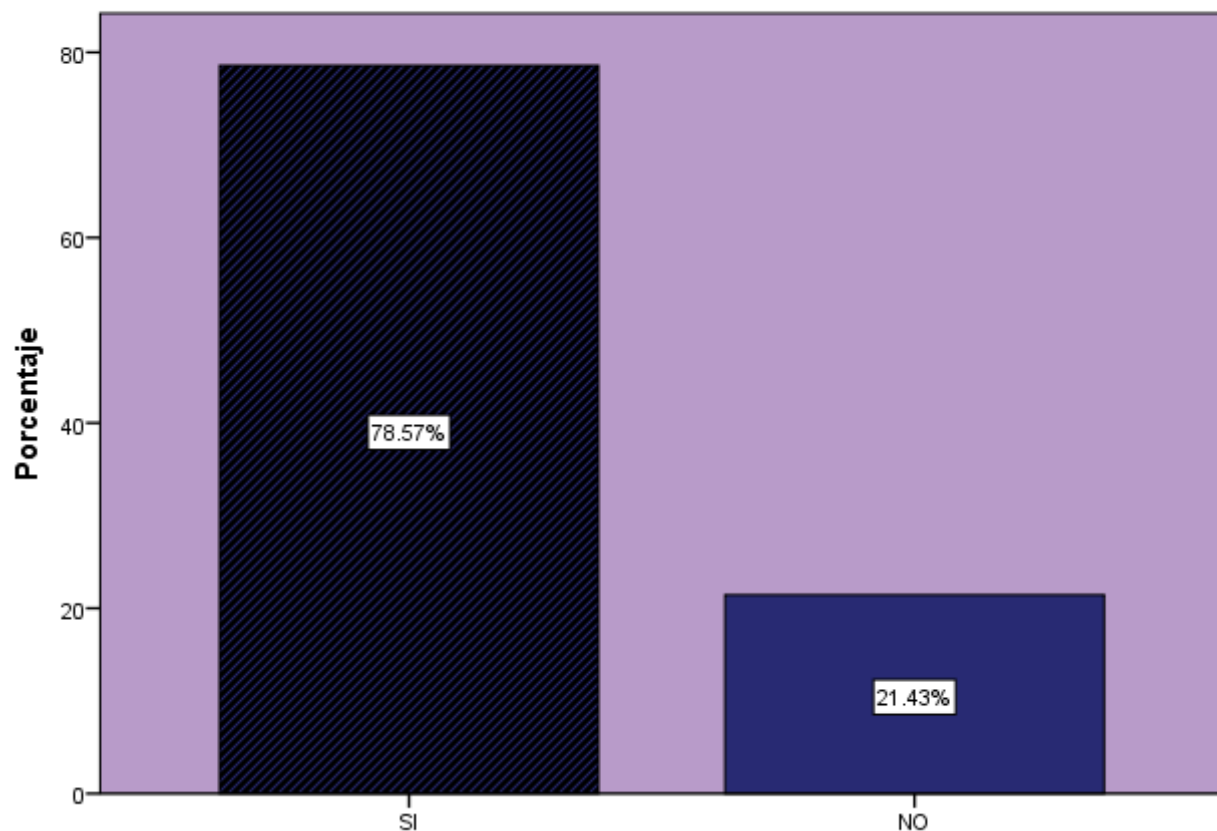
Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Análisis de la Gráfica: La gráfica muestra que al 42.86% de los encuestados, poseen el elemento organizativo de manuales, el 32.14% poseen el elemento de política y el 25.00% de los encuestados tienen instructivos dentro de la empresa.

Pregunta 6 ¿Cuentan con procedimientos de control interno definido para el resguardo de los activos de la entidad?

Si	22
No	6
Total	28

¿Cuentan con procedimientos de control interno definido para el resguardo de los activos de la entidad?

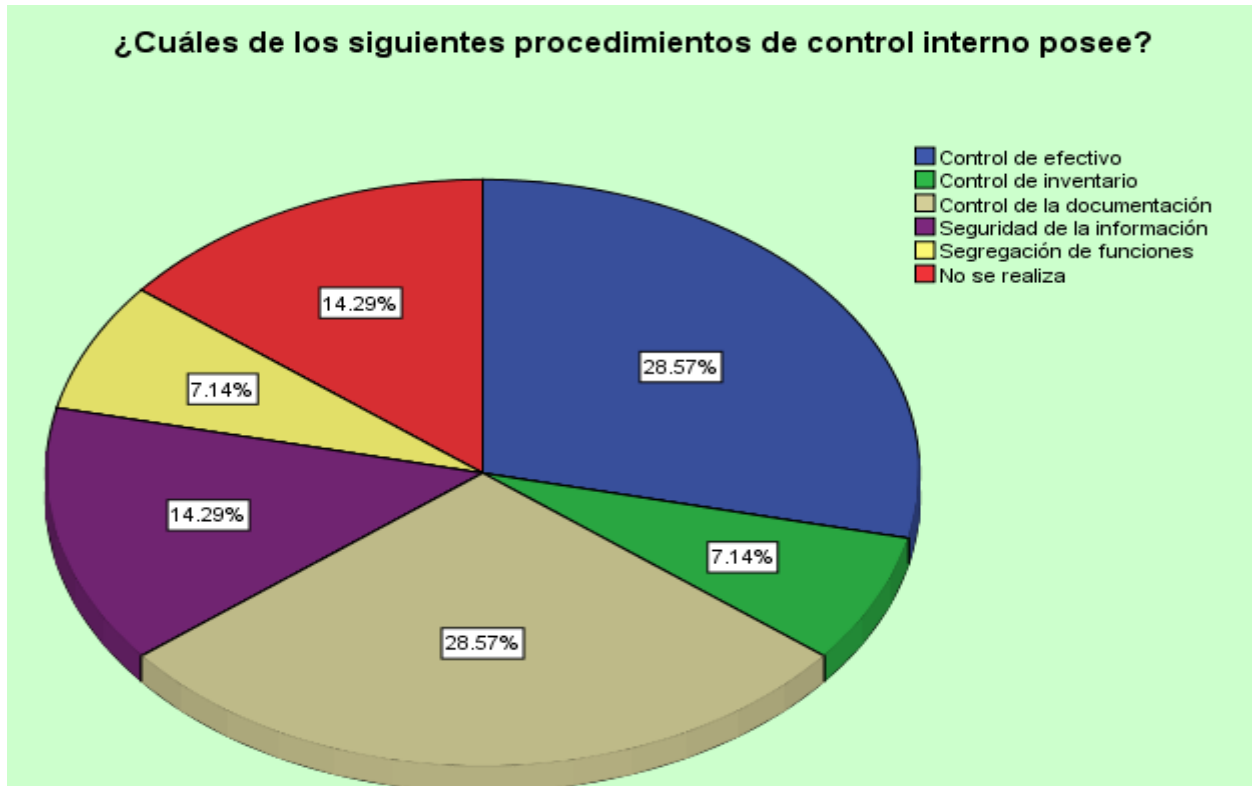


Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Análisis de la Gráfica: La gráfica muestra que al 78.57% de los encuestados cuentan con procedimientos de control interno definido para el resguardo de los activos de la entidad, mientras que el 21.43% no cuentan con dicho procedimiento.

Pregunta 7 ¿Cuáles de los siguientes procedimientos de control interno posee?

Control de efectivo	8
Control de inventario	2
Control de la documentación	8
Seguridad de la información	4
Segregación de funciones	2
No se realiza	4
Total	28

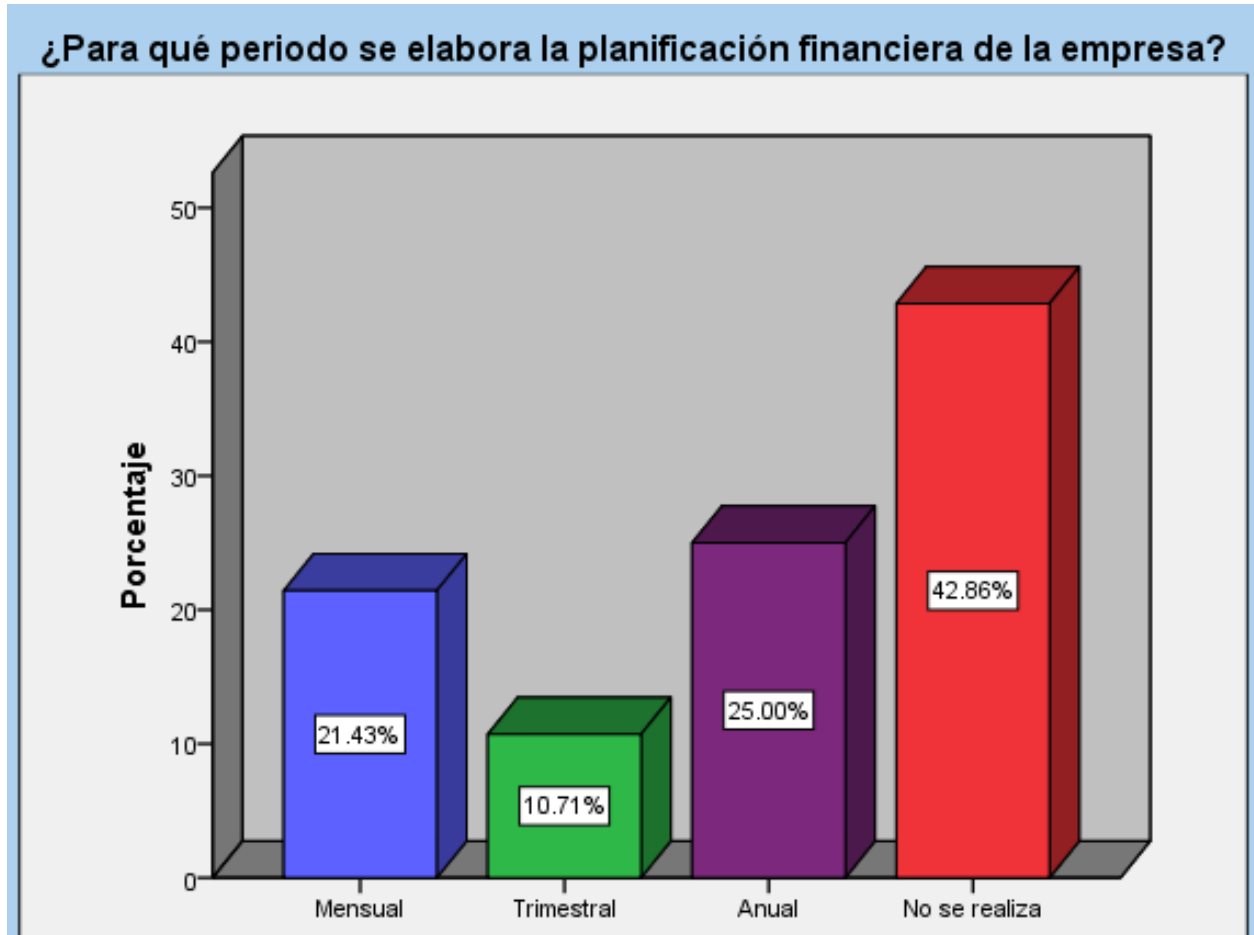


Fuente: Elaboración Propia por el equipo de trabajo

Análisis de la Gráfica: La gráfica muestra que el 28.57 % cuentan con el procedimiento de control de efectivo y control de documentos, el 14.29% cuentan con el procedimiento de seguridad de la información; el 7.14% cuentan con el procedimiento de segregación de funciones y control de inventario, cabe mencionar el otro 7.14% no realiza procesos de control interno

Pregunta 8 ¿Para qué periodo se elabora la planificación financiera de la empresa?

Mensual	6
Trimestral	3
Anual	7
No se realiza	12
Total	28

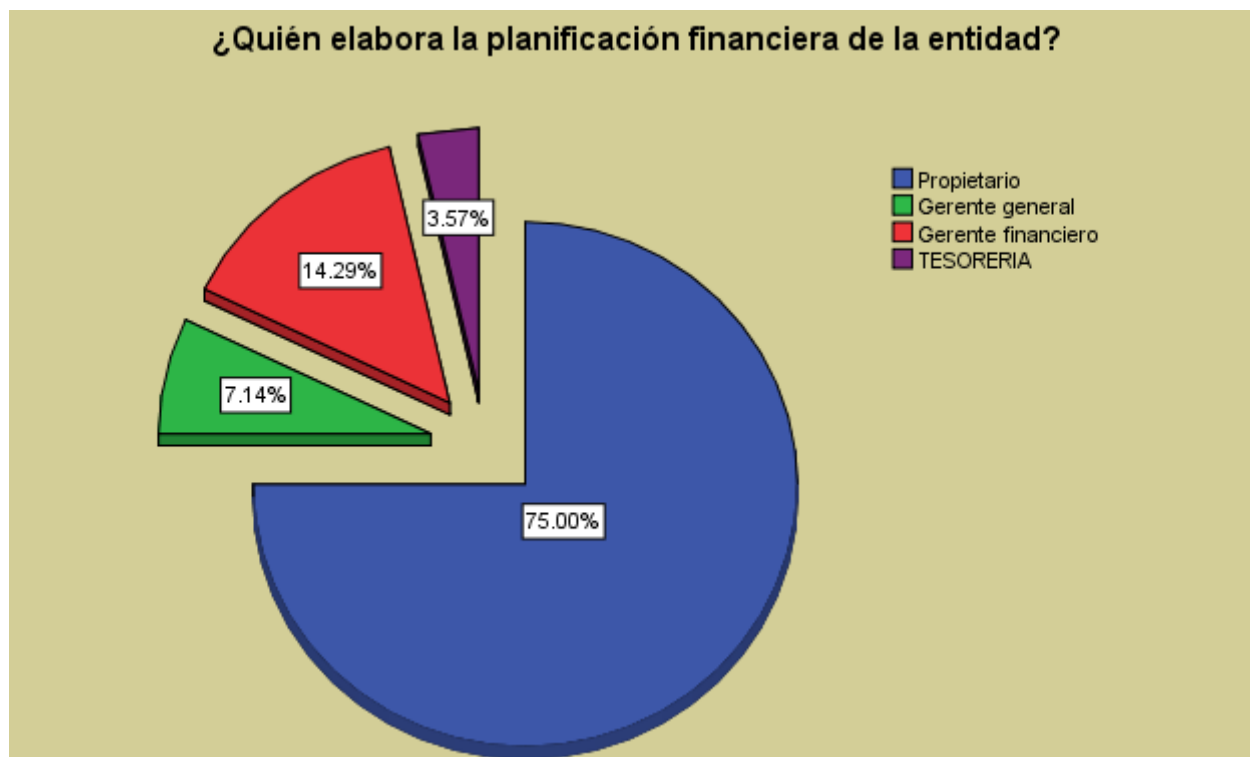


Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Análisis de la Gráfica: La gráfica muestra que al 42.86% no realizan la planificación financiera de la empresa, el 25.00% realizan anualmente la planificación financiera, el 21.43% mensualmente realizan la planificación financiera y solo el 10.71% lo hacen trimestralmente

Pregunta 9 ¿Quién elabora la planificación financiera de la entidad?

Propietario	21
Gerente general	2
Gerente financiero	4
Tesorería	1
Total	28

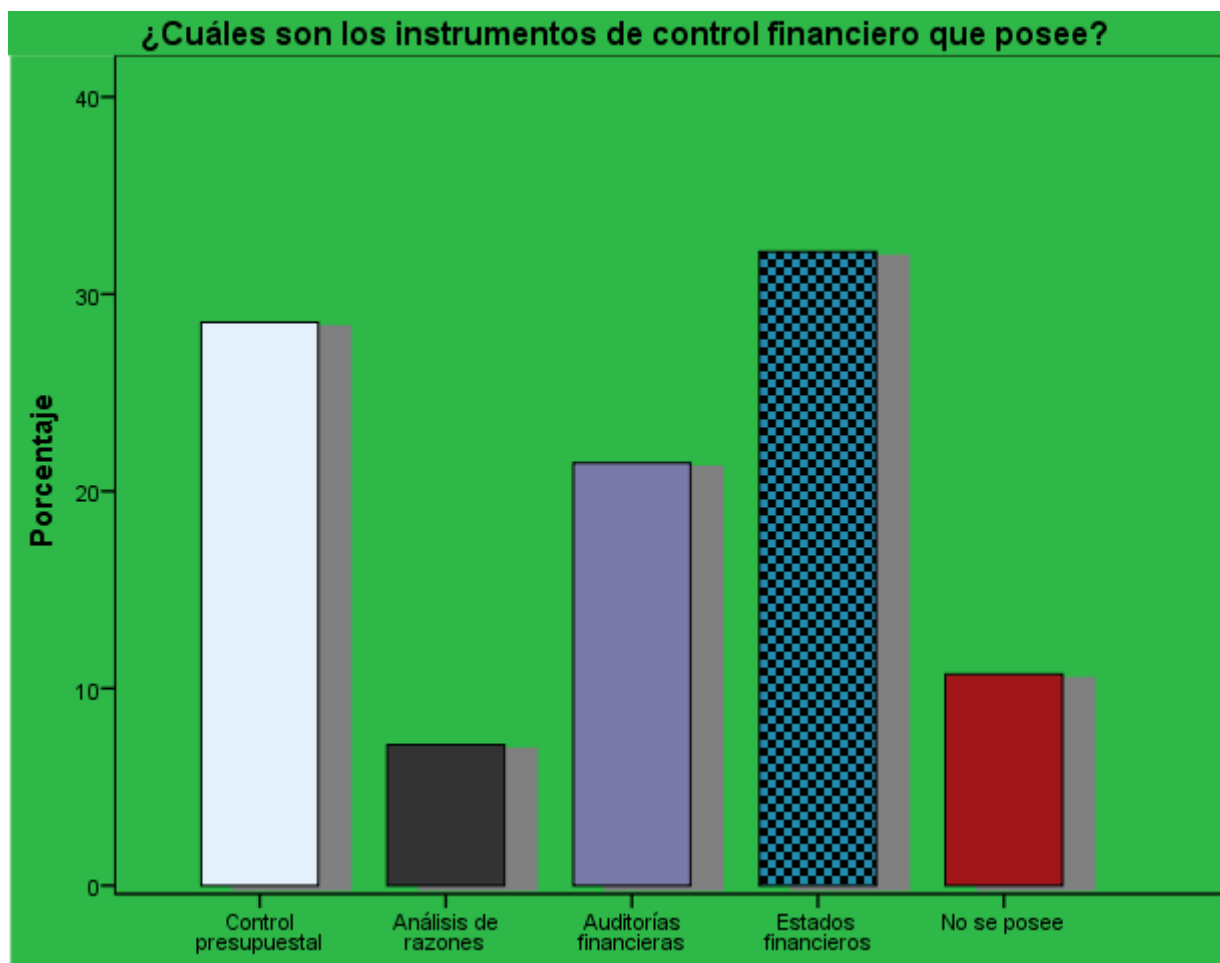


Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Análisis de la Gráfica: La gráfica muestra que el 75.00% de los encuestados opinaron que los propietarios son los que elaboran la planificación financiera, el 14.29% lo realizan los gerentes financieros, el 7.14% el gerente general y solo el 3.57% lo realiza tesorería.

Pregunta 10 ¿Cuáles son los instrumentos de control financiero que posee?

Control presupuestal	8
Análisis de razones	2
Auditorías financieras	6
Estados financieros	9
No se posee	3
Total	28

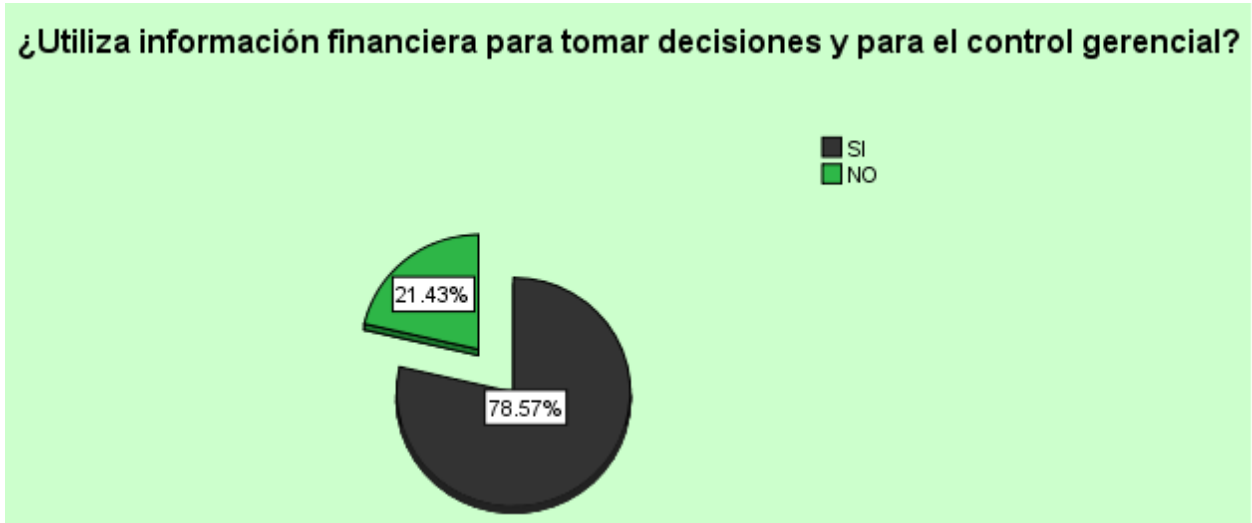


Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Análisis de la Gráfica: La gráfica muestra que el 32.14% de los encuestados poseen estados financieros como instrumento de control, el 28.57% poseen el control presupuestario, el 21.43% auditorías financieras, el 7.14% poseen análisis de razones y el 10.71% no poseen instrumentos de control financieros en la empresa.

Pregunta 11 ¿Utiliza información financiera para tomar decisiones y para el control gerencial?

Si	22
No	6
Total	28

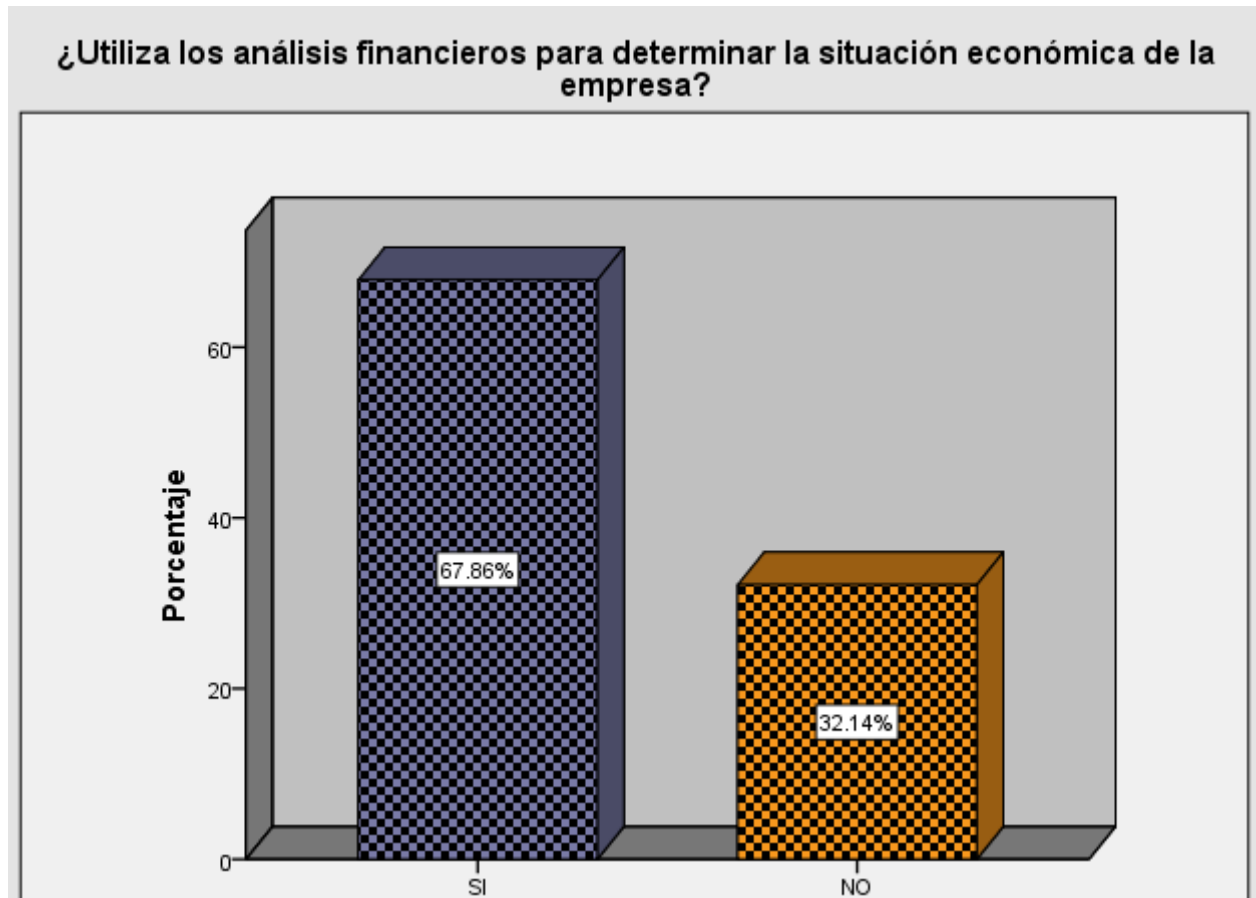


Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Análisis de la Gráfica: La gráfica muestra que al 78.57% de los encuestados utilizan la información financiera para toma de decisiones y para el control gerencial, mientras que el 21.43% no utilizan dicha información.

Pregunta 12 ¿Utiliza los análisis financieros para determinar la situación económica de la empresa?

Si	19
No	9
Total	28

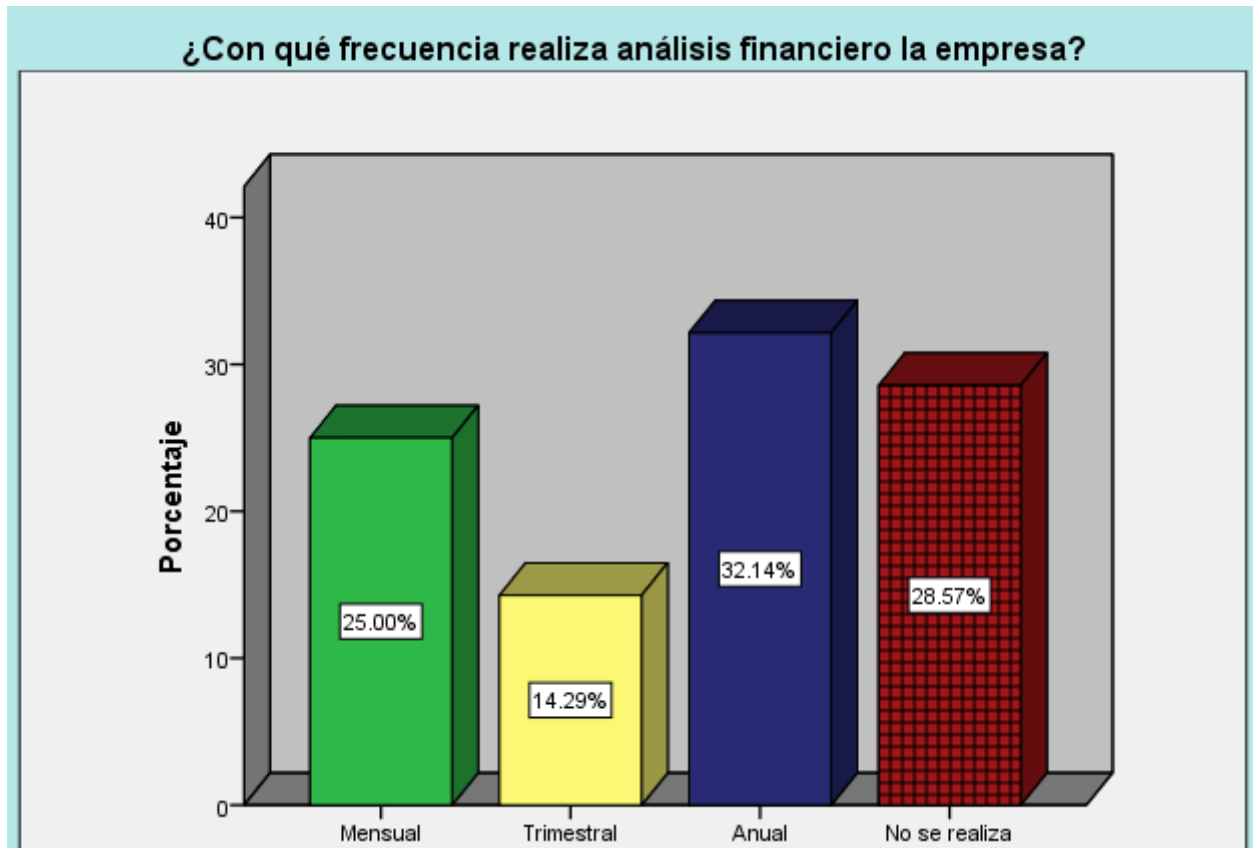


Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Análisis de la Gráfica: La gráfica muestra que el 67.86% de los encuestados utilizan los análisis financieros para determinar la situación económica de la empresa, mientras que el 32.14% no lo utilizan.

Pregunta 13 ¿Con qué frecuencia realiza análisis financiero la empresa?

Mensual	7
Trimestral	4
Anual	9
No se realiza	8
Total	28



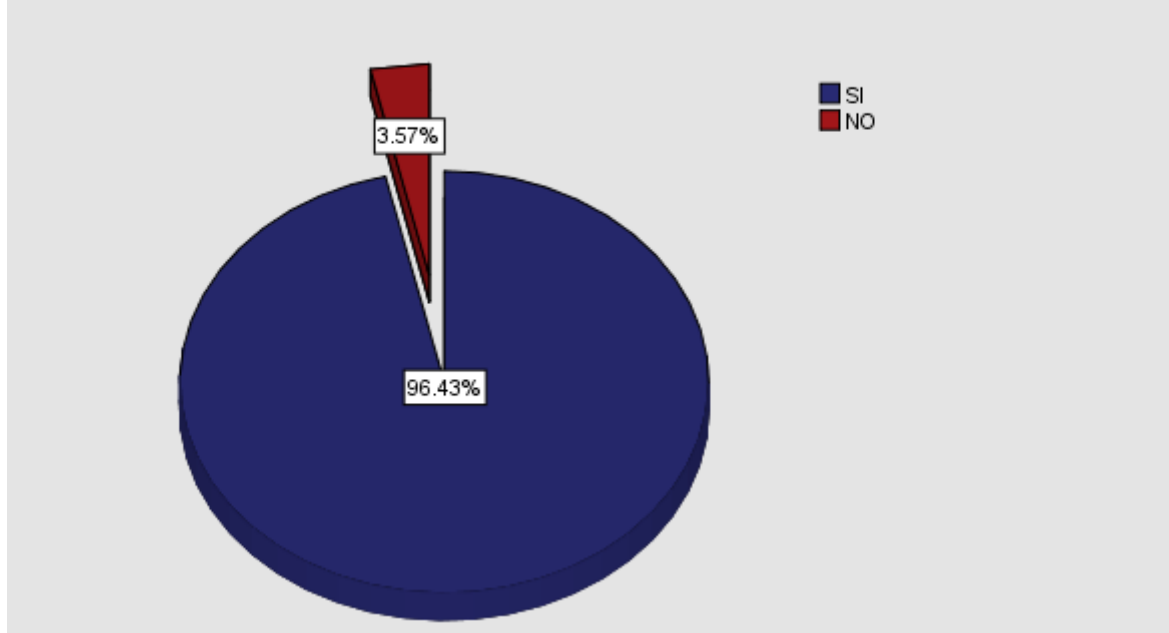
Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Análisis de la Gráfica: La gráfica muestra que el 32.14% de los encuestados realizan anualmente sus análisis financieros, mientras que el 28.57% no lo realizan, y por consiguiente se tiene un 25.00% anual y un 14.29% realiza dichos análisis de manera trimestral.

Pregunta 14 ¿Cuenta la empresa con tarifa definida en cuanto a los precios de los fletes?

Si	27
No	1
Total	28

¿Cuenta la empresa con tarifa definida en cuanto a los precios de los fletes?



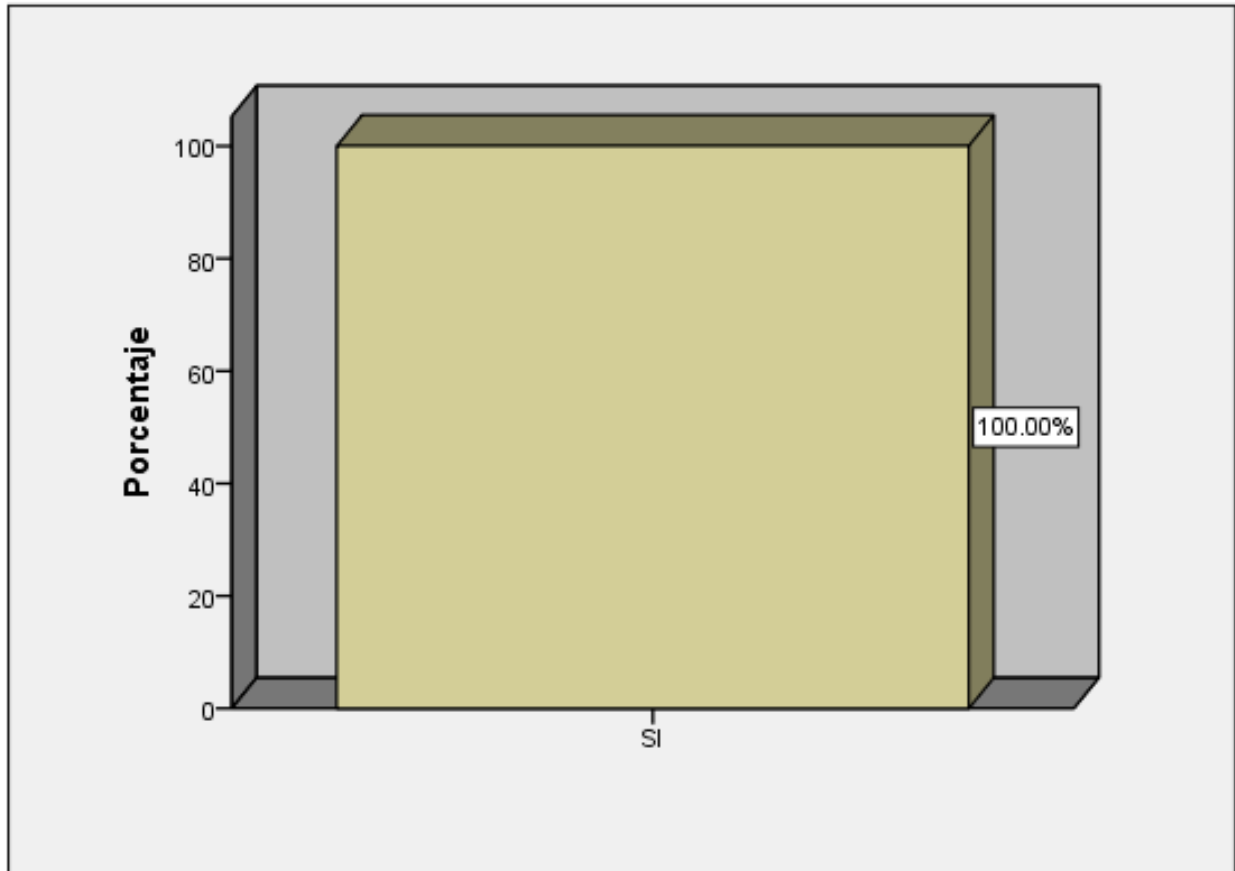
Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Análisis de la Gráfica: La gráfica muestra que el 96.43% de los encuestados cuentan con tarifa definida en cuanto a los precios de los fletes, mientras que el 3.57% no cuentan de dicha tarifa.

Pregunta 15 ¿Considera usted que contar con un documento que contenga herramientas técnicas sería de apoyo para que el sector de transporte mejore su productividad o resultados?

Si	28
No	0
Total	28

¿Considera usted que contar con un documento que contenga herramientas técnicas sería de apoyo para que el sector de transporte mejore su productividad o resultados?



Fuente: Elaboración propia por el equipo de trabajo

Análisis de la Gráfica: La gráfica muestra que el 100.00% de los encuestados afirmaron que contar con un documento que contenga herramientas técnicas sería de apoyo para que el sector de transporte mejore su productividad y los resultados.

6. NARRATIVA DE OBSERVACIONES



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



“NARRATIVA SOBRE EL TEMA SOBRE EL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE TRANSPORTE TERRESTRE DE CARGA PESADA APLICADO A LAS AREAS FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA”

Dirigido al Gerente General Financiero y Administrativa

Nombre de la empresa: TRANSPORTE EJEMPLO SA DE CV

Objetivo: Recopilar información que permita conocer y analizar la problemática en la gestión financiera y administrativa de las empresas del sector de transporte terrestre de carga pesada, a través del siguiente cuestionario que conlleve a dar una afirmación o negación de las hipótesis plasmada en la presente investigación.

Durante la visita realizada a la empresa modelo se observaron las actividades y procesos que tienen en su entorno las áreas financiera y administrativa; la persona que nos atendió fueron los encargados las áreas antes mencionadas.

En el proceso se pudo verificar los principales problemas que actualmente tiene dicha entidad, de las cuales se mencionan a continuación:

Área Financiera

- La empresa sufre de un alto índice de endeudamiento debido a los diferentes préstamos adquiridos para el funcionamiento, por la falta de recursos económicos como consecuencia de un manejo deficiente de las finanzas.
- Además la empresa posee dificultades en la cuenta por pagar a falta de controles en la cuenta por pagar lo que conlleva a insolvencias crediticias.
- Se comprobó que el área de cobro no se cuenta con un encargado y la persona que realiza la gestión de cobro al cliente es la misma que realiza los depósitos a cuenta.
- Se verifico la inexistencia de controles en las ventas al crédito lo que provocaría una mala gestión en la recuperación de cartera
- Se observó recursos tecnológicos obsoletos podría causar atrasos en la prestación del servicio.
- Se observó alta subcontratación de transportistas para poder cubrir un servicio, debido a la existencia de equipos dañados, en reparación o que no se cuenta con la flota disponible para cubrir la necesidad del cliente
- Se verifico la falta de un plan de contingencia financiero lo que incurre en costos adicionales a causa de no poseer un Riesgo en la facturación debido a la dependencia de un solo cliente que represente un alto porcentaje colocando en peligro al negocio en marcha.
- La falta de una planificación de los servicios lo que origina viajes con retornos no rentables, es decir cuando se prestan servicios fue del país, los retornos del equipo no se considera rentable porque deja de aprovechar el costo beneficio.
- Ausencia de controles financieros que permita establecer estrategias y planes adecuados.
- Limitación en la prestación del servicio por no contar con permisos especiales con los cuales se diversificaría el servicio por ejemplo, remolques con permiso VMT para el transporte de carga controlada.

Área Administrativo

- Mala atención al cliente por ausencia de capacitación en el personal
- La falta de control de la realización y finalización del servicio, para la recepción de la documentación en la terminación del servicio que servirá como respaldo
- Una comunicación ineficiente de las decisiones en todos los niveles
- Falta de controles internos durante el proceso de despacho de las unidades hacia el cliente, las asignaciones de los choferes, al no poseer un control de fletes asignados provocando gastos no previsto.
- Centralización de autoridad causante de demoras en la toma de decisiones importantes.
- Reportes atrasados a causa de la falta de una coordinación.
- Demora en la ejercitación del proceso contable, en la entregar informes y de cumplir con las características cualitativas de la información financiera.
- Falta de liquidez al no poder subsanar los pagos a los proveedores, debido a la demora en la recuperación de las cuentas por cobrar.

Por lo que se considera para esta empresa la creación de un modelo de análisis y evaluación de gestión en las áreas financieras y administrativas, en vista de la problemática antes mencionado impactan directamente en los resultados.