

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



**“REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA DE PASIVOS PARA LAS EMPRESAS
DEDICADAS AL SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS DEL
MUNICIPIO DE ILOPANGO, CASO PRÁCTICO”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

Jazmin Beatriz Pascual Chicas

Amadeo Alejandro Vaquis Orellana

César Alexander Velásquez Vásquez

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA

DICIEMBRE, 2019

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Msc. Roger Armando Arias Alvarado

Secretario General : Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas : Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez

Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo

Coordinador en funciones de la Escuela de Contaduría Pública : Msc. Mario Wilfredo Crespín Elías

Coordinador General de Procesos de Graduación Facultad de Ciencias Económicas : Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

Coordinador de Seminario de Graduación de la Escuela de Contaduría Pública : Lic. Daniel Nehemías Reyes López

Docente Director : Maf. José Gustavo Benítez Estrada

: Lic. Jorge Luis Martínez Bonilla

: Lic. Benito Miranda Beltrán

DICIEMBRE, 2019

San Salvador, El Salvador, Centroamérica.

AGRADECIMIENTOS

Agradecida con Dios quien me ha dado la fortaleza y perseverancia para alcanzar mis metas. A mi madre Aracely Pascual por sus sacrificios, consejos y amor incondicional, a mis hermanas y abuela por todo su apoyo, a mí esposo Daniel Ramírez que ha estado en todo momento animándome a seguir mis propósitos y apoyándome cuando más lo he necesitado.

A mi equipo de trabajo de graduación por el esfuerzo y sacrificio realizado para culminar esta etapa. A nuestro asesor por sus aportes y colaboración, a la Universidad de El Salvador y sus docentes que me prepararon académicamente a lo largo de mi carrera.

Jazmin Beatriz Pascual Chicas.

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad, a mis padres por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, a mi esposa por todo el apoyo que me ha brindado en todo este tiempo por cada palabra de aliento que me animaron a culminar este reto, a mis hijas que han sabido esperar tardes, noches, fines de semana que me he ausentado y he robado de su tiempo para cumplir mis obligaciones académicas y no pueden faltar cada uno de los compañeros que he tenido el placer de conocer y compartir con ellos ciclo a ciclo, clases, tareas, noches de desvelo y en especial a mis compañeros de grupo de tesis por todo el esfuerzo y paciencia que tuvimos en este proceso, por su dedicación para un día poder decir hasta aquí nos ayudó Jehová.

Amadeo Alejandro Vaquis Orellana.

Mi gratitud es para el señor Jesús, quien en su perfecta voluntad, puso a mi disposición las personas, las cosas, el tiempo y las circunstancias necesarias, para poder finalizar esta carrera universitaria y obtener la licenciatura. De manera especial, le doy gracias a mi madre, Susana Yanira Vásquez, por haber sido mi apoyo incondicional, no solo durante mi formación profesional, sino durante toda mi vida. A mi padre, Mario Alex Velásquez, quien me ha instruido por el camino del bien, y con esfuerzo y sacrificio ha impulsado el desarrollo de la persona que ahora soy. Así mismo, le agradezco a mi equipo de trabajo, con quienes compartí esfuerzo y dedicación, para poder culminar esta investigación.

César Alexander Velásquez Vásquez.

INDICE

CONTENIDO	PAG.
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iv
CAPÍTULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	1
1.1. Situación problemática para la implementación de una reestructuración financiera de pasivos en una empresa de transporte público de pasajeros.	1
1.2. Enunciado del problema.	4
1.3. Justificación de la investigación.	4
1.3.1. Novedoso.	4
1.3.2. Factibilidad.	4
1.3.3. Utilidad social.	5
1.4. Objetivos de la investigación.	5
1.4.1. Objetivo general.	5
1.4.2. Objetivos específicos.	6
1.5. Hipótesis.	6
1.5.1. Hipótesis del trabajo.	6
1.5.2. Determinación de variables.	6
1.6. Limitaciones de la investigación.	7
CAPITULO II – MARCO TEÓRICO.	8
2.1. Antecedentes.	8
2.1.1. Antecedentes de la reestructuración financiera a nivel internacional.	8
2.1.2. Antecedentes del transporte público de pasajeros en El Salvador.	9
2.1.3. Subsidio al transporte público de pasajeros en El Salvador.	10
2.2. Situación actual de la empresa objeto de estudio.	11
2.3. Conceptos	12
2.4. Generalidades sobre la reestructuración financiera.	14
2.4.1. Definición y objetivos de una reestructuración financiera.	14
2.4.2. Fases de una reestructuración financiera.	15
2.4.3. Reestructuración de pasivos.	17

2.4.4.	Reestructuración de capital.	18
2.4.5.	La crisis financiera como una oportunidad para efectuar una reestructuración de pasivos.	19
2.5.	Rol del contador público en un proceso de reestructuración financiera.	22
2.6.	Marco legal.	23
CAPÍTULO III –METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.		26
3.1.	Enfoque y tipo de investigación.	26
3.2.	Delimitación espacial y temporal.	26
3.2.1.	Espacial.	26
3.3.	Sujetos y objeto de estudio.	27
3.3.1.	Unidades de análisis.	27
3.3.2.	Población y marco muestral.	27
3.3.3.	Variables e indicadores.	27
3.4.	Técnicas materiales e instrumentos.	28
3.4.1.	Técnicas para la recolección de la información.	28
3.5.	Procedimientos y análisis de la información.	29
3.6.	Cronograma de actividades.	30
3.7.	Presentación de los resultados.	31
3.7.1.	Análisis de los resultados.	31
3.7.2.	Diagnóstico.	36
CAPÍTULO IV – REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA DE PASIVOS EN UNA EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS DEL MUNICIPIO DE ILOPANGO.		39
4.1.	Generalidades de la empresa.	39
4.2.	Planteamiento del caso.	40
4.3.	Estructura de la propuesta.	42
4.4.	Desarrollo del caso práctico	42
4.4.1.	Fuentes de información.	42
4.4.2.	Análisis de la información.	43
4.4.3.	Presentación de Estados Financieros de la compañía objeto de estudio.	44
4.4.4.	Elaboración de análisis financiero.	47

4.4.5. Propuesta de reestructuración financiera de pasivos.	56
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES.	81
Bibliografía	83
ANEXOS	85

ÍNDICE DE FIGURAS	Pág. N°
Figura 1 Organigrama de la empresa de transporte público de pasajeros, objeto de investigación.	40
Figura 2 Estructura de la propuesta.	42
Figura 3 Fórmula para el cálculo del WACC	74

ÍNDICE DE TABLAS	Pág. N°
Tabla 1 Base legal asociada a la investigación.	23
Tabla 2 Análisis de los resultados.	31
Tabla 3 Razones financieras utilizadas.	43
Tabla 4 Cálculo de razones financieras.	47
Tabla 5 Razones de liquidez.	48
Tabla 6 Razones de apalancamiento.	48
Tabla 7 Razones de rentabilidad.	50
Tabla 8 Estructura de pasivos.	51
Tabla 9 Carga financiera de la compañía.	53
Tabla 10 Flujo de caja situación actual.	55

Tabla 11	Amortización teórica por crédito de 6.5 millones.	58
Tabla 12	Carga financiera proyectada de la empresa.	61
Tabla 13	Promedio de ingresos diarios percibidos por pasaje al transporte colectivo.	62
Tabla 14	Promedio de ingresos mensuales por alquiler de unidades de transporte.	63
Tabla 15	Flujo de efectivo proyectado con financiamiento bancario de \$6.5 millones.	64
Tabla 16	Aspectos para la evaluación de proyectos.	66
Tabla 17	Amortización teórica por crédito de \$672,000.00	67
Tabla 18	Análisis de ingresos esperados por 7 unidades diario.	69
Tabla 19	Flujo de efectivo proyectado, compra de 7 unidades.	71
Tabla 20	Calculo del WACC.	75
Tabla 21	Calculo del VPN y TIR del proyecto.	75
Tabla 22	Flujo de efectivo proyectado del inversionista, años 2020 - 2029.	77
Tabla 23	Flujo de efectivo proyectado del inversionista, años 2030 - 2039.	77
Tabla 24	Valor presente neto (VPN) y tasa interna de retorno (TIR) del inversionista	78

RESUMEN EJECUTIVO

En el Salvador, muchas de las empresas atraviesan en algún momento, situaciones de crisis económica, las cuales son originadas por diversos factores y variables que amenazan su sostenibilidad en el tiempo.

La presente investigación surge de la necesidad de una empresa dedicada al transporte público de pasajeros, ubicada en el municipio de Ilopango, la cual atraviesa una crisis económica, originada por problemas de liquidez y sobreendeudamiento. Se determinó, previo a un análisis de la situación financiera de la compañía, que se requería un cambio en la estructura de sus pasivos, que le permitiera generar liquidez para salir a flote con dichas obligaciones, además de ejecutar un proyecto de inversión urgente de renovación de su flota de unidades de transporte, que le brindara la oportunidad de generar rentabilidad para continuar operando.

La investigación está orientada en la elaboración de un estudio financiero para la reestructuración de pasivos en dicha empresa. Mediante su implementación, se contribuirá a mejorar la situación económica y lograr sostenibilidad para la compañía.

El enfoque bajo el cual se realizó la investigación es el cualitativo. Para la recolección de información se utilizó el instrumento de la guía de preguntas, efectuada en la empresa del sector transporte público objeto de estudio, con la finalidad de realizar un diagnóstico de los resultados.

Dicho diagnóstico reflejó que la empresa tiene problemas de sostenibilidad financiera, debido a su falta de liquidez, lo que ha provocado retrasos en los pagos a sus acreedores y proveedores. Así mismo se determinó la necesidad de renovación de parte de su flota de autobuses, como un requerimiento por parte de las autoridades gubernamentales encargadas de regular el sector transporte.

El objetivo que se planteó fue el de proponer un estudio para la reestructuración financiera de pasivos, que contribuya a la sostenibilidad de una empresa de transporte público de pasajeros ubicada en el municipio de Ilopango.

Este cambio en la estructura financiera de los pasivos, contempló el desarrollo de un proyecto de inversión con el objetivo de que la entidad no se viera afectada por una disminución significativa de sus ingresos al sacar de circulación las unidades cuyo permiso de funcionamiento estaría por vencerse en el corto plazo.

Para lograr este objetivo, se desarrolló un análisis de la situación financiera actual de la compañía, en el cual se examinaron sus razones financieras, la estructura de pasivos, los flujos de caja y la carga financiera, que permitiera plantear la propuesta de reestructuración, que consiste en dos fases. La primera de ellas se basa en la adquisición de un financiamiento bancario que permitirá re perfilar sus deudas actuales con bancos, y a la vez cancelar sus deudas con proveedores, y acreedores a corto y largo plazo. Con dicho financiamiento, la compañía obtendría una disminución significativa en su carga financiera, y obtendría una mejora en sus flujos de caja.

Para evidenciar este incremento de liquidez, fue necesario elaborar flujos de efectivo proyectados, para lo cual se tomaron cifras históricas en función de ingresos, costos y gastos de la entidad, incorporando variables que afectan positiva o negativamente cada uno de estos rubros.

La segunda fase de la propuesta, está basada en el desarrollo de un proyecto de inversión consistente en la compra de 7 unidades de transporte, el cual estaría financiado en un 80% por el banco, y 20% por los accionistas.

Para la evaluación de la rentabilidad de dicho proyecto, se utilizaron diferentes técnicas de valoración, tales como el Valor Actual Neto, La Tasa Interna de retorno, las cuales miden la

rentabilidad de la inversión, basándose en los flujos de efectivo proyectados, tanto del proyecto como del inversionista.

Con base a los resultados obtenidos en la investigación se recomendó a la compañía establecer políticas que incluyan un análisis adecuado de la información financiera para evitar el sobreendeudamiento y problemas de liquidez en el futuro. Así mismo, se recomendó adoptar el cambio en la estructura financiera de sus pasivos, adoptando el perfil de deuda como el que ha sido planteado, así como llevar a cabo el proyecto de la compra de unidades, ya que en el desarrollo del caso se pudo observar una rentabilidad razonable en los flujos de efectivo proyectados, así como en los flujos del inversionista.

INTRODUCCIÓN

El trabajo se enfoca en el estudio de la situación económica de una empresa del sector de transporte público de pasajeros, para la implementación de una reestructuración financiera de pasivos, a través del análisis e interpretación de sus estados financieros.

La investigación está estructurada en cuatro capítulos que a continuación se detallan:

Capítulo uno: contiene la situación problemática de la crisis que atraviesan diversas empresas, en especial del sector transporte público y la necesidad de implementar una reestructuración financiera en sus pasivos, la justificación bajo la cual se considera novedoso y útil, así como también los objetivos, la hipótesis del trabajo y las limitaciones para realizar la investigación.

Capítulo dos: se presenta el marco teórico, los antecedentes de la reestructuración financiera y del sector transporte público, la situación actual de la empresa en estudio, los principales conceptos y generalidades; así mismo se indica el rol del contador público en el proceso y finalmente el marco técnico y legal aplicable.

Capítulo tres: establece el enfoque del estudio; se indica la delimitación espacial y temporal, las unidades de análisis, y el marco muestral; se define la técnica utilizada para la recolección de la información. Así mismo se presentan los resultados de la entrevista efectuada a las unidades de análisis, acompañados de un breve análisis y diagnóstico.

Capítulo cuatro: se presenta la propuesta considerando que es un estudio de un análisis financiero para la reestructuración de pasivos de una empresa dedicada al servicio de transporte público de pasajeros, la cual atraviesa una situación de crisis por insolvencia e incumplimiento en los pagos de sus obligaciones, para el caso práctico se cuenta con información comparativa, para

realizar el análisis se ha recurrido a estados financieros de los años 2016, 2017 y 2018, además de información del ejercicio en curso, con el objetivo de comparar un periodo con otro por medio de las razones financieras.

Se presenta información proyectada por medio de flujos de caja de la situación actual y flujos de caja proyectados con la nueva propuesta de consolidación, propuesta de inversión para la compra de nuevas unidades, conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1. Situación problemática para la implementación de una reestructuración financiera de pasivos en una empresa de transporte público de pasajeros.

En los últimos años, la situación financiera de las empresas en El Salvador se ha visto afectada negativamente debido a diversas circunstancias, tales como: los drásticos y constantes cambios en los mercados con una competencia más fuerte, problemas financieros de deuda, fluctuaciones repentinas en las tasas de interés, aumento en impuestos por situaciones de déficit fiscal, entre otros.

Estas situaciones conllevan a que las compañías pierdan presencia en los mercados, reduzcan su capacidad de generación de efectivo, incurran en incumplimiento de pagos de obligaciones de crédito, incrementen su carga financiera y fiscal, dando como resultado un decremento en las utilidades, afectando seriamente el capital de los accionistas, lo que puede conducir a una situación de crisis financiera para la compañía.

Debido a esto, las empresas se ven en la necesidad urgente de desarrollar cambios radicales en la estructura financiera y de capital, así mismo en los controles operativos con el fin de lograr un incremento en los ingresos y un decremento en los egresos.

Para lograr estos cambios, las organizaciones necesitan un crecimiento económico constante, y es ahí donde la administración financiera de las empresas juega un papel importante dentro de la planeación estratégica, ya que tiene la responsabilidad de dirigir, organizar y controlar los recursos de capital de la empresa.

Como parte de una planeación para hacerle frente o anticiparse a una situación de crisis financiera, ya sea por causas internas o externas, surge la necesidad de llevar a cabo un proceso de reestructuración financiera con énfasis en el pasivo de la compañía, que responda a una

serie de actuaciones en las áreas operativa, comercial, fiscal, así como de liquidez y solvencia.

En la actualidad, el problema principal que conlleva a las compañías a ejecutar una reestructuración financiera, es la crisis económica que muchas de ellas enfrentan, o que; de acuerdo a la interpretación de sus indicadores financieros como de liquidez, operacionales, endeudamiento y rentabilidad; están por enfrentar.

A lo largo de los años, la empresa objeto de estudio de esta investigación, la cual se dedica al servicio de transporte público de pasajeros, se ha visto en la necesidad constante de cumplir con las disposiciones del Viceministerio de Transporte de renovar parte de su flota de autobuses que ya han cumplido el máximo de vida útil de 20 años, límite establecido por dicho ente gubernamental. Situación que ha llevado a la empresa a adquirir créditos con entidades financieras, destinados a la compra de nuevas unidades de transporte, muchas veces con altos costos de interés y plazos de pago demasiado cortos, y sin un estudio financiero que permita determinar la capacidad de pago o proyecciones de cómo la empresa le hará frente a dichas obligaciones . Sumado a esto, el incremento en el costo de repuestos, el combustible y los atrasos en el pago del subsidio por parte del Estado, han ocasionado que la compañía presente dificultades financieras.

Entre otros factores se puede mencionar el alto grado de competencia que existe actualmente en el sector transporte, como, por ejemplo, la incursión del servicio integrado del transporte del área metropolitana de San Salvador (denominado SITRAMSS por sus siglas), en el sector de Ilopango, lo cual generó que el número de usuarios que hacen uso de las unidades tuviera una disminución.

Las consecuencias que ocasiona dicha problemática son diversas, y la mayoría de ellas son derivadas de la falta de liquidez que afecta directamente los flujos de caja, siendo algunas

de ellas las siguientes:

- a) Problemas para cubrir sus deudas con instituciones financieras, o pagando fuera de fechas estipuladas, ocasionando un deterioro en su récord crediticio.
- b) Insolvencia con el Ministerio de Hacienda, lo cual podría conllevar a sanciones por incumplimientos tributarios e incluso el cierre de establecimientos.
- c) Retrasos en los pagos de planillas de sueldo a empleados, además de prestaciones legales como: AFP, ISSS, Retenciones Renta. Por lo que está expuesta a sufrir consecuencias legales e incluso hasta penales, como por ejemplo contraer demandas por parte de empleados en instituciones del Estado.
- d) Retraso en pago a proveedores, lo que ocasiona que estos dejen de suministrar repuestos para reparaciones de los autobuses, o combustible para que dichas unidades puedan brindar sus servicios.

Dichas circunstancias, hacen que la empresa se vea en la necesidad de buscar opciones viables para enfrentar estas situaciones adversas y tener una sostenibilidad a futuro, como la ejecución de un proceso de reestructuración financiera con énfasis en sus pasivos, el cual consiste en un acuerdo con los acreedores, con el objetivo de incrementar la probabilidad de cumplimiento por parte de estos últimos. A lo cual podría sumarse la adquisición de fondos mediante el financiamiento por deuda.

Para dicho proceso, la compañía se ve obligada a realizar un estudio que le permita visualizar su situación financiera actual, y con base en este ejecutar una reestructuración de pasivos, con el objetivo de sufragar los problemas financieros que actualmente enfrenta.

1.2. Enunciado del problema.

Tomando en cuenta los aspectos mencionados anteriormente, surgió la siguiente interrogante:

¿De qué manera incide el no poseer un estudio financiero para la reestructuración de pasivos, en la sostenibilidad de la empresa dedicada al servicio de transporte público de pasajeros, objeto de estudio de la investigación?

1.3. Justificación de la investigación.

1.3.1. Novedoso.

Se considera novedoso, debido a dos motivos: El primero es que no hay otra investigación enfocada a una empresa de servicios de transporte público de pasajeros, que aborde el proceso de reestructuración financiera de pasivos como una medida para anticiparse a épocas de crisis financiera, que permita afrontar los flujos de pagos de obligaciones corrientes y no corrientes frente a instituciones financieras, aumentar la capacidad de generación de efectivo, disminuir la carga fiscal, entre otros.

El segundo motivo, es que la empresa objeto de investigación no cuenta con un estudio financiero para un proceso de reestructuración de pasivos, para hacer frente a sus problemas financieros actuales.

1.3.2. Factibilidad.

Se concluyó que es factible, ya que se contó con la existencia de recursos bibliográficos suficientes para llevar a cabo la solución de la problemática planteada. Así mismo se han podido realizar entrevistas personales en la compañía objeto de estudio, que han contribuido al desarrollo de la investigación. La información obtenida mediante estos recursos, permite el análisis del problema y el desarrollo de la solución.

De igual forma, se contó con acceso al conocimiento técnico de los asesores, quienes, en conjunto a la escuela de contaduría pública, realizan esfuerzos para llevar a cabo el desarrollo del seminario.

1.3.3. Utilidad social.

El principal beneficiario de esta investigación, es una empresa salvadoreña dedicada al servicio de transporte público de pasajeros del municipio de Ilopango. De igual manera es de utilidad a aquellas compañías del sector transporte que en la actualidad enfrentan situaciones de crisis financiera.

Así mismo, la investigación es de utilidad en aquellas áreas de las compañías, que participan en proyectos de reestructuración financiera, tales como: gerencia general, administración, ventas, contabilidad y finanzas.

La temática abordada contribuye a fortalecer los conocimientos de los profesionales de la contaduría pública, estudiantes de la profesión y otros interesados.

Esta investigación aporta conocimientos a las empresas sobre alternativas para evitar una crisis de liquidez, que pueda ocasionar la quiebra y grandes pérdidas para los accionistas. La implementación de una reestructuración financiera de pasivos contribuye a que una empresa enfrente sus obligaciones y pueda subsistir en el proceso.

1.4. Objetivos de la investigación.

1.4.1. Objetivo general.

Proponer un estudio para la reestructuración financiera de pasivos, que contribuya a la sostenibilidad de una empresa de transporte público de pasajeros ubicada en el municipio de Ilopango.

1.4.2. Objetivos específicos.

- Realizar un estudio financiero que sea de utilidad en la reestructuración de pasivos de la empresa, para que pueda hacer frente a la crisis económica que actualmente atraviesa.
- Determinar la situación financiera de la empresa, a través de recolección de información e interpretación de los indicadores claves del negocio, para planificar una reestructuración financiera de pasivos.
- Analizar los resultados de la investigación realizada para proveer soluciones viables que influyan en la sostenibilidad de la empresa.
- Medir a través de proyecciones los resultados de la aplicación de una reestructuración de pasivos, que permita pronosticar la sostenibilidad a futuro de la empresa.
- Evaluar las causas externas e internas por las que la compañía se ve expuesta a una crisis financiera, a través de un análisis en la operatividad que contribuya a superar sus debilidades.

1.5. Hipótesis.

1.5.1. Hipótesis del trabajo.

La aplicación de un estudio para realizar un proceso de reestructuración financiera de pasivos, contribuirá a que la empresa objeto de estudio de esta investigación, dedicada al transporte público de pasajeros enfrente los problemas de sostenibilidad.

1.5.2. Determinación de variables.

- Independiente: Estudio para realizar un proceso de reestructuración financiera de pasivo
- Dependiente: Sostenibilidad de la empresa de transporte público de pasajeros, objeto de estudio.

1.6. Limitaciones de la investigación.

La investigación se vio restringida debido a los siguientes aspectos:

- La obtención de la información por medio de las entrevistas efectuadas a las unidades de análisis, dependió en gran medida de la disponibilidad de tiempo por parte de dichas personas, quienes, debido a sus ocupaciones laborales, limitaron, pero no impidieron el acceso a la información.
- Algunos datos, como cifras y cierta información que se consideran confidenciales para la empresa objeto de estudio, no han sido mencionadas en este proyecto.

CAPITULO II – MARCO TEÓRICO.

2.1. Antecedentes.

2.1.1. Antecedentes de la reestructuración financiera a nivel internacional.

A lo largo de la historia, se ha visto como grandes organizaciones han resultado afectadas por épocas de crisis, y han tenido que tomar medidas viables que contribuyan a superarla, o bien, anticiparse a ella. El caso de la crisis de la empresa estadounidense Kodak, en 2012, es un claro ejemplo.

El no anticiparse a la revolución digital a la cual intento resistir con un modelo de negocios anticuado; la falta de visión y exceso de confianza de su administración, condujeron a Kodak a una crisis financiera. (Bañuelos , Perez Novelo, & Vega, 2012).

Para el año 2012, Kodak presentó un déficit mayor a 6,750 millones de dólares por concepto de pensiones; 1,500 millones en deudas con acreedores como Amazon, Walmart, Nokia o Disney. La empresa cerró 13 plantas de manufactura, 130 laboratorios de procesamiento de película y terminó la nómina de 47,000 empleados desde 2003. Para el 2012, Kodak contaba con 18,800 empleados, frente a los 145,300 que tuvo en 1988. Kodak perdió durante 2011 y 2012 cerca del 90% de su capitalización al abandonar el índice S&P 500 de la Bolsa neoyorkina.

No obstante, como parte de un proceso de reestructuración, Kodak pidió un crédito por 950 millones de dólares a Citigroup, con un plazo para pagar de 18 meses, con el objetivo de afrontar sus deudas y seguir operando. (Bañuelos , Perez Novelo, & Vega, 2012).

Este ejemplo describe claramente, que la crisis financiera de las empresas desencadena una serie de adversidades que van más allá del ámbito financiero, y las compañías salvadoreñas no están exentas de esto. En El Salvador se puede observar cómo de pronto

algunas empresas dejan de vender y generar ingresos, las estrategias y procesos que han venido utilizando por mucho tiempo ya no funcionan, por lo que se ven en la necesidad de evolucionar financiera y económicamente, con el objetivo de alcanzar sostenibilidad. Es ahí donde nace la oportunidad de ejecución de un proceso de reestructuración financiera.

2.1.2. Antecedentes del transporte público de pasajeros en El Salvador.

El transporte público de pasajeros en El Salvador ha permanecido en un estado de calamidad por más de 30 años, debido a las malas condiciones en que se encuentran las unidades, las cuales presentan desperfectos mecánicos que ya han provocado muchos accidentes de tránsito, según estadísticas podrían rondar en un término medio de 2000 por año (1200 por buses y 800 por microbuses). (Fuentes, 2013).

Actualmente un aproximado del 72.43% del total de unidades de transporte público de pasajeros del país alcanza más de media vida, es decir, que tienen igual o más de 10 años de fabricación, la mayoría son autobuses y en menor cantidad microbuses. Más del 10% de las unidades les resta ya solo un año y dos años para que venza su servicio. (Pénate, 2019).

De acuerdo con datos proporcionados por la Oficina de Información y Respuesta (OIR) del Viceministerio de Transporte (VMT), en El Salvador operan 10,359 unidades de transporte público con años de fabricación entre 1999 y 2018. La Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial establece un máximo de 20 años de fabricación a la edad de las unidades que pueden prestar este servicio. Pénate, 2019).

Cada año las que llegan a 20 años de fabricación deben sustituirse. En el año 2018 se renovaron 889, según datos del VMT. (Pénate, 2019).

Sin embargo, la sustitución no siempre se realiza por unidades nuevas. Según algunos transportistas, la mayoría son unidades usadas que se importan de Estados Unidos porque los

costos son más bajos. Un autobús nuevo puede costar de \$115,000 a \$140,000, mientras que usado de \$25,000 a \$40,000. Los empresarios acuden a préstamos con la banca estatal, a través del Banco Hipotecario principalmente, para adquirir las unidades que cambiarán. (Péñate, 2019).

Desde hace año y medio la situación económica se ha complicado para el sector y muchos empresarios han optado por refinanciar su deuda para cumplir con las obligaciones del crédito. (Péñate, 2019).

2.1.3. Subsidio al transporte público de pasajeros en El Salvador.

El 23 de noviembre del año 2007 fue emitida la Ley Transitoria para la Estabilización de las Tarifas del Servicio Público del Transporte Colectivo de Pasajeros, mediante Decreto Legislativo N°487.

Dicha Ley fue aprobada debido a los altos costos del petróleo en el mercado internacional y por consiguiente también afectaba los precios de los combustibles a nivel nacional, con el propósito de proteger la economía de las personas que hacen uso del transporte público, se convertía en una necesidad mantener inalterables los niveles del costo de pasajes en autobuses y microbuses, por medio de una compensación económica al sector transporte.

Se estableció de carácter general y obligatorio una contribución especial por medio de la venta o cualquier transferencia de propiedad de diésel y gasolina, por un valor de diez centavos de dólar de los Estados Unidos por galón.

El 31 de diciembre de 2017 venció el plazo de vigencia de la Ley antes mencionada y por medio del Decreto N°874 con un periodo de vigencia de enero a diciembre 2018, se emitió la Ley Transitoria para la Entrega de la Compensación Económica y Estabilización de las Tarifas del Servicio Público de Transporte Colectivo de Pasajeros, con el objetivo de

establecer regulaciones que permitieran mantener la estabilidad de las tarifas que los usuarios pagaban por el servicio de transporte colectivo de pasajeros.

Esta Ley se ha prorrogado actualmente hasta el 31 de diciembre 2019 según el Decreto N°212, ya que se ha vuelto imperioso mantener la fuente de financiamiento para la compensación y su adecuada aplicación, sin alterar los precios del pasaje en todo el país.

El Ministerio de Hacienda, previo requerimiento, se encarga de realizar transferencias mensuales al Viceministerio de Transporte de los recursos, los cuales serán utilizados para subsidiar con \$200 a microbuses y \$400 a los autobuses debidamente autorizados por el VMT.

El subsidio es fundamental para los empresarios del transporte público de pasajeros del país, ya que constituye una buena parte de sus ingresos para asumir los altos costos de combustible, el cual se convierte en una problemática cuando existen retrasos en los pagos, lo que genera dificultades para asumir sus obligaciones.

2.2. Situación actual de la empresa objeto de estudio.

La situación financiera actual de la empresa del transporte público de pasajeros, da fe de lo descrito en el apartado anterior, puesto que dicha compañía actualmente atraviesa por problemas de sostenibilidad financiera derivados principalmente de su falta de liquidez.

En el último ejercicio económico, la compañía ha reflejado una pérdida operativa significativa. A esto se suma el atraso constante por parte del gobierno en el pago del subsidio al transporte público. Solo en el 2018, la empresa cerró su balance con una alta cuenta por cobrar al Viceministerio de Transporte, que corresponde a los ingresos devengados en el último semestre del 2018, en concepto de subsidio al transporte, el cual no había sido percibido en la fecha de pago correspondiente, situación que contribuye a la falta de liquidez e insolvencia de pagos.

Otra agravante, es el nivel de endeudamiento que actualmente tiene la compañía, así como los altos costos financieros originados por las altas tasas de interés, y pago de comisiones bancarias de sus préstamos vigentes.

Todas estas situaciones inciden negativamente en el flujo de efectivo de la compañía, afectando su liquidez, lo que ha conllevado a la empresa a morosidad con sus proveedores y acreedores, además problemas para cubrir sus deudas con instituciones financieras, insolvencia tributaria y retraso en el pago de prestaciones y salarios de empleados.

Por estas circunstancias, la compañía se vio en la necesidad de reestructurar sus pasivos, previo a un estudio basado principalmente en la interpretación de sus indicadores financieros.

2.3. Conceptos

La reestructuración de la deuda. Consiste en establecer nuevas condiciones en el pago y/o el tipo de interés de la deuda vigente de un agente económico (normalmente un país o una empresa).

Reestructuración de una empresa. Es el proceso de cambio en el que una organización se ve envuelta para transformarse y adaptarse a un nuevo modelo empresarial que les permita seguir siendo competitivos y mejorar el funcionamiento de la compañía.

Riesgo. El término hace referencia a la proximidad o contingencia de un posible daño, en esta primera fase de la investigación se hace mención a las posibles causas de riesgos empresariales, así como los diversos y posibles efectos que se deben afrontar. Cuando alcanzamos el nivel de conocimiento del riesgo que se corre en la empresa, además de los riesgos de mercados en el que opera. Hemos logrado un amplio conocimiento de la empresa

que administramos. En el riesgo existe una incertidumbre sobre la evolución de un activo, e indica la posibilidad de que una inversión ofrezca un rendimiento distinto del esperado. La palabra riesgo es sinónimo de peligro, azar, fortuna, eventualidad y antónimo de seguridad, confianza, certeza.

Crisis. Requiere de una atención inmediata en la empresa, actuar con diligencia y revisar los controles internos en las áreas de manejo de efectivo, investigar posibles fugas o gastos innecesario que estén llevando a la empresa a una crisis económica e insostenible, creando Situación con un alto nivel de incertidumbre que afecta las actividades básicas y/o la credibilidad de la organización.

Flujo de caja. Una de las herramientas más importantes en el proceso de la reestructuración, un buen flujo de caja brinda a los inversionistas la confianza de poder desembolsar ciertas cantidades de efectivo según requerimientos del cliente, un flujo de caja proyectado brinda una proyección a futuro del manejo del efectivo sus ingresos y desembolsos, para conocer la liquidez de la compañía en un periodo dado. El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

Razones financieras. Herramienta para conocer la realidad de la situación financiera de la empresa en estudio, mediante su empleo se puede apreciar en el pasado la verdadera situación que corresponde a sus actividades, en el presente para realizar cambios en bien de la administración y en el futuro para realizar proyecciones en el bien de la administración. Procedimiento de observación que mide, separa e interpreta las relaciones a base de los datos presentados en los estados financieros establecidos a través de razones e índices financieros sobre el comportamiento de los elementos que lo conforman.

Costo de la deuda. Es la razón por la cual la empresa toma la decisión de reestructurarse y afrontar los riesgos necesarios para salir adelante, estar sujeta a importes de efectivo en calidad de préstamos, dando en garantía parte de sus activos o de su patrimonio.

Costo de capital. Es el coste en el que incurre una empresa para poder financiar sus proyectos de inversión a través de los recursos financieros propios. Dentro de estos se encuentra el riesgo de mercado, en donde si mayor es el riesgo, mayor será también la rentabilidad exigida por los inversores y eso implicará también un coste mayor para la inversión del negocio.

Deuda financiera. La deuda financiera es aquella que tiene un coste explícito, como la contraída con las entidades financieras o la emitida por una empresa en los mercados financieros.

2.4. Generalidades sobre la reestructuración financiera.

2.4.1. Definición y objetivos de una reestructuración financiera.

La reestructuración hace referencia al proceso de cambio que se establece entre los diferentes grupos de interés de una empresa, con el objetivo de corregir problemas estructurales al interior de la misma, incrementar su valor o prepararse frente a retos que impone el entorno económico. (Álvarez Orozco & Grisales Pino, 2015).

Una reestructuración se plantea con el objeto de corregir problemas, tanto internos de la empresa, como para prepararse frente a riesgos que presenta el entorno, con el fin de impactar de manera favorable el valor de la empresa y su capacidad de cumplir los compromisos adquiridos. (Alvarez Orozco & Grisales Pino, 2015).

Un tipo especial de reestructuración es aquella que se enfoca en los procesos

financieros, es decir, una reestructuración financiera. Esta se define, en esencia, como un convenio establecido entre acreedor y deudor que busca el beneficio mutuo para ambas partes, de acuerdo con el perfil financiero que requiere la empresa objeto de la reestructuración.

De conformidad con lo anterior, la reestructuración financiera se hace necesaria para afrontar retos como: mayor presión por mejorar márgenes de rentabilidad, desequilibrios en el capital de trabajo, exceso de apalancamiento operativo, dificultades para el acceso a fuentes de financiación y competencia, entre otros.

Una reestructuración financiera persigue los siguientes objetivos:

- Disminuir los costes financieros y operativos.
- Reducir el nivel de endeudamiento.
- Elevar la productividad.
- Aumentar los ingresos.
- Mejorar la rentabilidad.
- Disminución del riesgo financiero.
- Incremento del valor de la empresa.

2.4.2. Fases de una reestructuración financiera.

En el momento en que la empresa adopte un proceso de reestructuración financiera, el gerente financiero deberá conocer las necesidades de la misma y determinar la cantidad exacta para refinanciar su pasivo sin afectar su capital, además deberá ubicar a los inversores que le ofrezcan fuentes con menor grado de dificultad, para refinanciar sin perjudicar su flujo de efectivo proyectado, dependiendo del grado de las necesidades y gastos que posea la empresa. Por tanto, deberá optar por la mejor opción para llevar a cabo una reestructuración financiera,

ya sea emitiendo bonos para utilizar los ingresos conseguidos para la liquidez de la empresa, emitir acciones y usar estas ganancias para pagar sus deudas o el financiamiento por deuda.

Pérez Ortega, (2010), afirma que para llevar a cabo un proyecto de reestructuración financiera es necesario dividirlo en diferentes fases, las cuales serán de utilidad para analizar la situación de la empresa antes y después de su implementación, estas se clasifican de la siguiente manera:

- 1) **Establecer el marco de referencia.** Será el momento actual que esté viviendo la empresa sin llevar a cabo una reestructuración financiera. Para lo cual se verá en la necesidad de conocer, los niveles de ventas, costos, utilidades, flujos de efectivo, rentabilidad, productividad, apalancamiento y su valor.
- 2) **Definir el marco institucional.** En esta fase se realizará un estudio que permitirá conocer a través de una simulación, la situación a futuro que enfrentará la empresa al realizar una reestructuración financiera.
- 3) **Escoger la estrategia de reestructuración.** Consistirá en seleccionar la estrategia más conveniente para la empresa, la cual deberá tomar en cuenta el monto a reestructurarse, el momento más idóneo, y la forma de llevarse a cabo.
- 4) **Análisis derivado de la reestructuración financiera.** En esta fase deberá considerarse los impactos de corto, mediano y largo plazo en diferentes aspectos como: Utilidades, flujos de efectivo, estructura de activos y pasivos, niveles de apalancamiento financiero y operativo, tasas de productividad y rentabilidad, el grado de riesgos financieros que se atraviesen, valor de la empresa antes y después de la reestructuración.

Pérez Ortega, (2010), aborda dos formas de reestructurar financieramente una compañía:

1. Reestructurando los pasivos.
2. Reestructurando el capital.

Para efectos de la presente investigación se hará énfasis en la reestructuración de pasivos.

2.4.3. Reestructuración de pasivos.

Una reestructuración financiera se convierte en una opción atractiva cuando se tienen dudas respecto a la capacidad que tiene la empresa para cumplir compromisos con acreedores como entidades financieras, entidades comerciales e instituciones públicas, entre otros. Esta falta de capacidad puede derivarse tanto de problemas inherentes a la propia empresa en procesos operativos, de gestión, financieros y de soporte, por amenazas en el sector en que se desenvuelve o por cambios en la actividad económica. Es ahí donde surge la necesidad que la reestructuración financiera se enfoque principalmente en los pasivos de la compañía. (Álvarez Orozco & Grisales Pino, 2015).

(Álvarez Orozco & Grisales Pino, 2015), hacen énfasis en que las ineficiencias en la estructuración de procesos, pueden llevar a situaciones que afectan el flujo de caja de la empresa y su capacidad para responder a los compromisos adquiridos. Esto significa que una inadecuada estructuración de procesos operativos representa bajos niveles de actividad en la empresa, problemas y desperdicios en la operación, lo que se traduce en un impacto negativo al flujo de caja y, por lo tanto, necesidades de reestructurar las relaciones financieras establecidas entre acreedores y deudores.

Una reestructuración se hace necesaria en el momento en que las ineficiencias en los procesos operativos, o cualquier otro factor, impacten el flujo de caja de la compañía.

Cuando una empresa tiene retrasos u otras dificultades para hacer frente a sus

compromisos de pago en las fechas comprometidas, acreedores y deudores suelen tratar de alcanzar acuerdos con el objetivo de incrementar la probabilidad de cumplimiento por parte de estos últimos. A este tipo de acuerdos se le denomina: reestructuración de deudas. (Álvarez Orozco & Grisales Pino, 2015).

(Pérez Ortega, 2010), Se refiere a la reestructuración de pasivos, como una situación de adquisición de fondos mediante el financiamiento por deuda, principalmente de préstamos bancarios.

Para reestructurar el pasivo será necesario conocer las características que lo conforman, los pasivos que existan, ya sea de corto a largo plazo y el costo de cada uno de ellos.

En un escenario de reestructuración de pasivos, la razón principal que tendrá la empresa para reestructurar su deuda, será cuando la productividad de sus operaciones no sea suficiente para cubrir sus obligaciones financieras en los plazos y bajo las condiciones convenidas. Cuando esto suceda, tendrá que negociar con sus acreedores financieros para prorrogar sus contratos y considerar los períodos de gracia, con lo cual logrará reducir el monto de capital a liquidar en cada vencimiento periódico y liberar parte del flujo involucrado. Con esto, se logrará dar a la empresa un mayor plazo para cubrir sus obligaciones, tanto de capital como de intereses, dado que sus proyectos, por cualquier razón, no han sido generadores de los ingresos adicionales en los tiempos y en las cantidades estimadas originalmente.

2.4.4. Reestructuración de capital.

La reestructuración de capital la empresa persigue diferentes objetivos, como la reducción de pasivos y sus costos inherentes, ampliación de fuentes de financiamiento,

reconvencción de su perfil financiero para posibles colocaciones de capital y fortalecimiento de su estructura accionaria, que repercutirá en mejores tasas de rentabilidad.

Por consiguiente, la única forma rápida de fortalecer el capital social será por medio de aportaciones directas al mismo. El capital social de la empresa representa las aportaciones fijas, sin derecho a retiro o recuperación inmediata o periódica, que sus accionistas hacen al inicio de las operaciones o cuando necesite nuevas aportaciones que fortalezcan su posición financiera.

A pesar de que la forma de incrementar el capital social es fundamentalmente por medio de aportaciones en efectivo o en especie, hay distintos caminos que fortalecerán la posición financiera de la empresa, como su incorporación en el mercado de valores.

2.4.5. La crisis financiera como una oportunidad para efectuar una reestructuración de pasivos.

Según (Díaz Inchicaqui, 2014), cuando una empresa tiene dificultades para enfrentar sus obligaciones, se encuentra en una crisis financiera. Esta puede involucrar el riesgo de pérdidas sustanciales para los miembros de la propia organización, trabajadores, inversores, proveedores, instituciones que han otorgado créditos a la empresa, clientes que han adelantado fondos, e incluso el estado, que deja de percibir ingresos.

Los aspectos más relevantes de una crisis económica, pueden tener origen en numerosos y variados factores, tales como la ineficacia de la dirección o gerencia, estrategias erróneas o inadecuadas, problemas concursales no resueltos, y uno de los más comunes como el excesivo endeudamiento, que se agrava con el elevado costo financiero

Todos estos factores podrían conllevar a una empresa a insolvencia financiera,

presentando los siguientes síntomas:

- Pérdidas operativas
- Flujos de caja negativos
- Endeudamiento alto y mal estructurado
- Carga financiera excesiva
- Fondos propios insuficientes
- Fondo de maniobra negativo
- Incumplimiento y no renovación de deudas a su vencimiento.

(Díaz Inchicaqui, 2014), afirma que cuando una compañía está en crisis, muestra dos características, las cuales deben analizarse para tomar decisiones estratégicas en busca de recuperar y mejorar lo indicado anteriormente: la amenaza y la presión del tiempo.

La amenaza, comprende la magnitud o el valor de la pérdida potencial, así como la probabilidad de ocurrencia, mientras que la presión del tiempo, se refiere a la percepción, por parte de los participantes de la crisis, de la cantidad de tiempo que tienen para buscar, analizar y actuar antes de que comiencen a ocurrir las pérdidas. Es decir, la cantidad de tiempo disponible para la acción.

(Díaz Inchicaqui, 2014), describe las tres fases de una crisis empresarial, siendo las siguientes:

I: Indicios o síntomas.

II: Intensificación de los problemas.

III: Incapacidad de detener el deterioro.

En la primera fase, las empresas comienzan a reflejar principalmente una reducción súbita de las ventas, que consecuentemente lleva a la acumulación de inventarios.

El autor considera que, en esta etapa, la dirección de la empresa debe evaluar si se trata de un “bache” en el camino, o son los primeros síntomas de una crisis. Menciona además que, si se dejan pasar estas señales y no se adopta programa alguno, las consecuencias pueden ser graves, lo que conlleva a la fase II: Intensificación de los problemas. En esta fase, se presentan pérdidas constantes debido a la caída de la producción y ventas ocurrida en la fase anterior. Por tal razón nace la necesidad de cambios en los objetivos gerenciales como por ejemplo mantener un flujo de efectivo adecuado a las operaciones de la empresa, ya que, sin efectivo, la empresa entrará en una quiebra financiera aun cuando tenga activos adecuadamente valuados.

En esta segunda fase, una compañía debería implementar un programa de reestructuración empresarial integral a nivel estratégico, organizativo y financiero, como forma de anticiparse a una crisis más aguda.

La tercera fase, es la incapacidad de detener el deterioro, para lo cual una compañía deberá adoptar un proceso de reestructuración financiera adecuado que permita sacarla de la crisis.

Con base al conocimiento de este autor, se puede decir que una compañía deberá aprender a prever una situación de crisis desde el momento en que sus indicadores financieros, tales como: de liquidez, operacionales, endeudamiento y rentabilidad, comiencen a reflejar dicha situación. Evaluar estos indicadores permitirá emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que no son útiles en las proyecciones financieras de la compañía, y así poder determinar la necesidad de una reestructuración financiera.

2.5. Rol del contador público en un proceso de reestructuración financiera.

Debido a la capacitación integral que recibe el profesional contable, y la multiplicidad de conocimientos que adquiere en su formación, su presencia en las empresas se hace indispensable, ya que se encuentra facultado para ocupar diferentes roles en las organizaciones, incluyendo el de asesor financiero. (DeLeyes, 2018).

Dentro de un proceso de reestructuración de pasivos, el rol del contador juega un papel muy importante, ya que este posee el acceso a toda la información financiera de la compañía, y en determinados casos, es quien analiza las cifras de los estados financieros y realiza pequeñas proyecciones que sirven para la toma de decisiones.

En la empresa objeto de estudio de la investigación, el contador de la compañía realiza las siguientes actividades:

- Mantener un control diario de los ingresos de efectivo.
- Realizar arqueos de caja general.
- Revisión de documentos anexos y soportes de todos los egresos.
- Control de compra y consumo de combustible.
- Inventarios en las bodegas de repuestos.
- Revisión de solicitudes de repuestos.
- Control de planillas de salarios, AFP e ISSS.
- Cuadrar el flujo de efectivo diario.
- Conciliaciones bancarias.
- Informes mensuales a la administración.
- Conocimiento del sector transporte.

Las funciones del contador público en las empresas juegan un papel importante para

poder anticipar un hecho de crisis empresarial, manteniendo informada a la administración de los posibles riesgos que la empresa asume al no ejercer una buena administración financiera.

2.6. Marco legal.

Para el desarrollo de la investigación se ha tomado como objeto de estudio una empresa del sector transporte público de pasajeros, la cual atraviesa una crisis económica y debido a esta situación es urgente realizar un estudio financiero para la implementación de una reestructuración de pasivos.

La regulación asociada al tema y sector en estudio es la siguiente:

Tabla 1.

Base legal asociada a la investigación.

Ley	Descripción	Base Legal
Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.	Los vehículos que presten servicios de transporte público de pasajeros, no deben exceder los 20 años de fabricación.	Art.34 Periodo de fabricación.
	Las personas naturales o jurídicas, que presten servicios de transporte público de pasajeros, deben contar con el permiso respectivo para dicho fin, el cual es otorgado por el Viceministerio de transporte, para un periodo de 10 años, prorrogables.	Art.47 Permisos de operación de transporte.
	Las unidades de autobuses y microbuses con más de 15 años de antigüedad, autorizadas para prestar el servicio de transporte colectivo, podrán ser utilizadas temporalmente, mientras se realiza la sustitución de las mismas.	Art.122-A Disposiciones transitorias.
	El Viceministerio de Transporte será el encargado de realizar las inspecciones mecánicas para constatar que las unidades se encuentren en buen estado y aptos para el transporte de pasajeros, dicha aprobación será requisito para matricular la unidad.	Art.122-D Disposiciones transitorias.

	Las unidades antiguas que sean sustituidas de prestar servicios, no podrán ser autorizadas para transportar personas como transporte colectivo y se anulara de la categoría de autobús en el Registro Público de Vehículos Automotores.	Art.122-E Disposiciones transitorias.
NIIIF para PYMES Sección 11, Instrumentos Financieros Básicos.	Menciona que una empresa dará de baja a sus cuentas de pasivos financieros ya sea total o parcialmente, cuando la deuda haya sido pagada o haya expirado.	Baja en cuentas de un pasivo financiero. Párrafo 11.36
Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios	Los ingresos por servicios de De transporte público terrestre de pasajeros se encuentran exentos del impuesto al valor agregado IVA,	Art. 46 literal i, Exención del impuesto
	La empresa se encuentra en la obligación de elaborar mensualmente su cuadro de proporcionalidad del Crédito Fiscal debido a que sus ingresos se obtienen de operaciones exentas y grabadas. Por los ingresos de servicio público de pasajeros los cuales son exentos y los ingresos por viajes expresos, traslados y venta de chatarra los cuales son ingresos gravados.	Art. 66 Ley de IVA cuadro de proporcionalidad
Código Tributario	El código tributario estipula que los ingresos por servicios por transporte público de pasajeros pagaran en concepto de anticipo a cuenta del impuesto, el porcentaje de 0.3%	Artículo. 151 Anticipo a Cuenta
Ley del Impuesto Sobre la Renta	Los intereses generados por las cantidades tomadas en préstamos toda vez que sean invertidas en la fuente generadora de la renta gravable, así como los gastos incurridos en la constitución, renovación o cancelación de dichos préstamos.	Artículo 29 literal 10 Gastos Deducibles

El marco de referencia que se utilizó para dar a conocer una reestructuración financiera de pasivos fueron libros de finanzas, tales como:

Finanzas corporativas, Autor: Ross Westerfield

En el cual se mencionan aspectos como: análisis con respecto a la deuda corporativa a largo plazo, apalancamientos financieros y el valor de las empresas, los riesgos de caer en quiebra, ejemplos de valuación y presupuestos de capital de una empresa apalancada, la administración del efectivo y las dificultades financieras de una empresa. (Cap. 15, Apéndice 15.2, Cap. 16, Apéndice 16.3, Cap. 17, Apéndice 17.1, 17.2, Cap.18, Cap.27 y Cap.30).

De igual manera se mencionan artículos y documentos doctrinales desarrollados por expertos en la materia, los cuales abordan generalidades y procedimientos específicos respecto a cómo llevar a cabo un proceso de reestructuración financiera en una compañía que presenta indicios de crisis o que se encuentra en ella.

CAPÍTULO III –METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1. Enfoque y tipo de investigación.

El enfoque bajo el cual se realizó la investigación es el cualitativo, ya que para la recolección de información se utilizó el instrumento de la guía de preguntas, efectuada en una empresa del sector transporte público de pasajeros, con la finalidad de medir las variables del estudio, realizar un análisis de los resultados obtenidos para poder determinar si los componentes de la población cumplen con la hipótesis formulada y brindar así una solución a la situación problemática identificada.

La investigación se basó en un estudio de tipo hipotético-deductivo a partir del conocimiento general al específico, ya que se observó el problema objeto de estudio, en razón de ello se presentó un diagnóstico y finalmente se elaboró una propuesta sugerida.

3.2. Delimitación espacial y temporal.

3.2.1. Espacial.

Para el desarrollo de la investigación se tomó como objeto de estudio una empresa del transporte público, ubicada en el municipio de Ilopango, departamento de San Salvador.

3.2.2. Temporal.

Está delimitado temporalmente en el periodo comprendido desde enero de 2016 hasta julio 2019.

Esto debido a que según diagnóstico efectuado a la compañía objeto de investigación, la empresa posee indicios de crisis económica que comenzaron en el ejercicio 2016, año en el cual comienza a experimentar problemas de liquidez al momento de cumplir con sus obligaciones, lo que ocasionó que se presentaran circunstancias desfavorables como atraso en

el pago de proveedores y acreedores, insolvencia tributaria, entre otros.

3.3. Sujetos y objeto de estudio.

3.3.1. Unidades de análisis.

Las unidades de análisis consideradas en la investigación como objeto de estudio para la problemática planteada son: el Gerente Financiero, encargado del manejo de los recursos y elaboración de análisis de la situación económica en la empresa, el Contador General responsable de elaborar los estados financieros y proporcionar la información necesaria para la elaboración de un estudio que permita la implementación del proceso de reestructuración financiera.

3.3.2. Población y marco muestral.

Su enfoque se realizó a una empresa dedicada al servicio de transporte público de pasajeros, por tal motivo solo se entrevistó al contador general y gerente financiero con el fin de obtener información relevante de la situación económica y el funcionamiento de los procesos operativos para un mejor análisis del estudio.

En conclusión, para el desarrollo no hubo muestra, dado que el enfoque es a una sola institución.

3.3.3. Variables e indicadores.

Las variables e indicadores relacionados con la problemática de la empresa son las siguientes:

- **Variable Independiente:** estudio para realizar un proceso de reestructuración financiera de pasivos en una empresa dedicada al servicio de transporte público de pasajeros.

Indicadores:

- Situación financiera histórica de la compañía (periodo 2016 – 2018).
- Carencia de políticas para la obtención de créditos y las formas de pago a los acreedores de la compañía.
- **Variable Dependiente:** sostenibilidad de la empresa de transporte público de pasajeros.

Indicadores:

- Eficiencia en la toma de decisiones en el manejo de los pasivos por parte de la administración financiera de la empresa.
- Nivel de endeudamiento de la empresa.
- Selección de mejores tasas de interés en créditos bancarios.
- Reestructuración adecuada de pasivos.

3.4. Técnicas materiales e instrumentos.**3.4.1. Técnicas para la recolección de la información.**

La técnica utilizada para la recolección de información fue la siguiente:

- **Entrevistas:** realizada al gerente financiero, quien es el encargado de evaluar la situación financiera de la empresa y hacer las propuestas para que la junta directiva tome las decisiones; y al contador, quien posee acceso a toda la información contable y financiera de la empresa que sirve para la evaluación y toma de decisiones, así mismo apoya en procesos de control interno de la compañía.
- **Instrumentos de medición:** El instrumento que se utilizó para la recopilación de información fue el cuestionario de entrevistas que se presentó a las unidades de

análisis para que sea completado, el cual está compuesto por diversas preguntas cerradas y abiertas, esto con la finalidad de diagnosticar la situación financiera de la compañía. De esta forma se obtuvo una perspectiva razonable sobre la problemática para el diseño de la propuesta, que consiste en la implementación de una reestructuración financiera que permita mejorar los flujos de efectivo de la compañía.

3.5. Procedimientos y análisis de la información.

Dado que la muestra de la unidad de análisis es única no fue necesario tabular dato estadístico en Excel, pero si se presenta el estudio de las respuestas obtenidas por las personas a quienes se les realizó la entrevista.

3.7. Presentación de los resultados.

3.7.1. Análisis de los resultados.

Tabla 2. Análisis de los resultados.

PREGUNTAS EFECTUADAS AL CONTADOR GENERAL			
NO.	PREGUNTA	RESPUESTA	ANÁLISIS
1.	¿En qué fecha se fundó la compañía?	La compañía se fundó el 06 de diciembre de 2001.	La entidad inició operaciones desde 1969 como cooperativa y a partir del 2001 cambio su denominación a sociedad anónima de capital variable.
2.	¿Cuánto tiempo lleva usted desempeñando el cargo de contador general de la empresa?	5 años.	La contabilidad de la empresa ha sido manejada por una sola persona desde hace 5 años.
3.	¿Qué funciones le competen como contador general de la compañía?	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del sistema contable de la empresa. • Preparación de estados financieros. • Contabilización de nóminas de pago de empleados de la empresa. • Elaboración de cheques. • Recibe órdenes de compra, solicitudes de pago, entre otros. • Prepara proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables. • Analiza los diversos movimientos de los registros contables. 	Según las funciones realizadas por el contador, este tiene el control y manejo de todas las operaciones financieras, sin embargo los registros contables son elaborados por los auxiliares.
4.	¿Qué tipo de información financiera prepara y presenta ante la junta directiva para la toma de decisiones?	<p>Mensualmente se prepara la siguiente información:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Estado de situación financiera. b) Estado de resultados. c) Estado de cambios en el patrimonio. d) Estado de flujos de efectivo. e) Otros: <p>Se elabora diariamente un flujo de</p>	La información se entrega a junta directiva para que esta pueda ser analizada y tener un mejor panorama de la situación económica que la empresa atraviesa, además de conocer el funcionamiento interno y las debilidades que se presentan en los diferentes departamentos.

		<p>caja, el cual refleja el ingreso de efectivo recibido en el día, y el destino que tienen dichos fondos.</p> <p>Se efectúa el cierre contable mensual en el que se obtiene el balance de comprobación y estado de resultados.</p>	
5.	¿Cuáles son las fuentes de ingreso de la compañía?	<p>a) Ingresos por servicios de transporte público de pasajeros (Pasaje)</p> <p>b) Ingresos por subsidio al transporte.</p> <p>c) Ingresos por servicios de alquiler de unidades.</p> <p>d) Ingresos por venta de chatarra.</p>	La empresa cuenta con varias fuentes de ingreso, pero la que representa una mayor captación de efectivo es el servicio de transporte público a pasajeros.
6.	¿Qué medidas de control se tiene sobre el efectivo que ingresa en concepto de pasaje?	El motorista realiza su viaje, luego este pasa por la colecturía a realizar el depósito de efectivo de cada viaje. Al final de la jornada, el colector efectúa el reporte de liquidación diaria el cual se envía al gerente financiero, quien en conjunto con el administrador general, acuerdan según prioridad, qué pagos se realizaran a proveedores y/o acreedores de la compañía.	La empresa emplea medidas de seguridad para el resguardo del efectivo ingresado, sin embargo estas no son las formas correctas de realizarlo, siendo lo correcto que el efectivo ingresado se remese en las cuentas que la empresa tiene en las diferentes instituciones financieras.
7.	¿Cuál es la periodicidad real con la que se perciben ingresos por subsidio al transporte público de pasajeros?	No existe un periodo constante. El ingreso por subsidio es irregular. Se está a dispensas del Viceministerio de transporte, quien en ocasiones se retrasa hasta tres meses en depositar el subsidio a cuentas de la empresa.	El subsidio al transporte representa una fuente importante de ingresos para la compañía, sin embargo, el retraso por parte del VMT en el pago de dichos fondos, afecta negativamente en la liquidez de la empresa.
8	¿Cuenta la sociedad con políticas para el pago a proveedores y acreedores?	Actualmente se realizan los pagos por prioridades o necesidades según los requerimientos que se tienen en el momento.	La empresa no posee políticas por escrito para el pago a proveedores y acreedores, ya que estos se efectúan de acuerdo a las urgencias que se tengan en el momento, según el criterio del gerente general.
9	¿Cuáles son las formas y los plazos de pago a proveedores y acreedores de la compañía?	<p>a) Crédito a 30 días.</p> <p>b) Crédito a 60 días.</p>	La empresa tiene como política el pago a 30 y 60 días, sin embargo, estos plazos no se cumplen debido a la falta de liquidez que muchas veces se tiene.
10	¿Qué procedimiento se utiliza para la compra de repuestos a las unidades de	Los repuestos se compran según las existencias en bodega o requerimientos de taller, sin	El hecho de no contar con los repuestos en el momento, ocasiona que la unidad permanezca más tiempo en reparación, y

	transporte?	<p>embargo, la mayoría de veces no se cuenta con los repuestos que demanda el fallo de la unidad de transporte.</p> <p>Y esto demanda solicitarlos al proveedor, porque no se cuenta con un inventario adecuado para las necesidades de las unidades de transporte.</p>	<p>como resultado deja de generar ingresos para la compañía.</p> <p>Además, no existe una calendarización de mantenimientos preventivos, lo que conlleva a reparaciones correctivas que demandan repuestos con los que bodega no cuenta.</p>																
11	¿Cuántas unidades de transporte posee actualmente la compañía?	Actualmente la empresa cuenta con 95 unidades, sin embargo no todas se encuentran en funcionamiento por desperfectos mecánicos	El problema de tener unidades con desperfectos mecánicos radica en que estas dejan de percibir ingresos esenciales para la empresa.																
12	¿Cuántas unidades de transporte, ya cumplieron su vida útil según el VMT?	Según el VMT las unidades cumplen su vida útil a los 20 años de servicio, en la empresa tienen próximos a caducar para el siguiente año 7 unidades que se deben renovar para no perder el permiso de línea.	La empresa se ve en la obligación de realizar una inversión para la renovación de las unidades que están próximas a caducar su circulación y esto puede alcanzar un nivel de inversión de aproximadamente \$800,000.00																
13	¿Tiene la empresa créditos bancarios?	Si, la empresa posee actualmente 7 créditos bancarios.	<p>La empresa posee 7 créditos bancarios con diferentes tasas de interés, lo que aumenta el nivel de endeudamiento de la compañía y produce un descalce financiero.</p> <p>Ante esta situación es viable que la empresa considere una consolidación de estos préstamos y así reducir su nivel de endeudamiento.</p>																
14	Mencione cuales son los bancos con los que posee préstamos la empresa y la tasa de interés de cada uno	<p>La empresa tiene 5 préstamos con el Banco Hipotecario y 2 con CREDICOMER, que suman un monto aproximado de 5.5 millones de dólares, a una tasa de interés detallada de la manera siguiente:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>INSTITUCION</th> <th>TASA DE INTERES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Banco Hipotecario 1</td> <td>8.75%</td> </tr> <tr> <td>Banco Hipotecario 2</td> <td>9.50%</td> </tr> <tr> <td>Banco Hipotecario 3</td> <td>9.50%</td> </tr> <tr> <td>Banco Hipotecario 4</td> <td>10.00%</td> </tr> <tr> <td>Banco Hipotecario 5</td> <td>10.00%</td> </tr> <tr> <td>CREDICOMER 1</td> <td>9.50%</td> </tr> <tr> <td>CREDICOMER 2</td> <td>12.00%</td> </tr> </tbody> </table>	INSTITUCION	TASA DE INTERES	Banco Hipotecario 1	8.75%	Banco Hipotecario 2	9.50%	Banco Hipotecario 3	9.50%	Banco Hipotecario 4	10.00%	Banco Hipotecario 5	10.00%	CREDICOMER 1	9.50%	CREDICOMER 2	12.00%	<p>Según se observa, actualmente la empresa posee 5 créditos con el banco hipotecario y 2 con la institución CREDICOMER, a diferentes tasas de interés, y con cuotas distintas.</p> <p>Ante esta situación es necesario que la empresa considere efectuar una consolidación con el banco hipotecario, en la cual se amplíen los plazos, con el objetivo de reducir el pago de la cuota y con esto mejorar el flujo de efectivo de la compañía.</p>
INSTITUCION	TASA DE INTERES																		
Banco Hipotecario 1	8.75%																		
Banco Hipotecario 2	9.50%																		
Banco Hipotecario 3	9.50%																		
Banco Hipotecario 4	10.00%																		
Banco Hipotecario 5	10.00%																		
CREDICOMER 1	9.50%																		
CREDICOMER 2	12.00%																		

PREGUNTAS EFECTUADAS AL GERENTE FINANCIERO			
No.	PREGUNTA	RESPUESTA	ANALISIS
15	¿Qué funciones le competen como gerente financiero de la compañía?	Conocer el estado financiero de la compañía, asesorar a la junta directiva en cuanto a la gestión de recursos y la toma de decisiones en base a estudios financieros de la empresa.	Según las funciones realizadas por el gerente financiero, este es el responsable de la estrategia financiera y corporativa de la empresa, además de fungir como asesor de la dirección aportando sus análisis sobre la gestión de los recursos de la compañía.
16	¿Cuánto tiempo lleva usted desempeñando el cargo de gerente financiero de la empresa?	15 años	La gestión financiera de la empresa ha sido manejada por una sola persona desde hace 15 años.
17	¿Qué tipo de información presenta ante junta directiva sobre la situación financiera de la empresa?	Se presenta mensualmente a la junta directiva el estado de situación financiera, el estado de resultados y un reporte diario de la distribución del efectivo recibido en el día.	La información presentada a la junta directiva para la toma de decisiones es insuficiente para determinar la situación financiera de la empresa. Es indispensable que el gerente financiero prepare periódicamente reportes especiales en los cuales se determine la liquidez que tiene la empresa, el nivel de endeudamiento
18	¿Mencione cuál es el nivel de endeudamiento que posee la empresa?	<input type="checkbox"/> Bajo <input type="checkbox"/> Medio <input checked="" type="checkbox"/> Alto	La empresa tiene un alto nivel de endeudamiento, lo que le está produciendo un descalce financiero. Ante esta situación, no se ha considerado un plan de reestructuración de sus pasivos que permita disminuir su nivel de endeudamiento.
19	¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento de la empresa?	Créditos con instituciones bancarias y subvenciones del gobierno (Subsidio al transporte público).	En los últimos 3 años, la empresa se ha financiado en su mayoría a través de préstamos bancarios. Pero debido a la falta de liquidez que actualmente atraviesa, se ve comprometida la capacidad de pago de dichos préstamos, lo que podría afectar su calificación crediticia para adquirir nuevos créditos, ya sea para inversión o consolidación de deudas.
20	¿Cuál es el análisis que se efectúa previo a la adquisición de un crédito	En primer lugar, se toma en cuenta el destino que tendrán los fondos del préstamo bancario que pueden ser: Adquisición de nuevas unidades o	Se considera que el análisis que actualmente realiza la empresa antes de adquirir un crédito es inadecuado e insuficiente, ya que no se toma en cuenta

	bancario?	pago a proveedores. Independientemente cual sea el destino de los fondos se analiza la forma en que la empresa le hará frente a dicha obligación adquirida.	los siguientes aspectos: - El nivel de endeudamiento de la empresa. - El flujos de caja proyectado en el caso que sea un proyecto de inversión.
21	Explique si se cuenta con un programa de mantenimiento para las unidades:	No se cuenta con un programa de mantenimiento.	Por lo general, el mantenimiento de las unidades se realiza cada vez que se requiere una reparación por algún desperfecto. No hay una calendarización de mantenimientos preventivos por cada unidad, lo que conlleva a reparaciones correctivas que representan costos mayores para la compañía.
22	¿Existe actualmente un fondo para emergencias?	No se provisiona un fondo de emergencia.	No se cuenta con un fondo de emergencias, ya que el total de los ingresos percibidos en el día son utilizados para pagos operativos de la empresa o se provisionan fondos para pagos futuros como cuotas de préstamos y proveedores.
23	¿Existe actualmente un proyecto de inversión para la compañía?	Se ha considerado un proyecto de inversión para el reemplazo de las unidades próximas a caducar, pero solamente se ha mencionado de forma verbal en reuniones de junta directiva.	Se ha contemplado un proyecto de inversión, pero no se ha efectuado un estudio financiero para llevar a cabo dicho proyecto.

3.7.2. Diagnóstico.

En esta sección se presentan los resultados de la investigación de campo que fueron obtenidos a través del instrumento de cuestionario efectuado al contador general y al gerente financiero de la empresa de transporte público de pasajeros, objeto de la investigación. Dichos resultados dan a conocer lo siguiente:

La empresa objeto de estudio, es una compañía dedicada al transporte público de pasajeros situada en el municipio de Ilopango, que inició sus operaciones en 1969 como una cooperativa, y que, a partir del 2001, cambió su denominación a sociedad anónima de capital variable.

La entidad posee diversas fuentes de ingreso, tales como la tarifa pagada por los usuarios de las unidades de transporte público, el subsidio recibido de parte del gobierno por cada unidad de transporte, ingresos por servicios de alquiler de unidades y venta de chatarra, siendo la principal fuente de ingresos el pasaje al transporte público.

Actualmente dicha compañía atraviesa problemas de sostenibilidad financiera derivados principalmente de su falta de liquidez, causada por las siguientes razones:

- **Sobreendeudamiento.**

En los últimos 3 años, la empresa se ha financiado en su mayoría a través de préstamos bancarios. Pero debido a la falta de liquidez que actualmente atraviesa, se ve comprometida la capacidad de pago de dichos préstamos, lo que podría afectar su calificación crediticia para adquirir nuevos créditos, ya sea para inversión o consolidación de deudas.

La empresa posee 7 créditos bancarios que suman un monto aproximado de 5.5 millones con diferentes tasas de interés que oscilan entre el 8.75% y el 12%, lo que aumenta el nivel de endeudamiento de la compañía y se produce un descalce financiero. Ante esta situación es necesario que la empresa adopte políticas que le permitan una reestructuración de sus pasivos a corto y largo plazo.

- **Control inadecuado del efectivo.**

La empresa actualmente posee controles inadecuados sobre el efectivo recibido en concepto de pasaje. El proceso de control que actualmente se maneja es que al final de cada viaje, el efectivo captado por el motorista de cada unidad de transporte es entregado al colector, quien resguarda el efectivo en cajas fuertes de la empresa. Posteriormente elabora un reporte al final del día de todo el efectivo ingresado, y entrega dicho reporte al gerente financiero. Posteriormente, las directivas de la empresa junto al gerente financiero acuerdan los pagos de proveedores o acreedores, que se harán con dicho efectivo.

Lo anterior refleja que se emplean ciertas medidas de seguridad para el resguardo del efectivo ingresado, sin embargo, no son medidas razonables, ya que lo correcto es que el efectivo ingresado se remese en las cuentas bancarias de la empresa, y se efectúen los pagos con cheque o transferencias electrónicas; no en efectivo, como actualmente se realiza.

A esto se le suma que existen unidades fuera de servicio por falta de mantenimiento, el deficiente control en pagos a proveedores y acreedores, el retraso en el subsidio por parte del gobierno, y la falta de un análisis de la situación financiera que la compañía atraviesa.

Desde el punto de vista financiero, los problemas de la empresa se originan por aspectos administrativos, de inversión, niveles de endeudamiento, y deficiencias en el análisis financiero. Aspectos que al no ser bien manejados comprometen la capacidad de esta para mantenerse como empresa en funcionamiento y generar los adecuados niveles de liquidez para mantener la continuidad de la misma, afectando los márgenes de rentabilidad y de disponibilidad de fondos.

CAPÍTULO IV – REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA DE PASIVOS EN UNA EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS DEL MUNICIPIO DE ILOPANGO.

4.1. Generalidades de la empresa.

La entidad objeto de estudio de la investigación, es una sociedad anónima de capital variable, ubicada en el municipio de Ilopango, departamento de San Salvador.

La actividad principal de la empresa es el servicio de transporte público de pasajeros, constituida por 23 accionistas, en la ciudad de Ilopango el seis de diciembre del año dos mil uno. Anteriormente la entidad fungía como una cooperativa, fundada en el año de 1969 por diversos cooperativistas.

La sociedad inició con una flota de 60 unidades, pero debido a la creciente demanda y exigencia de los usuarios, se tomó la decisión de invertir escalonadamente en la compra de 35 unidades más. Actualmente la empresa posee 95 unidades de transporte tipo autobús dentro de su propiedad, planta y equipo, aunque no siempre salen el total de unidades a dar el servicio a los usuarios debido a problemas mecánicos y falta de fondos para la pronta reparación del equipo existiendo un total de 20 a 25 vehículos sin prestar el servicio.

Así mismo, la empresa cuenta con talleres propios de mecánica, tanques donde depositan el combustible y bombas para abastecer las unidades.

La estructura organizacional de la compañía está conformada de la manera siguiente:

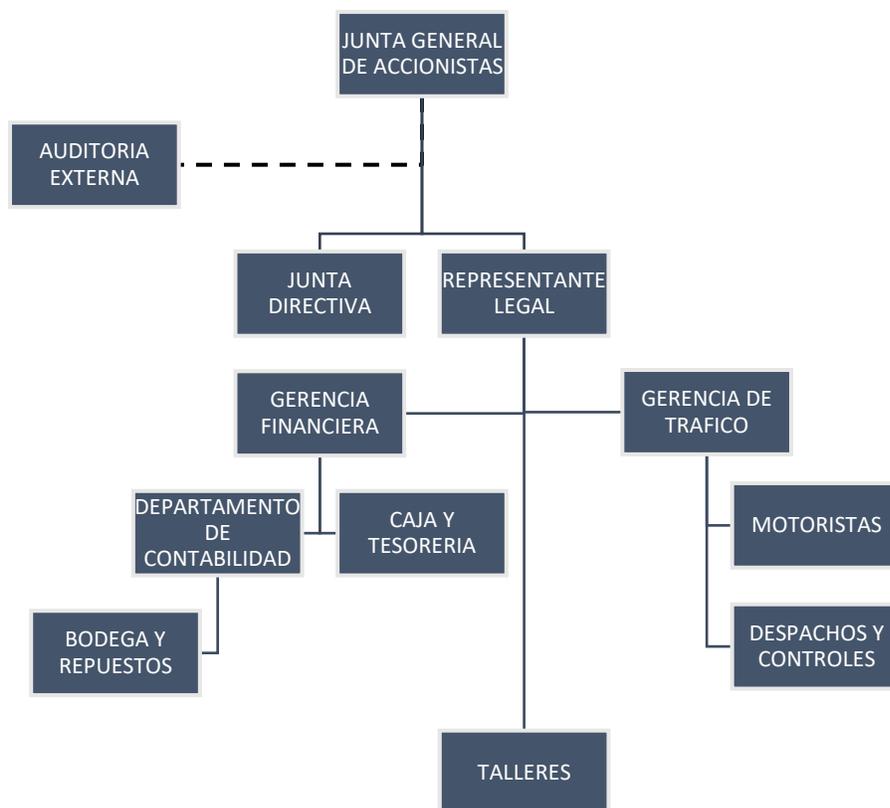


Figura 1. Organigrama de la empresa de transporte público de pasajeros, objeto de investigación.

4.2. Planteamiento del caso.

En este capítulo se detalla una propuesta, la cual se basa en un estudio financiero para una reestructuración de pasivos que contribuya a solventar los problemas de liquidez que actualmente posee la empresa objeto de estudio de la investigación. Dicha propuesta está comprendida por un análisis financiero de la información proporcionada por la administración de la compañía, en el cual se determinó la situación económica actual, y se ofreció una alternativa financiera que ayudaría a mejorar dicho estado.

Actualmente la empresa se encuentra en una posición de urgencia debido a su sobre

endeudamiento y carga financiera. Posee elevadas cuotas con instituciones bancarias, pagos en mora con entidades del Estado y con proveedores, mantiene una deuda de impuestos con el Ministerio de Hacienda, entre otros problemas que ponen a la compañía en riesgo de ser fiscalizada, caer en insolvencia con instituciones de crédito, cierre de instalaciones por incumplimientos previsionales y laborales y tributarios, entre otros.

Así mismo, la compañía se encuentra en la necesidad inminente de renovar 7 unidades de transporte, cuyos permisos de circulación del VMT, debido a su antigüedad, vencen en distintas fechas del año 2020. Para finales de ese año, la empresa deberá haber sacado de circulación dichas unidades, y reemplazarlas por otras nuevas para que sus ingresos no se vean afectados.

Debido a estas necesidades de inversión y cambios urgentes en la estructura de su deuda, se realizó un análisis a su pasivo total con el fin de ofrecer una propuesta de reestructuración, que incluya un proyecto de inversión.

Con dicha propuesta, se pretende evitar que la empresa incurra en alguno de los conflictos mencionados y así mismo contribuir a su sostenibilidad a futuro.

4.3. Estructura de la propuesta.

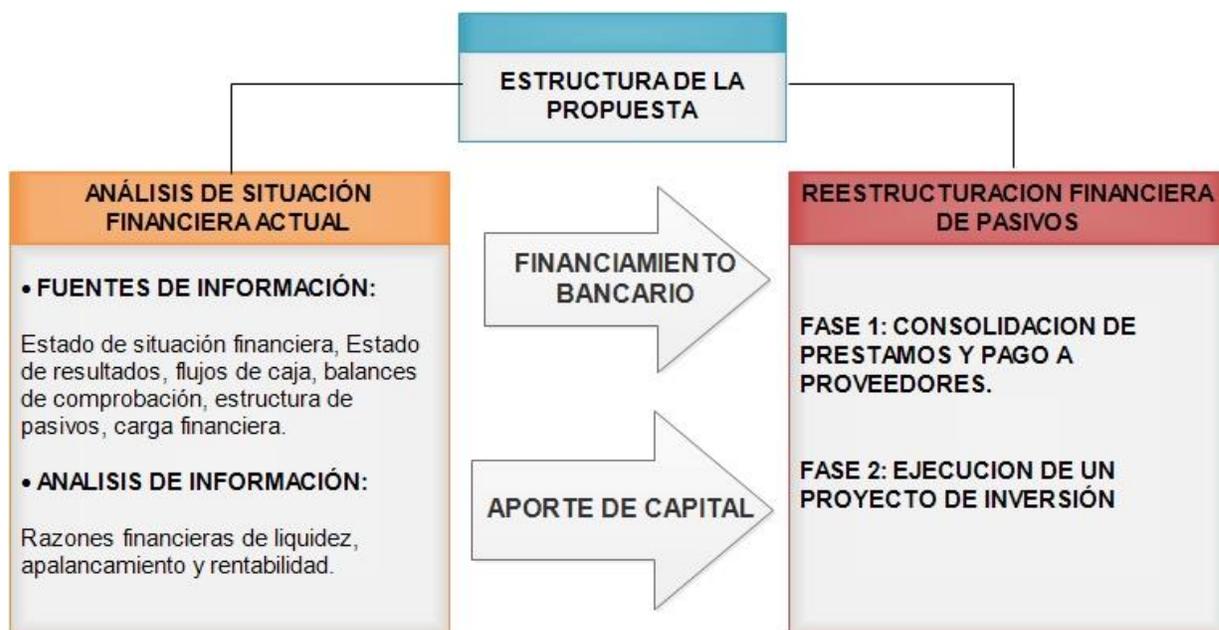


Figura 2. Estructura de la propuesta.

4.4. Desarrollo del caso práctico

4.4.1. Fuentes de información.

Las fuentes de información proporcionadas por la compañía que fueron sujetas de análisis son las siguientes:

- Estado de situación financiera ejercicios económicos 2016, 2017 y 2018.
- Estado de Resultados ejercicios económicos 2016, 2017 y 2018.
- Flujo de caja de los meses enero a julio 2019.

4.4.2. Análisis de la información.

Para llevar a cabo el análisis de la información proporcionada por la empresa, se hizo uso de las razones financieras, las cuales son una herramienta que permiten examinar la situación económica de la compañía a partir de los estados financieros.

Las razones financieras utilizadas se clasifican de la manera siguiente:

- Razones de solvencia a corto plazo o razones de liquidez.
- Razones de administración o rotación de activos.
- Razones de solvencia a largo plazo o razones de apalancamiento financiero.
- Razones de rentabilidad.

Para el cálculo de dichas razones se utilizaron las siguientes fórmulas:

Tabla 3. Razones financieras utilizadas.

Razones de liquidez		
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	La razón corriente indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	Este tipo de ratio financiero muestra lo que una empresa dispone tras pagar sus deudas inmediatas.
Razones de apalancamiento financiero		
Índice de endeudamiento o Razón de deuda total.	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	Muestra el porcentaje de los activos de la empresa que está solventado por el financiamiento mediante deuda. Cuanto más alto es este índice, mayor es el grado de endeudamiento de la empresa y mayor su apalancamiento financiero.
Razón de deuda a capital	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Total Patrimonio}}$	Mide la deuda de una empresa en relación con el valor total de sus acciones, con mayor frecuencia se utiliza para medir el

		grado en que una empresa adquiere deudas como medio de apalancamiento.
Multiplicador de capital	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Total Patrimonio}}$	Muestra la cantidad de apalancamiento que una empresa está utilizando para financiar sus activos y muestra la relación entre el valor de los activos de una empresa y el valor de su patrimonio neto.
Concentración de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$	Mide el porcentaje total de la deuda que la empresa debe pagar a corto plazo.
Razones de rentabilidad		
Margen de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	Mide el porcentaje de utilidad logrado por la empresa después de haber cancelado las mercancías o existencias.
Rendimiento Sobre Activos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	Mide la eficacia integral de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles.
Rendimientos Sobre Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total patrimonio}}$	Mide el rendimiento ganado sobre la inversión de los accionistas comunes en la empresa. Por lo general, cuanto más alto es este rendimiento, más ganan los propietarios.

Fuente: (Ross, Westerfield, & Jaffe)

4.4.3. Presentación de Estados Financieros de la compañía objeto de estudio.

Se presentan a continuación los estados financieros comparativos de los ejercicios 2018, 2017 y 2016, de la empresa de transporte público de pasajeros objeto de la investigación.

EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016, 2017 Y 2018
(Cifras expresadas en dólares de los Estados Unidos de América)

	2018	2017	2016
<u>Ingresos</u>			
Ingresos por Servicios de transporte	5,149,681.74	5,028,088.51	5,009,783.80
<u>Menos (-)</u>			
Costos por Servicios de transporte	4,450,689.07	4,076,418.04	3,865,280.93
<u>Utilidad Bruta</u>	698,992.67	951,670.47	1,144,502.88
<u>Menos (-)</u>			
<u>Gastos de Operación</u>			
Gastos de Administración	871,125.67	832,502.08	902,766.81
<u>Utilidad de Operación</u>	(172,133.01)	119,168.39	241,736.07
<u>Menos (-)</u>			
<u>Gastos de No Operación</u>			
Gastos Financieros	593,295.79	441,941.48	449,307.66
<u>Mas (+)</u>			
<u>Ingresos de No Operación</u>			
Otros Ingresos	554,220.32	536,636.82	413,783.69
Ingresos Financieros	1,678.47	1,322.74	1,805.53
Utilidad Antes de Impuesto y Reserva	(209,530.01)	215,186.47	208,017.62
<u>Menos (-)</u>			
Reserva Legal		(15,063.05)	(14,561.24)
Impuesto sobre La Renta		(63,801.79)	(63,248.97)
<u>Utilidad o Perdida del Ejercicio</u>	(209,530.01)	136,321.62	130,207.42

REPRESENTANTE LEGAL

CONTADOR GENERAL

AUDITOR EXTERNO

EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO DE PASAJEROS
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016, 2017 Y 2018
(Cifras expresadas en dólares de los Estados Unidos de América)

	2018	2017	2016
<u>ACTIVO</u>			
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>			
Efectivo y Equivalentes	49,781.46	16,542.04	35,398.43
Cuentas y Documentos por Cobrar	122,044.62	170,124.98	199,313.47
Inventarios	37,810.53	59,912.16	85,870.54
Fondos y Depósitos en Garantía	161,590.00	158,620.00	-
Impuestos corrientes	20,935.89	21,571.81	24,314.27
Gastos pagados por Anticipados	163,138.87	118,560.75	159,425.75
Total activos corrientes	555,301.36	545,331.74	504,322.46
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>			
<u>Propiedad, Planta y Equipo</u>			
Bienes No Depreciables	1,382,006.27	1,382,006.27	1,382,006.27
Edificaciones Oficina Central	754,530.56	754,530.56	754,530.56
Equipo de Transporte	7,629,822.75	5,963,260.51	5,826,913.31
Vehículos	131,037.50	131,037.50	
Equipo de Oficina	116,049.79	113,430.19	112,660.19
Herramientas y Equipo	1,834.49	1,834.49	1,834.49
Activos Intangibles (licencias Software)	6,742.67	6,742.67	6,742.67
Depreciación Acumulada	(1,376,179.05)	(1,069,175.98)	(796,739.83)
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	8,645,844.99	7,283,666.21	7,287,947.66
TOTAL ACTIVO	9,201,146.35	7,828,997.96	7,792,270.11
<u>PASIVO</u>			
<u>PASIVO CORRIENTE</u>			
Cuentas por pagar corto plazo	14,749.39	43,639.64	-
Proveedores	279,452.58	274,454.37	227,008.20
Acreedores	434.65	1,839.06	193,282.46
Pasivo Laboral	441,603.75	362	276,843.15
		,166.56	
Provisiones y Garantías	161,590.00	158,620.00	
Impuestos por pagar	23,762.64	83,840.70	68,417.99
Total pasivos corrientes	921,593.01	924,560.33	765,551.80
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>			
Préstamos Bancarios a Largo Plazo	6,103,502.81	4,518,857.09	4,792,522.45
TOTAL PASIVO	7,025,095.83	5,443,417.42	5,558,074.25
<u>PATRIMONIO</u>			
Capital Social	1,496,440.00	1,496,440.00	1,496,440.00
Reserva Legal	85,335.40	85,335.40	70,272.35
Resultados Acumulados	803,805.14	667,483.52	537,276.10
Resultado del Ejercicio	(209,530.01)	136,321.62	130,207.42
TOTAL PATRIMONIO	2,176,050.53	2,385,580.54	2,234,195.87
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	9,201,146.35	7,828,997.96	7,792,270.11

REPRESENTANTE LEGAL

CONTADOR GENERAL

AUDITOR EXTERNO

4.4.4. Elaboración de análisis financiero.

a) Cálculo de razones financieras.

Tabla 4. *Cálculo de razones financieras.*

RAZON	FORMULA	AÑOS		
		2018	2017	2016
Razones de liquidez				
Razon corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	\$ 555,301.36	\$ 545,331.74	\$ 504,322.46
		\$ 921,593.01	\$ 924,560.33	\$ 765,551.80
RATIO		\$ 0.60	\$ 0.59	\$ 0.66
Capital de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	\$ 555,301.36 - \$ 921,593.01	\$ 545,331.74 - \$ 924,560.33	\$ 504,322.46 - \$ 765,551.80
		\$ (366,291.65)	\$ (379,228.59)	\$ (261,229.34)
Razones de apalancamiento financiero				
Indice de endeudamiento o Razon de deuda total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	\$ 7,025,095.83	\$ 5,443,417.42	\$ 5,558,074.25
		\$ 9,201,146.35	\$ 7,828,997.96	\$ 7,792,270.11
RATIO		\$ 0.76	\$ 0.70	\$ 0.71
Razon de deuda a capital	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Total Patrimonio}}$	\$ 7,025,095.83	\$ 5,443,417.42	\$ 5,558,074.25
		\$ 2,176,050.53	\$ 2,385,580.54	\$ 2,234,195.87
RATIO		\$ 3.23	\$ 2.28	\$ 2.49
Multiplicador de capital	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Total Patrimonio}}$	\$ 9,201,146.35	\$ 7,828,997.96	\$ 7,792,270.11
		\$ 2,176,050.53	\$ 2,385,580.54	\$ 2,234,195.87
RATIO		\$ 4.23	\$ 3.28	\$ 3.49
Concentracion de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$	\$ 921,593.01	\$ 924,560.33	\$ 765,551.80
		\$ 7,025,095.83	\$ 5,443,417.42	\$ 5,558,074.25
RATIO		\$ 0.13	\$ 0.17	\$ 0.14
Razones de rentabilidad				
Margen de utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	\$ (209,530.01)	\$ 136,321.62	\$ 130,207.42
		\$ 5,149,681.74	\$ 5,028,088.51	\$ 5,009,783.80
RATIO		\$ (0.04)	\$ 0.03	\$ 0.03
Rendimiento sobre activos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$	\$ (209,530.01)	\$ 136,321.62	\$ 130,207.42
		\$ 9,201,146.35	\$ 7,828,997.96	\$ 7,792,270.11
RATIO		\$ (0.02)	\$ 0.02	\$ 0.02
Rendimiento sobre patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Patrimonio}}$	\$ (209,530.01)	\$ 136,321.62	\$ 130,207.42
		\$ 2,176,050.53	\$ 2,385,580.54	\$ 2,234,195.87
RATIO		\$ (0.10)	\$ 0.06	\$ 0.06

b) **Evolución de las razones financieras periodos 2016, 2017 y 2018.**

Tabla 5. Razones de liquidez.

Razones de liquidez			
Años	2018	2017	2016
Razón Corriente	0.60	0.59	0.66
Capital de trabajo	(366,291.65)	(379,228.59)	(261,229.34)

Razón Corriente

Se observa que la compañía enfrenta problemas de liquidez, ya que para el 2018, su razón corriente indica que, con sus activos corrientes, solamente alcanza a cubrir el 60% (0.60) de sus obligaciones de deuda existentes. Es decir que sus fondos líquidos no le proporcionan una cobertura total, lo que representa un riesgo de que, en determinado momento, no pueda hacerles frente a sus obligaciones o solventar gastos inesperados.

Capital de Trabajo

Según los resultados negativos que arroja el cálculo de la razón de capital de trabajo, la empresa, para el periodo 2018, necesitaría alrededor de \$360,000.00 dólares para hacerle frente a sus pasivos a corto plazo.

Tabla 6. Razones de apalancamiento.

Razones de apalancamiento			
Años	2018	2017	2016
Razón de deuda total	0.76	0.70	0.71
Razón de deuda de capital	3.23	2.28	2.49
Multiplicador de capital	4.23	3.28	3.49

Razón de deuda total.

Los resultados obtenidos en la razón de deuda total, indican que la empresa ha financiado el total de sus activos con un 71% de capital ajeno en el 2016, similar en el año 2017 con un 70% y en el 2018, un incremento del 6% de capital financiado por deuda, es decir

que la empresa tiene 0.24 centavos de capital, por cada 0.76 centavos de deuda para el ejercicio 2018.

Estas cifras reflejan que la empresa actualmente está soportando un excesivo volumen de endeudamiento, ya que ha financiado para el ejercicio 2018, el 76% de sus activos con deuda, esto representa un riesgo para la compañía, debido a que, si la empresa en determinado momento llega a tener malos resultados en los ingresos o gastos inesperados, esto generaría que no se pudiese pagar dividendos ni el pago de la misma deuda adquirida.

Razón de deuda capital

La misma situación se refleja en la relación de deuda capital, la cual para el periodo 2018, es de 3.23., lo que significa que su deuda excede aproximadamente 3 veces su capital total, reflejando que la compañía ha sido agresiva en cuanto a la financiación de sus operaciones, y ha incurrido de igual forma en altos costes financieros, que, en efecto, para el 2018, según sus estados financieros aumentaron aproximadamente en \$151,000 respecto al ejercicio 2017.

Multiplicador de capital.

Si se analiza el nivel de apalancamiento que la empresa ha tenido para financiar sus activos (multiplicador de capital), el resultado arroja que para el 2018, los activos de la compañía tienen un valor aproximado de 4 veces su patrimonio total.

Partiendo de la premisa de que un multiplicador accionario de 1 equivale a que la empresa no tiene deudas, el resultado actual de 4 refleja un exceso de apalancamiento.

Tabla 7. Razones de rentabilidad.

Razones de rentabilidad			
Años	2018	2017	2016
Margen de utilidad	(0.04)	0.03	0.03
Rendimiento sobre activos	(0.02)	0.02	0.02
Rendimiento sobre patrimonio	(0.10)	0.06	0.06

Margen de Utilidad.

Las proporciones de margen de utilidad muestran las ganancias que ha generado la empresa sobre sus ventas, es decir que en un sentido contable la empresa de transporte público de pasajeros genero para el 2016 y 2017, \$0.03 centavos de utilidades por cada dólar de ventas no así para el 2018 que tuvo una pérdida de \$0.04 centavos por cada dólar de ventas, esto debido a los altos costos y gastos que se generaron para el año en cuestión.

Rendimiento sobre activos.

Este indicador mide la rentabilidad sobre el activo total, es decir el beneficio generado por el activo de la empresa. A mayor ratio mayores beneficios ha generado el activo total. Como se puede observar en el cuadro de análisis, el rendimiento sobre los activos (RSA) para el 2016 y 2017 es de \$0.02, un valor bastante bajo para la empresa, en el año 2018 nuestro RSA es de (\$0.02) negativo, lo que indica que la empresa no está generó rendimiento sobres sus activos.

Rendimiento sobre patrimonio

Este indicador nos proporciona la rentabilidad obtenida de la inversión de los accionistas, cuanto más alto es el rendimiento más ganan los propietarios, como podemos observar para el ejercicio 2016 y 2017 en el rendimiento sobre patrimonio calculado se obtuvo

una ganancia de \$0.06 centavos sobre cada dólar de capital en acciones comunes. Para el ejercicio 2018 se puede observar que la situación tuvo un decremento en el rendimiento teniendo como resultado una pérdida de \$0.10 centavos por cada dólar invertido.

c) Estructura de pasivos de la empresa objeto de estudio.

A continuación, se presenta la estructura de pasivos a corto y largo plazo de la compañía, los cuales están integrados por el saldo por pagar a proveedores y acreedores al 31 de julio de 2019, así como los préstamos con instituciones financieras a largo plazo.

Tabla 8. Estructura de pasivos.

PASIVO CORRIENTE	SALDO
<u>PROVEEDORES DIRECTOS TRANSPORTE COLECTIVO</u>	
STAR MOTORS, S.A. DE C.V.	\$ 6,097.39
REPUESTOS IZALCO, S.A. DE C.V.	\$ 16,854.77
PROTECCION EMPRESARIAL, S.A. DE C.V.	\$ 2,311.98
COMBUSTIBLE (MSD, S.A. DE C.V.)	\$ 159,499.58
EFACTY-FRENOS QUINTANILLA	\$ 8,462.69
CLUTCH EXPRESS, S.A. DE C.V.	\$ 753.50
INVERSIONES Y NEGOCIOS DIVERSOS, S.A. DE C.V (INEDI)	\$ 24,585.06
MILTON SALVADOR ROMERO AMAYA (RT INDUSTRIAL)	\$ 577.50
TS COAMCUSAM, S.A. DE C.V.	\$ 220.00
HONORARIOS AUDITORIA EXTERNA	\$ 18,480.00
AEROQUIMICA DE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	\$ 131.14
HONORARIOS LEGALES	\$ 18,270.69
INVERSIONES TC, S.A. DE C.V.	\$ 4,884.00
SAMUEL JONADAB PEÑA PINEDA (SERV. TEC. PEÑA)	\$ 891.00
PROVEEDORES INDUSTRIALES, S.A. DE C.V.	\$ 353.10
DISTRIBUIDORA DE BALEROS Y TORNILLOS, S.A. DE C.V.	\$ 521.02
PROCURACION Y GESTION DE NEGOCIOS, S.A. DE C.V.	\$ 7,238.00
GOLFAN EVER MORENO (T. MORENO)	\$ 1,149.78
IMGRAL, S.A. DE C.V.	\$ 1,729.96
AIRE FRIO, S.A. DE C.V.	\$ 1,945.79
ROMENA DEL PACIFICO, S.A. DE C.V.	\$ 808.97
TOTAL	\$ 275,765.92
<u>ACREEDORES</u>	
INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL	\$ 14,196.09
AFP'S	\$ 320,364.61
INSTITUTO DE PREVISION SOCIAL DE LA FUERZA ARMADA	\$ 3,151.76
PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPUBLICA	\$ 1,065.92
TOTAL	\$ 338,778.38
<u>OBLIGACIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS</u>	
INDEMNIZACIONES OBLIGATORIAS Y CONVENIDAS	\$ 6,856.65
VACACIONES POR PAGAR	\$ 5,150.87
TOTAL	\$ 12,007.52
<u>IMPUESTOS POR PAGAR</u>	
IVA	\$ 4,330.77
PAGO A CUENTA	\$ 24,408.03
RETENCIONES DE ISR	\$ 47,443.21
IMPUESTOS MUNICIPALES	\$ 108,525.56
TOTAL	\$ 184,707.57
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 811,259.39
PASIVO NO CORRIENTE	SALDO

<u>PRESTAMOS BANCARIOS A LARGO PLAZO</u>	
BANCO HIPOTECARIO	\$ 1,182,072.46
BANCO HIPOTECARIO	\$ 912,387.45
BANCO HIPOTECARIO	\$ 225,916.52
BANCO HIPOTECARIO	\$ 1,276,421.82
BANCO HIPOTECARIO	\$ 1,105,590.54
CREDICOMER	\$ 745,424.34
CREDICOMER	\$ 78,772.22
TOTAL	\$ 5,526,585.35
<u>OTRAS CUENTAS POR PAGAR A LARGO PLAZO</u>	
CREDI Q	\$ 8,462.82
LITIGIO	\$ 61,160.00
TOTAL	\$ 69,622.82
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 5,596,208.17
PASIVO TOTAL	\$ 6,407,467.56

De acuerdo al detalle anterior, al 31 de julio 2019, la empresa mantiene un saldo total en sus pasivos por \$6, 407,467.56, conformado así:

Pasivo corriente:

- **Proveedores \$275,765.91**

Este saldo corresponde al monto adeudado a proveedores diversos de repuestos y combustibles para unidades de transporte.

- **Acreedores \$338,778.38**

Este valor corresponde al monto adeudado a instituciones previsionales como AFP, ISSS, IPSFA y Procuraduría general de la república.

- **Obligaciones a corto plazo por beneficios a empleados \$12,007.52**

Dicho monto representa el saldo pendiente de pago a empleados de la compañía por prestaciones laborales no canceladas oportunamente.

- **Impuestos por pagar \$184,707.57**

Este saldo está conformado por impuestos correspondiente a ejercicios anteriores no pagados al fisco y municipalidades.

Pasivo no corriente:

Está conformado por los créditos bancarios que actualmente posee la compañía por un valor total de \$5, 526,585.00; créditos por compras de autobuses (CREDI Q) por \$8,462.82, así como un litigio pendiente de pago cuyo monto asciende a \$61,160.00 a 6 años plazo, sumando un monto total de \$6, 407,467.55.

d) Carga financiera de la compañía.

En el siguiente detalle se presentan las cuotas mensuales que la empresa paga a instituciones bancarias, así como el monto mensual promedio que cancela a proveedores.

Tabla 9. *Carga financiera de la compañía.*

PASIVO CORRIENTE	Saldo adeudado	Abono promedio mensual
PROVEEDORES DIRECTOS TRANSPORTE COLECTIVO	\$ 275,765.92	\$ 12,435.86
ACREEDORES	\$ 338,778.38	\$ -
OBLIGACIONES A CORTO PLAZO POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ 12,007.52	\$ -
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 184,707.57	\$ -
SUBTOTAL	\$ 811,259.39	\$ 12,435.86
PASIVO NO CORRIENTE	Saldo adeudado	Cuota mensual
PRESTAMOS BANCARIOS A LARGO PLAZO		
BANCO HIPOTECARIO	\$ 1,182,072.46	\$ 15,290.26
BANCO HIPOTECARIO	\$ 912,387.45	\$ 22,600.44
BANCO HIPOTECARIO	\$ 225,916.52	\$ 7,482.09
BANCO HIPOTECARIO	\$ 1,276,421.82	\$ 29,934.53
BANCO HIPOTECARIO	\$ 1,105,590.54	\$ 23,818.34
CREDICOMER	\$ 745,424.34	\$ 19,071.47
CREDICOMER	\$ 78,772.22	\$ 4,566.97
SUBTOTAL	\$ 5,526,585.35	\$ 122,764.10
OTRAS CUENTAS POR PAGAR A LARGO PLAZO		
CREDI Q	\$ 8,462.82	\$ 1,970.00
LITIGIO	\$ 61,160.00	\$ 880.00
SUBTOTAL	\$ 69,622.82	\$ 2,850.00
PASIVO TOTAL	\$ 6,407,467.55	\$ 138,049.96

Actualmente la empresa cancela en concepto de cuotas por préstamos bancarios, un total de \$122,764.10 mensuales, mientras que, para la deuda que mantiene con sus proveedores y acreedores, no existe una cuota mensual determinada, ya que a estos se les cancela en base a la disponibilidad de fondos que se tenga en el momento, de forma diaria. No obstante, se

determinó de acuerdo a información proporcionada por el departamento contable, que para el ejercicio 2018, se canceló a proveedores y acreedores, un promedio mensual aproximado de \$12,400.00 mensuales. Así mismo se cancela mensualmente un financiamiento con CREDI Q por un valor mensual de \$1,970.00, como también una cuota mensual por una demanda contra la compañía. Por este último se cancela un monto mensual de \$880.00.

En total la compañía cancela mensualmente a sus acreedores, proveedores e instituciones financieras, un monto de \$138,049.96

e) Flujo de caja actual de la empresa, de los periodos enero a julio 2019.

A Continuación, se presenta el flujo de caja real de la compañía, de los meses de enero a julio 2019:

Tabla 10. Flujo de Caja situación actual.

INGRESOS							
INGRESOS CON TARIFA DE \$0.20							
MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
DÍAS	31	28	31	30	31	30	31
TARIFAS UNIDADES SIN AIRE	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20
TOTAL DE UNIDADES	26	26	26	26	26	26	26
TOTAL DE PASAJEROS MOVILIZADOS	675	710	712	752	705	703	711
TOTAL DE INGRESO POR DÍA	\$ 3,510.00	\$ 3,692.00	\$ 3,702.40	\$ 3,910.40	\$ 3,666.00	\$ 3,655.60	\$ 3,697.20
TOTAL MENSUAL	\$ 108,810.00	\$ 103,376.00	\$ 114,774.40	\$ 117,312.00	\$ 113,646.00	\$ 109,668.00	\$ 114,613.20
INGRESOS CON TARIFA DE \$0.35							
MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
DÍAS	31	28	31	30	31	30	31
TARIFA UNIDADES CON AIRE	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35
TOTAL DE UNIDADES	39	39	39	39	39	39	39
TOTAL DE PASAJEROS MOVILIZADOS	812	870	813	867	835	845	841
TOTAL DE INGRESO POR DÍA	\$ 11,083.80	\$ 11,875.50	\$ 11,097.45	\$ 11,834.55	\$ 11,397.75	\$ 11,534.25	\$ 11,479.65
TOTAL MENSUAL	\$ 343,597.80	\$ 332,514.00	\$ 344,020.95	\$ 355,036.50	\$ 353,330.25	\$ 346,027.50	\$ 355,869.15
OTROS INGRESOS							
MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
EXPRESOS	\$ 4,200.00	\$ 2,600.00	\$ 1,800.00	\$ 5,000.00	\$ 2,200.00	\$ 3,950.00	\$ 4,050.00
TRASLADOS	\$ 2,300.00	\$ 1,900.00	\$ 300.00	\$ 900.00	\$ 1,200.00	\$ 700.00	\$ 400.00
PUBLICIDAD	\$ 2,340.00	\$ 1,260.00	\$ 3,400.00	\$ 1,180.00	\$ 2,300.00	\$ 1,775.00	\$ 2,445.00
TOTAL OTROS INGRESOS	\$ 8,840.00	\$ 5,760.00	\$ 5,500.00	\$ 7,080.00	\$ 5,700.00	\$ 6,425.00	\$ 6,895.00
TOTAL DE INGRESOS	\$ 461,247.80	\$ 441,650.00	\$ 464,295.35	\$ 479,428.50	\$ 472,676.25	\$ 462,120.50	\$ 477,377.35
EGRESOS							
COSTOS POR SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
LLANTAS NUEVAS Y RENCAUCHADAS	\$ 4,855.64	\$ 4,547.09	\$ 4,871.88	\$ 4,717.61	\$ 4,876.75	\$ 4,774.44	\$ 4,953.08
ACEITES Y LUBRICANTES	\$ 3,055.96	\$ 2,861.76	\$ 3,066.18	\$ 2,969.08	\$ 3,069.24	\$ 3,004.85	\$ 3,117.28
BATERÍAS	\$ 789.50	\$ 739.33	\$ 792.14	\$ 767.05	\$ 792.93	\$ 776.29	\$ 805.34
MATERIALES Y REPUESTOS	\$ 13,925.14	\$ 13,040.26	\$ 13,971.71	\$ 13,529.27	\$ 13,985.68	\$ 13,692.28	\$ 14,204.57
MANTENIMIENTO DE UNIDADES	\$ 6,602.28	\$ 6,182.74	\$ 6,624.36	\$ 6,414.59	\$ 6,630.99	\$ 6,491.87	\$ 6,734.77
COMBUSTIBLE - DIESEL	\$ 129,153.99	\$ 120,946.88	\$ 129,585.95	\$ 125,482.39	\$ 129,715.53	\$ 126,994.23	\$ 131,745.71
OTROS MATERIALES	\$ 1,517.00	\$ 1,420.60	\$ 1,522.07	\$ 1,473.87	\$ 1,523.59	\$ 1,491.63	\$ 1,547.44
SUELDOS A MOTORISTAS	\$ 7,406.70	\$ 6,936.04	\$ 7,431.47	\$ 7,196.14	\$ 7,438.90	\$ 7,282.84	\$ 7,555.33
SUELDOS A SUPERVISORES	\$ 7,746.10	\$ 7,253.87	\$ 7,772.01	\$ 7,525.89	\$ 7,779.78	\$ 7,616.57	\$ 7,901.54
SUELDOS TALLERES	\$ 14,477.75	\$ 13,557.76	\$ 14,526.17	\$ 14,066.18	\$ 14,540.70	\$ 14,235.65	\$ 14,768.27
HONORARIOS POR SERVICIOS	\$ 25,332.92	\$ 23,723.14	\$ 25,417.65	\$ 24,612.75	\$ 25,443.06	\$ 24,909.29	\$ 25,841.27
CUOTAS PATRONALES	\$ 2,229.40	\$ 2,087.74	\$ 2,236.86	\$ 2,166.03	\$ 2,239.10	\$ 2,192.12	\$ 2,274.14
CUOTAS PATRONALES A FONDOS	\$ 2,216.41	\$ 2,075.57	\$ 2,223.83	\$ 2,153.40	\$ 2,226.05	\$ 2,179.35	\$ 2,260.89
VACACIONES MOTORISTAS, TALLERES	\$ 1,508.32	\$ 1,412.48	\$ 1,513.37	\$ 1,465.45	\$ 1,514.88	\$ 1,483.10	\$ 1,538.59
AGUINALDOS MOTORISTAS, TALLERES,	\$ 1,461.52	\$ 1,368.65	\$ 1,466.41	\$ 1,419.97	\$ 1,467.88	\$ 1,437.08	\$ 1,490.85
INDEMNIZACIONES MOTORISTAS,	\$ 718.46	\$ 672.81	\$ 720.86	\$ 698.04	\$ 721.58	\$ 706.45	\$ 732.88
HORAS EXTRAS Y REENGANCHES	\$ 6,908.49	\$ 6,469.49	\$ 6,931.60	\$ 6,712.09	\$ 6,938.53	\$ 6,792.96	\$ 7,047.12
CUOTAS PATRONALES DE ISSS	\$ 39.31	\$ 36.82	\$ 39.45	\$ 38.20	\$ 39.49	\$ 38.66	\$ 40.10
CUOTAS PATRONALES IPSFA	\$ 43.78	\$ 40.99	\$ 43.92	\$ 42.53	\$ 43.97	\$ 43.04	\$ 44.66
BONIFICACIONES MOTORISTAS,	\$ 1,552.57	\$ 1,453.91	\$ 1,557.77	\$ 1,508.44	\$ 1,559.32	\$ 1,526.61	\$ 1,583.73
ALIMENTACION A MOTORISTAS	\$ 40,437.81	\$ 37,868.18	\$ 40,573.05	\$ 39,288.24	\$ 40,613.62	\$ 39,761.59	\$ 41,249.27
RENTENDAS DE TARJETAS	\$ 1,005.33	\$ 941.44	\$ 1,008.69	\$ 976.75	\$ 1,009.70	\$ 988.52	\$ 1,025.50
TOTAL	\$ 272,984.38	\$ 255,637.54	\$ 273,897.37	\$ 265,223.95	\$ 274,171.26	\$ 268,419.42	\$ 278,462.32
GASTOS DE ADMINISTRACION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
GASTOS DE PERSONAL	\$ 17,307.43	\$ 16,207.63	\$ 17,365.32	\$ 16,815.41	\$ 17,382.68	\$ 17,018.01	\$ 17,654.74
GASTOS DE MANTENIMIENTO	\$ 609.12	\$ 570.42	\$ 611.16	\$ 591.81	\$ 611.77	\$ 598.94	\$ 621.35
SERVICIOS PÚBLICOS Y PRIVADOS	\$ 5,615.49	\$ 5,258.65	\$ 5,634.27	\$ 5,455.85	\$ 5,639.90	\$ 5,521.58	\$ 5,728.17
HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 22,367.39	\$ 20,946.05	\$ 22,442.20	\$ 21,731.53	\$ 22,464.64	\$ 21,993.36	\$ 22,816.24
SEGUROS	\$ 507.36	\$ 475.12	\$ 509.06	\$ 492.94	\$ 509.57	\$ 498.88	\$ 517.54
IMPUESTOS TASAS Y DERECHOS	\$ 11,337.10	\$ 10,616.68	\$ 11,375.01	\$ 11,014.80	\$ 11,386.39	\$ 11,147.51	\$ 11,564.60
ATENCION A CLIENTES Y EMPLEADOS	\$ 2,868.04	\$ 2,685.79	\$ 2,877.63	\$ 2,786.51	\$ 2,880.51	\$ 2,820.08	\$ 2,925.59
GASTOS DE REPRESENTACIÓN	\$ 4,539.07	\$ 4,250.63	\$ 4,554.25	\$ 4,410.03	\$ 4,558.80	\$ 4,463.16	\$ 4,630.15
COMBUSTIBLES	\$ 9,049.79	\$ 8,474.72	\$ 9,080.06	\$ 8,792.52	\$ 9,089.14	\$ 8,898.46	\$ 9,231.39
PAPELERIA Y ÚTILES	\$ 762.50	\$ 714.05	\$ 765.05	\$ 740.82	\$ 765.82	\$ 749.75	\$ 777.80
ARRENDAMIENTOS	\$ 1,096.33	\$ 1,026.67	\$ 1,100.00	\$ 1,065.17	\$ 1,101.10	\$ 1,078.00	\$ 1,118.33
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 3,552.56	\$ 3,326.81	\$ 3,564.44	\$ 3,451.57	\$ 3,568.00	\$ 3,493.15	\$ 3,623.85
OTROS GASTOS GENERALES	\$ 2,906.41	\$ 3,326.81	\$ 3,564.44	\$ 3,451.57	\$ 3,568.00	\$ 3,493.15	\$ 3,623.85
GASTOS DE TRÁMITES Y SOLVENCIAS	\$ 3,303.58	\$ 3,093.65	\$ 3,314.63	\$ 3,209.66	\$ 3,317.94	\$ 3,248.33	\$ 3,369.87
TOTAL	\$ 85,822.16	\$ 80,973.67	\$ 86,757.51	\$ 84,010.19	\$ 86,844.26	\$ 85,022.36	\$ 88,203.46
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 358,806.54	\$ 336,611.22	\$ 360,654.87	\$ 349,234.14	\$ 361,015.53	\$ 353,441.78	\$ 366,665.79
FLUJO DE FONDOS BRUTO	\$ 102,441.26	\$ 105,038.78	\$ 103,640.48	\$ 130,194.36	\$ 111,660.72	\$ 108,678.72	\$ 110,711.56
CARGA FINANCIERA MENSUAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
PAGO DE PRESTAMOS	\$ 122,764.10	\$ 122,764.10	\$ 122,764.10	\$ 122,764.10	\$ 122,764.10	\$ 122,764.10	\$ 122,764.10
PAGO DE PROVEEDORES	\$ 12,435.86	\$ 12,435.86	\$ 12,435.86	\$ 12,435.86	\$ 12,435.86	\$ 12,435.86	\$ 12,435.86
OTRAS DEUDAS POR PAGAR	\$ 2,850.00	\$ 2,850.00	\$ 2,850.00	\$ 2,850.00	\$ 2,850.00	\$ 2,850.00	\$ 2,850.00
FLUJO NETO DE RECURSOS PROPIOS	\$ (35,608.70)	\$ (33,011.18)	\$ (34,409.48)	\$ (7,855.60)	\$ (26,389.24)	\$ (29,371.24)	\$ (27,338.40)

Según las cifras presentadas en el detalle anterior, se observa que la empresa finaliza el mes con flujos negativos, lo que pone de manifiesto la crisis de liquidez que atraviesa.

Los flujos de efectivo reflejan que luego de cubrir su actividad operacional, la empresa dispone de un flujo de fondos bruto que va desde los \$100,000 a los \$130,000. Este monto representa el efectivo que dispone la compañía para enfrentarse a la carga financiera actual, la cual supera dicha cifra, tal como se planteó en la tabla 9.

En las conversaciones sostenidas con el gerente financiero, este manifestó que, para poder cubrir el total de obligaciones financieras del mes, la compañía se ve obligada a esperar obtener los ingresos de los primeros días del mes siguiente, o bien, que se haga efectivo el desembolso del subsidio por parte del gobierno para disponer de dichos fondos y así cubrir los pagos vencidos pendientes del mes anterior, lo que ocasiona un descalce financiero. No obstante, el subsidio generalmente sufre retrasos en el pago por parte del gobierno. Esta situación conlleva un riesgo de que se caiga en mora por pagos tardíos, algo que podría afectar el record crediticio en las instituciones financieras, sin mencionar las demandas por el no pago de otras obligaciones pendientes con acreedores y proveedores.

4.4.5. Propuesta de reestructuración financiera de pasivos.

Debido al nivel de endeudamiento de la compañía y a los problemas de liquidez que esto le ha conllevado; así como la necesidad de renovación de 7 de sus unidades, se propuso una reestructuración financiera de pasivos, la cual contempla dentro de su estrategia, un proyecto de inversión.

Con esta propuesta, la empresa tendrá conocimiento de primera mano, que las obligaciones que tiene en la actualidad deben ser sujetas de modificación respecto a las condiciones inicialmente pactadas y, a partir de lo anterior, adoptar perfiles de deuda que

permitan ajustar la capacidad real que se tiene para cubrirlas. Lo anterior prevé una mejora en los flujos de caja, lo cual contribuiría en su sostenibilidad a futuro.

Para llevar a cabo una reestructuración de deudas que a la vez incluya el proyecto de inversión de las unidades de transporte, es viable optar por el financiamiento bancario.

La reestructuración de pasivos para la empresa en estudio se divide en dos fases, siendo las siguientes:

a) Consolidación de préstamos y pago de deuda a proveedores y acreedores, a través de un financiamiento bancario.

La alternativa para la reestructuración de sus pasivos, se basa en gestionar la firma de dos nuevos contratos de préstamo, el primero de ellos por \$ 6.5 millones, el cual servirá para cancelar sus obligaciones a corto plazo, y a la vez liquidar los créditos bancarios a largo plazo que posee, logrando así consolidar sus pasivos en una sola deuda a largo plazo con un costo financiero más bajo del que actualmente tiene; y un plazo más largo, lo que permitirá disminuir el monto de pago mensual de dichas obligaciones.

Este ahorro contribuirá a que la compañía pueda hacerle frente a su carga financiera, ya que pagará una sola cuota mensual a una sola tasa de interés, en vez de diez cuotas a diferente tasa, como lo hace en la actualidad.

De acuerdo al mercado de créditos bancarios, la compañía cuenta con disponibilidad crediticia en el banco hipotecario, puesto que ya existe un precedente con dicha institución, ya que, a la fecha, tiene 5 préstamos vigentes, lo que establece un vínculo financiero con dicha entidad.

Así mismo se cuenta con un precedente de préstamos para proyectos de inversión, pues el crédito actual por un saldo pendiente de \$ 225,916.52 según tabla 8, fue para la compra de

unidades de transporte en el año 2014.

A continuación, se muestra la tabla de amortización teórica por un crédito de 6.5 millones de dólares a una tasa de interés del 8.50% anual, a 10 años plazo.

Tabla 11. Amortización teórica por crédito de 6.5 millones.

Periodos	Cuota	Intereses.	Capital	Saldo
ene-20	\$80,590.70	\$ 46,041.67	\$ 34,549.03	\$ 6,465,450.97
feb-20	\$80,590.70	\$ 45,796.94	\$ 34,793.75	\$ 6,430,657.22
mar-20	\$80,590.70	\$ 45,550.49	\$ 35,040.21	\$ 6,395,617.01
abr-20	\$80,590.70	\$ 45,302.29	\$ 35,288.41	\$ 6,360,328.60
may-20	\$80,590.70	\$ 45,052.33	\$ 35,538.37	\$ 6,324,790.23
jun-20	\$80,590.70	\$ 44,800.60	\$ 35,790.10	\$ 6,289,000.13
jul-20	\$80,590.70	\$ 44,547.08	\$ 36,043.61	\$ 6,252,956.51
ago-20	\$80,590.70	\$ 44,291.78	\$ 36,298.92	\$ 6,216,657.59
sep-20	\$80,590.70	\$ 44,034.66	\$ 36,556.04	\$ 6,180,101.55
oct-20	\$80,590.70	\$ 43,775.72	\$ 36,814.98	\$ 6,143,286.57
nov-20	\$80,590.70	\$ 43,514.95	\$ 37,075.75	\$ 6,106,210.82
dic-20	\$80,590.70	\$ 43,252.33	\$ 37,338.37	\$ 6,068,872.45
ene-21	\$80,590.70	\$ 42,987.85	\$ 37,602.85	\$ 6,031,269.60
feb-21	\$80,590.70	\$ 42,721.49	\$ 37,869.20	\$ 5,993,400.39
mar-21	\$80,590.70	\$ 42,453.25	\$ 38,137.44	\$ 5,955,262.95
abr-21	\$80,590.70	\$ 42,183.11	\$ 38,407.59	\$ 5,916,855.36
may-21	\$80,590.70	\$ 41,911.06	\$ 38,679.64	\$ 5,878,175.72
jun-21	\$80,590.70	\$ 41,637.08	\$ 38,953.62	\$ 5,839,222.10
jul-21	\$80,590.70	\$ 41,361.16	\$ 39,229.54	\$ 5,799,992.56
ago-21	\$80,590.70	\$ 41,083.28	\$ 39,507.42	\$ 5,760,485.15
sep-21	\$80,590.70	\$ 40,803.44	\$ 39,787.26	\$ 5,720,697.88
oct-21	\$80,590.70	\$ 40,521.61	\$ 40,069.09	\$ 5,680,628.80
nov-21	\$80,590.70	\$ 40,237.79	\$ 40,352.91	\$ 5,640,275.89
dic-21	\$80,590.70	\$ 39,951.95	\$ 40,638.74	\$ 5,599,637.14
ene-22	\$80,590.70	\$ 39,664.10	\$ 40,926.60	\$ 5,558,710.54
feb-22	\$80,590.70	\$ 39,374.20	\$ 41,216.50	\$ 5,517,494.04
mar-22	\$80,590.70	\$ 39,082.25	\$ 41,508.45	\$ 5,475,985.59
abr-22	\$80,590.70	\$ 38,788.23	\$ 41,802.47	\$ 5,434,183.13
may-22	\$80,590.70	\$ 38,492.13	\$ 42,098.57	\$ 5,392,084.56
jun-22	\$80,590.70	\$ 38,193.93	\$ 42,396.77	\$ 5,349,687.80
jul-22	\$80,590.70	\$ 37,893.62	\$ 42,697.08	\$ 5,306,990.72
ago-22	\$80,590.70	\$ 37,591.18	\$ 42,999.51	\$ 5,263,991.21
sep-22	\$80,590.70	\$ 37,286.60	\$ 43,304.09	\$ 5,220,687.11
oct-22	\$80,590.70	\$ 36,979.87	\$ 43,610.83	\$ 5,177,076.28
nov-22	\$80,590.70	\$ 36,670.96	\$ 43,919.74	\$ 5,133,156.54
dic-22	\$80,590.70	\$ 36,359.86	\$ 44,230.84	\$ 5,088,925.70
ene-23	\$80,590.70	\$ 36,046.56	\$ 44,544.14	\$ 5,044,381.56
feb-23	\$80,590.70	\$ 35,731.04	\$ 44,859.66	\$ 4,999,521.90
mar-23	\$80,590.70	\$ 35,413.28	\$ 45,177.42	\$ 4,954,344.48
abr-23	\$80,590.70	\$ 35,093.27	\$ 45,497.42	\$ 4,908,847.06
may-23	\$80,590.70	\$ 34,771.00	\$ 45,819.70	\$ 4,863,027.36
jun-23	\$80,590.70	\$ 34,446.44	\$ 46,144.25	\$ 4,816,883.11

Periodos	Cuota	Intereses.	Capital	Saldo
jul-23	\$80,590.70	\$ 34,119.59	\$ 46,471.11	\$ 4,770,412.00
ago-23	\$80,590.70	\$ 33,790.42	\$ 46,800.28	\$ 4,723,611.72
sep-23	\$80,590.70	\$ 33,458.92	\$ 47,131.78	\$ 4,676,479.94
oct-23	\$80,590.70	\$ 33,125.07	\$ 47,465.63	\$ 4,629,014.30
nov-23	\$80,590.70	\$ 32,788.85	\$ 47,801.85	\$ 4,581,212.46
dic-23	\$80,590.70	\$ 32,450.25	\$ 48,140.44	\$ 4,533,072.01
ene-24	\$80,590.70	\$ 32,109.26	\$ 48,481.44	\$ 4,484,590.58
feb-24	\$80,590.70	\$ 31,765.85	\$ 48,824.85	\$ 4,435,765.73
mar-24	\$80,590.70	\$ 31,420.01	\$ 49,170.69	\$ 4,386,595.04
abr-24	\$80,590.70	\$ 31,071.71	\$ 49,518.98	\$ 4,337,076.06
may-24	\$80,590.70	\$ 30,720.96	\$ 49,869.74	\$ 4,287,206.31
jun-24	\$80,590.70	\$ 30,367.71	\$ 50,222.99	\$ 4,236,983.33
jul-24	\$80,590.70	\$ 30,011.97	\$ 50,578.73	\$ 4,186,404.59
ago-24	\$80,590.70	\$ 29,653.70	\$ 50,937.00	\$ 4,135,467.60
sep-24	\$80,590.70	\$ 29,292.90	\$ 51,297.80	\$ 4,084,169.79
oct-24	\$80,590.70	\$ 28,929.54	\$ 51,661.16	\$ 4,032,508.63
nov-24	\$80,590.70	\$ 28,563.60	\$ 52,027.09	\$ 3,980,481.54
dic-24	\$80,590.70	\$ 28,195.08	\$ 52,395.62	\$ 3,928,085.92
ene-25	\$80,590.70	\$ 27,823.94	\$ 52,766.76	\$ 3,875,319.16
feb-25	\$80,590.70	\$ 27,450.18	\$ 53,140.52	\$ 3,822,178.64
mar-25	\$80,590.70	\$ 27,073.77	\$ 53,516.93	\$ 3,768,661.71
abr-25	\$80,590.70	\$ 26,694.69	\$ 53,896.01	\$ 3,714,765.70
may-25	\$80,590.70	\$ 26,312.92	\$ 54,277.77	\$ 3,660,487.92
jun-25	\$80,590.70	\$ 25,928.46	\$ 54,662.24	\$ 3,605,825.68
jul-25	\$80,590.70	\$ 25,541.27	\$ 55,049.43	\$ 3,550,776.25
ago-25	\$80,590.70	\$ 25,151.33	\$ 55,439.37	\$ 3,495,336.88
sep-25	\$80,590.70	\$ 24,758.64	\$ 55,832.06	\$ 3,439,504.82
oct-25	\$80,590.70	\$ 24,363.16	\$ 56,227.54	\$ 3,383,277.28
nov-25	\$80,590.70	\$ 23,964.88	\$ 56,625.82	\$ 3,326,651.47
dic-25	\$80,590.70	\$ 23,563.78	\$ 57,026.92	\$ 3,269,624.55
ene-26	\$80,590.70	\$ 23,159.84	\$ 57,430.86	\$ 3,212,193.69
feb-26	\$80,590.70	\$ 22,753.04	\$ 57,837.66	\$ 3,154,356.03
mar-26	\$80,590.70	\$ 22,343.36	\$ 58,247.34	\$ 3,096,108.69
abr-26	\$80,590.70	\$ 21,930.77	\$ 58,659.93	\$ 3,037,448.76
may-26	\$80,590.70	\$ 21,515.26	\$ 59,075.44	\$ 2,978,373.33
jun-26	\$80,590.70	\$ 21,096.81	\$ 59,493.89	\$ 2,918,879.44
jul-26	\$80,590.70	\$ 20,675.40	\$ 59,915.30	\$ 2,858,964.14
ago-26	\$80,590.70	\$ 20,251.00	\$ 60,339.70	\$ 2,798,624.44
sep-26	\$80,590.70	\$ 19,823.59	\$ 60,767.11	\$ 2,737,857.33
oct-26	\$80,590.70	\$ 19,393.16	\$ 61,197.54	\$ 2,676,659.79
nov-26	\$80,590.70	\$ 18,959.67	\$ 61,631.02	\$ 2,615,028.76
dic-26	\$80,590.70	\$ 18,523.12	\$ 62,067.58	\$ 2,552,961.19
ene-27	\$80,590.70	\$ 18,083.48	\$ 62,507.22	\$ 2,490,453.96
feb-27	\$80,590.70	\$ 17,640.72	\$ 62,949.98	\$ 2,427,503.98
mar-27	\$80,590.70	\$ 17,194.82	\$ 63,395.88	\$ 2,364,108.10
abr-27	\$80,590.70	\$ 16,745.77	\$ 63,844.93	\$ 2,300,263.17
may-27	\$80,590.70	\$ 16,293.53	\$ 64,297.17	\$ 2,235,966.00
jun-27	\$80,590.70	\$ 15,838.09	\$ 64,752.61	\$ 2,171,213.40
jul-27	\$80,590.70	\$ 15,379.43	\$ 65,211.27	\$ 2,106,002.13
ago-27	\$80,590.70	\$ 14,917.52	\$ 65,673.18	\$ 2,040,328.95
sep-27	\$80,590.70	\$ 14,452.33	\$ 66,138.37	\$ 1,974,190.58
oct-27	\$80,590.70	\$ 13,983.85	\$ 66,606.85	\$ 1,907,583.73

Periodos	Cuota	Intereses.	Capital	Saldo
nov-27	\$80,590.70	\$ 13,512.05	\$ 67,078.65	\$ 1,840,505.08
dic-27	\$80,590.70	\$ 13,036.91	\$ 67,553.79	\$ 1,772,951.30
ene-28	\$80,590.70	\$ 12,558.41	\$ 68,032.29	\$ 1,704,919.00
feb-28	\$80,590.70	\$ 12,076.51	\$ 68,514.19	\$ 1,636,404.82
mar-28	\$80,590.70	\$ 11,591.20	\$ 68,999.50	\$ 1,567,405.32
abr-28	\$80,590.70	\$ 11,102.45	\$ 69,488.24	\$ 1,497,917.08
may-28	\$80,590.70	\$ 10,610.25	\$ 69,980.45	\$ 1,427,936.62
jun-28	\$80,590.70	\$ 10,114.55	\$ 70,476.15	\$ 1,357,460.48
jul-28	\$80,590.70	\$ 9,615.35	\$ 70,975.35	\$ 1,286,485.13
ago-28	\$80,590.70	\$ 9,112.60	\$ 71,478.09	\$ 1,215,007.03
sep-28	\$80,590.70	\$ 8,606.30	\$ 71,984.40	\$ 1,143,022.63
oct-28	\$80,590.70	\$ 8,096.41	\$ 72,494.29	\$ 1,070,528.34
nov-28	\$80,590.70	\$ 7,582.91	\$ 73,007.79	\$ 997,520.56
dic-28	\$80,590.70	\$ 7,065.77	\$ 73,524.93	\$ 923,995.63
ene-29	\$80,590.70	\$ 6,544.97	\$ 74,045.73	\$ 849,949.90
feb-29	\$80,590.70	\$ 6,020.48	\$ 74,570.22	\$ 775,379.68
mar-29	\$80,590.70	\$ 5,492.27	\$ 75,098.43	\$ 700,281.26
abr-29	\$80,590.70	\$ 4,960.33	\$ 75,630.37	\$ 624,650.88
may-29	\$80,590.70	\$ 4,424.61	\$ 76,166.09	\$ 548,484.80
jun-29	\$80,590.70	\$ 3,885.10	\$ 76,705.60	\$ 471,779.20
jul-29	\$80,590.70	\$ 3,341.77	\$ 77,248.93	\$ 394,530.27
ago-29	\$80,590.70	\$ 2,794.59	\$ 77,796.11	\$ 316,734.16
sep-29	\$80,590.70	\$ 2,243.53	\$ 78,347.16	\$ 238,387.00
oct-29	\$80,590.70	\$ 1,688.57	\$ 78,902.12	\$ 159,484.88
nov-29	\$80,590.70	\$ 1,129.68	\$ 79,461.01	\$ 80,023.86
dic-29	\$80,590.70	\$ 566.84	\$ 80,023.86	\$ 0.00

Según tabla de amortización, la empresa cancelaría una cuota mensual por \$80,590.70.

Con esta cuota, se lograría disminuir el monto que la empresa paga en concepto de cuotas, tanto a bancos como a sus acreedores. Se presenta a continuación, el detalle de la carga financiera proyectada luego de consolidar sus deudas y cancelar sus pasivos mediante el financiamiento bancario:

Tabla 12. *Carga financiera proyectada de la empresa.*

PASIVO CORRIENTE	Saldo antes de reestructuración	Abono promedio mensual	Saldo después de reestructuración	Cuota mensual	Ahorro
PROVEEDORES TRANSPORTE COLECTIVO	\$ 275,765.92	\$ 12,435.86	\$ -	\$ -	\$ 12,435.86
ACREEDORES	\$ 338,778.38	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ 12,007.52	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 184,707.57	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SUBTOTAL	\$ 811,259.39	\$ 12,435.86	\$ -	\$ -	\$ 12,435.86
PASIVO NO CORRIENTE	Saldo antes de reestructuración	Cuota mensual	Saldo después de reestructuración	Cuota mensual	Ahorro
PRESTAMOS BANCARIOS A LARGO PLAZO					
BANCO HIPOTECARIO 1	\$ 1,182,072.46	\$ 15,290.26	\$ -	\$ -	\$ 15,290.26
BANCO HIPOTECARIO 2	\$ 912,387.45	\$ 22,600.44	\$ -	\$ -	\$ 22,600.44
BANCO HIPOTECARIO 3	\$ 225,916.52	\$ 7,482.09	\$ -	\$ -	\$ 7,482.09
BANCO HIPOTECARIO 4	\$ 1,276,421.82	\$ 29,934.53	\$ -	\$ -	\$ 29,934.53
BANCO HIPOTECARIO 5	\$ 1,105,590.54	\$ 23,818.34	\$ -	\$ -	\$ 23,818.34
CREDICOMER 1	\$ 745,424.34	\$ 19,071.47	\$ -	\$ -	\$ 19,071.47
CREDICOMER 2	\$ 78,772.22	\$ 4,566.97	\$ -	\$ -	\$ 4,566.97
NUEVO CREDITO, BANCO HIPOTECARIO	\$ -	\$ -	\$6,500,000.00	\$ 80,590.70	\$ (80,590.70)
SUBTOTAL	\$ 5,526,585.35	\$ 122,764.10	\$6,500,000.00	\$ 80,590.70	\$ 42,173.40
OTRAS CUENTAS POR PAGAR A LARGO PLAZO					
CREDI Q	\$ 8,462.82	\$ 1,970.00	\$ -	\$ -	\$ 1,970.00
LITIGIO	\$ 61,160.00	\$ 880.00	\$ -	\$ -	\$ 880.00
SUBTOTAL	\$ 69,622.82	\$ 2,850.00	\$ -	\$ -	\$ 2,850.00
PASIVO TOTAL	\$ 6,407,467.56	\$ 138,049.96	\$6,500,000.00	\$ 80,590.70	\$ 57,459.26

Al consolidar sus deudas, la empresa tendría una disminución en su carga financiera mensual, por un monto de \$57,459.26. Esta reducción en la cuota mensual, mejoraría su liquidez, y consecuentemente la empresa dispondría de un fondo de maniobra al final de mes para hacerle frente a gastos imprevistos, tal como se mostrará más adelante, en el flujo de caja proyectado en la tabla No. 13.

Para la elaboración de dicho reporte, se tomó de base el promedio de ingresos y costos según datos históricos presentados en el flujo de caja actual de la tabla 9, así como las variables que intervienen de manera positiva o negativa en sus operaciones.

Datos para la elaboración de flujo de caja proyectado:

- Ingresos.

A continuación, se presenta un detalle de los ingresos promedio que la compañía percibe por el pasaje al transporte público:

Tabla 13. Promedio de ingresos diarios percibidos por pasaje al transporte colectivo.

Tarifa	Pasajeros por viaje	Ingreso total por viaje	Viajes por unidad	Total de unidades en circulación	Total de viajes por día	Ingresos diarios
\$ 0.20	146	\$ 29.20	5	26	130	\$ 3,796.00
\$ 0.35	170	\$ 59.50	5	39	195	\$ 11,602.50
TOTAL						\$ 15,398.50

En la actualidad existen dos tipos de tarifa en el pasaje al transporte colectivo; la normal por \$0.20 ctvs., y la tarifa diferenciada de \$0.35, por prestar el servicio en unidades con aire acondicionado. Dentro de la generación de estos ingresos hay que tomar en cuenta que la variación puede darse a diario, debido a las diferentes variables que delimitan la efectividad de la recolección. Dentro de estas variables se pueden mencionar:

- La hora del día en que se transita.
- Días festivos y asuetos.
- Vacaciones en las entidades de gobierno, empresa privada y centros educativos.
- Paro de laborales de la competencia (Variable positiva)
- Desperfectos mecánicos de las unidades.
- Fluctuación de los pasajeros transportados por viaje.

Estas variables impactan directamente en la cantidad de pasajeros transportados en el día, lo cual tiene su efecto positivo o negativo en el nivel de ingresos percibidos.

Por otro lado, la empresa también tiene la factibilidad de prestar el servicio de alquiler de unidades, lo cual se suma a la generación de ingresos. Las modalidades de alquiler de unidades se clasifican en viajes expresos, los cuales se efectúan fuera del área metropolitana; traslados, que se realizan dentro del área metropolitana, y colocación de banners publicitarios en las unidades de transporte.

El promedio mensual de ingresos que la compañía percibe por este tipo de actividades es el siguiente:

Tabla 14. *Promedio de ingresos mensuales por alquiler de unidades de transporte.*

Concepto	Promedio mensual
Viajes expresos	\$ 1,983.33
Traslados	\$ 641.67
Publicidad	\$ 1,225.00
TOTAL	\$ 3,850.00

La empresa por el periodo de enero a julio 2019, ha generado un promedio mensual de ingresos en concepto de alquiler de unidades por \$3,850.00

- **Costos y gastos.**

Para proyectar los costos y gastos en el flujo de caja (Tabla 14), se recolectaron cifras históricas, las cuales se promediaron con el objetivo de buscar un dato razonable en dicha proyección, tomando en cuenta los costos operativos por procesos de mantenimiento, reparación de unidades, salarios de motoristas, supervisores, controles y despachos, departamento de talleres y auxiliares, así como costos indirectos por servicios. De igual manera se incluyen los gastos administrativos financieros.

A continuación, se presenta el flujo de caja proyectado a 12 meses, considerando la reestructuración de la deuda con proveedores, acreedores y entidades financieras.

Tabla 15. Flujo de efectivo proyectado con financiamiento bancario de \$6.5 millones.

INGRESOS													
MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
DIAS EN EL MES	31	29	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	366
INGRESOS TARIFA 0.20 CTVS.	\$ 117,676.00	\$ 110,084.00	\$ 117,676.00	\$ 113,880.00	\$ 117,676.00	\$ 113,880.00	\$ 117,676.00	\$ 117,676.00	\$ 113,880.00	\$ 117,676.00	\$ 113,880.00	\$ 117,676.00	\$ 1,389,336.00
INGRESOS TARIFA 0.35 CTVS.	\$ 359,677.50	\$ 336,472.50	\$ 359,677.50	\$ 348,075.00	\$ 359,677.50	\$ 348,075.00	\$ 359,677.50	\$ 359,677.50	\$ 348,075.00	\$ 359,677.50	\$ 348,075.00	\$ 359,677.50	\$ 4,246,515.00
OTROS INGRESOS	\$ 6,600.00	\$ 6,600.00	\$ 6,600.00	\$ 6,600.00	\$ 6,600.00	\$ 6,600.00	\$ 6,600.00	\$ 6,600.00	\$ 6,600.00	\$ 6,600.00	\$ 6,600.00	\$ 6,600.00	\$ 79,200.00
TOTAL DE INGRESOS	\$ 483,953.50	\$ 453,156.50	\$ 483,953.50	\$ 468,555.00	\$ 483,953.50	\$ 468,555.00	\$ 483,953.50	\$ 483,953.50	\$ 468,555.00	\$ 483,953.50	\$ 468,555.00	\$ 483,953.50	\$ 5,715,051.00
COSTOS POR SERVICIOS													
LLANTAS NUEVAS Y RENCAUCHADAS	\$ 4,799.50	\$ 4,799.50	\$ 4,799.50	\$ 4,799.50	\$ 4,799.50	\$ 4,799.50	\$ 4,799.50	\$ 4,799.50	\$ 4,799.50	\$ 4,799.50	\$ 4,799.50	\$ 4,799.50	\$ 57,594.00
ACEITES Y LUBRICANTES	\$ 3,020.62	\$ 3,020.62	\$ 3,020.62	\$ 3,020.62	\$ 3,020.62	\$ 3,020.62	\$ 3,020.62	\$ 3,020.62	\$ 3,020.62	\$ 3,020.62	\$ 3,020.62	\$ 3,020.62	\$ 36,247.46
BATERÍAS	\$ 780.37	\$ 780.37	\$ 780.37	\$ 780.37	\$ 780.37	\$ 780.37	\$ 780.37	\$ 780.37	\$ 780.37	\$ 780.37	\$ 780.37	\$ 780.37	\$ 9,364.42
MATERIALES Y REPUESTOS	\$ 13,764.13	\$ 13,764.13	\$ 13,764.13	\$ 13,764.13	\$ 13,764.13	\$ 13,764.13	\$ 13,764.13	\$ 13,764.13	\$ 13,764.13	\$ 13,764.13	\$ 13,764.13	\$ 13,764.13	\$ 165,169.56
MANTENIMIENTO DE UNIDADES	\$ 6,525.94	\$ 6,525.94	\$ 6,525.94	\$ 6,525.94	\$ 6,525.94	\$ 6,525.94	\$ 6,525.94	\$ 6,525.94	\$ 6,525.94	\$ 6,525.94	\$ 6,525.94	\$ 6,525.94	\$ 78,311.32
COMBUSTIBLE - DIESEL	\$ 127,660.67	\$ 127,660.67	\$ 127,660.67	\$ 127,660.67	\$ 127,660.67	\$ 127,660.67	\$ 127,660.67	\$ 127,660.67	\$ 127,660.67	\$ 127,660.67	\$ 127,660.67	\$ 127,660.67	\$ 1,531,928.02
OTROS MATERIALES	\$ 1,499.46	\$ 1,499.46	\$ 1,499.46	\$ 1,499.46	\$ 1,499.46	\$ 1,499.46	\$ 1,499.46	\$ 1,499.46	\$ 1,499.46	\$ 1,499.46	\$ 1,499.46	\$ 1,499.46	\$ 17,993.47
SUELDOS DE MOTORISTAS, SUPERVISORES Y MECANICOS	\$ 30,822.57	\$ 30,822.57	\$ 30,822.57	\$ 30,822.57	\$ 30,822.57	\$ 30,822.57	\$ 30,822.57	\$ 30,822.57	\$ 30,822.57	\$ 30,822.57	\$ 30,822.57	\$ 30,822.57	\$ 369,870.84
HONORARIOS POR SERVICIOS	\$ 25,040.01	\$ 25,040.01	\$ 25,040.01	\$ 25,040.01	\$ 25,040.01	\$ 25,040.01	\$ 25,040.01	\$ 25,040.01	\$ 25,040.01	\$ 25,040.01	\$ 25,040.01	\$ 25,040.01	\$ 300,480.14
CUOTAS PATRONALES	\$ 4,476.54	\$ 4,476.54	\$ 4,476.54	\$ 4,476.54	\$ 4,476.54	\$ 4,476.54	\$ 4,476.54	\$ 4,476.54	\$ 4,476.54	\$ 4,476.54	\$ 4,476.54	\$ 4,476.54	\$ 53,718.48
VACACIONES MOTORISTAS, TALLERES	\$ 1,490.88	\$ 1,490.88	\$ 1,490.88	\$ 1,490.88	\$ 1,490.88	\$ 1,490.88	\$ 1,490.88	\$ 1,490.88	\$ 1,490.88	\$ 1,490.88	\$ 1,490.88	\$ 1,490.88	\$ 17,890.62
AGUINALDOS MOTORISTAS, TALLERES	\$ 1,444.62	\$ 1,444.62	\$ 1,444.62	\$ 1,444.62	\$ 1,444.62	\$ 1,444.62	\$ 1,444.62	\$ 1,444.62	\$ 1,444.62	\$ 1,444.62	\$ 1,444.62	\$ 1,444.62	\$ 17,335.48
INDEMNIZACIONES MOTORISTAS	\$ 710.15	\$ 710.15	\$ 710.15	\$ 710.15	\$ 710.15	\$ 710.15	\$ 710.15	\$ 710.15	\$ 710.15	\$ 710.15	\$ 710.15	\$ 710.15	\$ 8,521.84
HORAS EXTRAS Y REENGANCHES	\$ 6,828.61	\$ 6,828.61	\$ 6,828.61	\$ 6,828.61	\$ 6,828.61	\$ 6,828.61	\$ 6,828.61	\$ 6,828.61	\$ 6,828.61	\$ 6,828.61	\$ 6,828.61	\$ 6,828.61	\$ 81,943.34
ALIMENTACION A MOTORISTAS	\$ 39,970.25	\$ 39,970.25	\$ 39,970.25	\$ 39,970.25	\$ 39,970.25	\$ 39,970.25	\$ 39,970.25	\$ 39,970.25	\$ 39,970.25	\$ 39,970.25	\$ 39,970.25	\$ 39,970.25	\$ 479,642.99
REFRENDAS DE TARIETAS	\$ 993.70	\$ 993.70	\$ 993.70	\$ 993.70	\$ 993.70	\$ 993.70	\$ 993.70	\$ 993.70	\$ 993.70	\$ 993.70	\$ 993.70	\$ 993.70	\$ 11,924.43
DEPRECIACION	\$ 14,273.06	\$ 14,273.06	\$ 14,273.06	\$ 14,273.06	\$ 14,273.06	\$ 14,273.06	\$ 14,273.06	\$ 14,273.06	\$ 14,273.06	\$ 14,273.06	\$ 14,273.06	\$ 14,273.06	\$ 171,276.77
TOTAL	\$ 284,101.10	\$ 3,409,213.16											
GASTOS DE ADMINISTRACION													
SUELDOS DE PERSONAL ADMINISTRATIVO	\$ 17,107.32	\$ 17,107.32	\$ 17,107.32	\$ 17,107.32	\$ 17,107.32	\$ 17,107.32	\$ 17,107.32	\$ 17,107.32	\$ 17,107.32	\$ 17,107.32	\$ 17,107.32	\$ 17,107.32	\$ 205,287.79
GASTOS DE MANTENIMIENTO	\$ 602.08	\$ 602.08	\$ 602.08	\$ 602.08	\$ 602.08	\$ 602.08	\$ 602.08	\$ 602.08	\$ 602.08	\$ 602.08	\$ 602.08	\$ 602.08	\$ 7,224.96
ENERGÍA ELECTRICA, AGUA POTABLE, TELEFONÍA	\$ 5,550.56	\$ 5,550.56	\$ 5,550.56	\$ 5,550.56	\$ 5,550.56	\$ 5,550.56	\$ 5,550.56	\$ 5,550.56	\$ 5,550.56	\$ 5,550.56	\$ 5,550.56	\$ 5,550.56	\$ 66,606.68
HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 22,108.77	\$ 22,108.77	\$ 22,108.77	\$ 22,108.77	\$ 22,108.77	\$ 22,108.77	\$ 22,108.77	\$ 22,108.77	\$ 22,108.77	\$ 22,108.77	\$ 22,108.77	\$ 22,108.77	\$ 265,305.28
SEGUROS	\$ 501.49	\$ 501.49	\$ 501.49	\$ 501.49	\$ 501.49	\$ 501.49	\$ 501.49	\$ 501.49	\$ 501.49	\$ 501.49	\$ 501.49	\$ 501.49	\$ 6,017.94
IMPUESTOS TASAS Y DERECHOS	\$ 11,206.01	\$ 11,206.01	\$ 11,206.01	\$ 11,206.01	\$ 11,206.01	\$ 11,206.01	\$ 11,206.01	\$ 11,206.01	\$ 11,206.01	\$ 11,206.01	\$ 11,206.01	\$ 11,206.01	\$ 134,472.14
ATENCIONES A PERSONAL Y VISITANTES	\$ 2,834.88	\$ 2,834.88	\$ 2,834.88	\$ 2,834.88	\$ 2,834.88	\$ 2,834.88	\$ 2,834.88	\$ 2,834.88	\$ 2,834.88	\$ 2,834.88	\$ 2,834.88	\$ 2,834.88	\$ 34,018.56
GASTOS DE REPRESENTACION	\$ 4,486.58	\$ 4,486.58	\$ 4,486.58	\$ 4,486.58	\$ 4,486.58	\$ 4,486.58	\$ 4,486.58	\$ 4,486.58	\$ 4,486.58	\$ 4,486.58	\$ 4,486.58	\$ 4,486.58	\$ 53,839.01
COMBUSTIBLES	\$ 8,945.16	\$ 8,945.16	\$ 8,945.16	\$ 8,945.16	\$ 8,945.16	\$ 8,945.16	\$ 8,945.16	\$ 8,945.16	\$ 8,945.16	\$ 8,945.16	\$ 8,945.16	\$ 8,945.16	\$ 107,341.88
PAPELERIA Y UTILES	\$ 753.68	\$ 753.68	\$ 753.68	\$ 753.68	\$ 753.68	\$ 753.68	\$ 753.68	\$ 753.68	\$ 753.68	\$ 753.68	\$ 753.68	\$ 753.68	\$ 9,044.20
ARRENDAMIENTOS	\$ 1,083.66	\$ 1,083.66	\$ 1,083.66	\$ 1,083.66	\$ 1,083.66	\$ 1,083.66	\$ 1,083.66	\$ 1,083.66	\$ 1,083.66	\$ 1,083.66	\$ 1,083.66	\$ 1,083.66	\$ 13,003.89
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 3,511.48	\$ 3,511.48	\$ 3,511.48	\$ 3,511.48	\$ 3,511.48	\$ 3,511.48	\$ 3,511.48	\$ 3,511.48	\$ 3,511.48	\$ 3,511.48	\$ 3,511.48	\$ 3,511.48	\$ 42,137.79
OTROS GASTOS GENERALES	\$ 3,419.18	\$ 3,419.18	\$ 3,419.18	\$ 3,419.18	\$ 3,419.18	\$ 3,419.18	\$ 3,419.18	\$ 3,419.18	\$ 3,419.18	\$ 3,419.18	\$ 3,419.18	\$ 3,419.18	\$ 41,030.10
GASTOS DE TRAMITES Y SOLVENCIAS	\$ 3,265.38	\$ 3,265.38	\$ 3,265.38	\$ 3,265.38	\$ 3,265.38	\$ 3,265.38	\$ 3,265.38	\$ 3,265.38	\$ 3,265.38	\$ 3,265.38	\$ 3,265.38	\$ 3,265.38	\$ 39,184.55
DEPRECIACION	\$ 2,353.02	\$ 2,353.02	\$ 2,353.02	\$ 2,353.02	\$ 2,353.02	\$ 2,353.02	\$ 2,353.02	\$ 2,353.02	\$ 2,353.02	\$ 2,353.02	\$ 2,353.02	\$ 2,353.02	\$ 28,236.19
TOTAL	\$ 87,729.25	\$ 1,052,750.96											
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 112,123.16	\$ 81,326.16	\$ 112,123.16	\$ 96,724.66	\$ 112,123.16	\$ 96,724.66	\$ 112,123.16	\$ 112,123.16	\$ 96,724.66	\$ 112,123.16	\$ 96,724.66	\$ 112,123.16	\$ 1,253,086.88
(-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA 30%	\$ 33,636.95	\$ 24,397.85	\$ 33,636.95	\$ 29,017.40	\$ 33,636.95	\$ 29,017.40	\$ 33,636.95	\$ 33,636.95	\$ 29,017.40	\$ 33,636.95	\$ 29,017.40	\$ 33,636.95	\$ 375,926.06
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	\$ 78,486.21	\$ 56,928.31	\$ 78,486.21	\$ 67,707.26	\$ 78,486.21	\$ 67,707.26	\$ 78,486.21	\$ 78,486.21	\$ 67,707.26	\$ 78,486.21	\$ 67,707.26	\$ 78,486.21	\$ 877,160.82
(+) DEPRECIACION	\$ 16,626.08	\$ 16,626.08	\$ 16,626.08	\$ 16,626.08	\$ 16,626.08	\$ 16,626.08	\$ 16,626.08	\$ 16,626.08	\$ 16,626.08	\$ 16,626.08	\$ 16,626.08	\$ 16,626.08	\$ 199,512.96
FLUJO DE FONDOS PROYECTADOS	\$ 95,112.29	\$ 73,554.39	\$ 95,112.29	\$ 84,333.34	\$ 95,112.29	\$ 84,333.34	\$ 95,112.29	\$ 95,112.29	\$ 84,333.34	\$ 95,112.29	\$ 84,333.34	\$ 95,112.29	\$ 1,076,673.78
(-) AMORTIZACIÓN A CAPITAL POR FINANCIAMIENTO	\$ 46,041.67	\$ 45,796.94	\$ 45,550.49	\$ 45,302.29	\$ 45,052.33	\$ 44,800.60	\$ 44,547.08	\$ 44,291.78	\$ 44,034.66	\$ 43,775.72	\$ 43,514.95	\$ 43,252.33	\$ 535,960.82
(-) INTERESES 8.5% ANUAL	\$ 34,549.03	\$ 34,793.75	\$ 35,040.21	\$ 35,288.41	\$ 35,538.37	\$ 35,790.10	\$ 36,043.61	\$ 36,298.92	\$ 36,556.04	\$ 36,814.98	\$ 37,075.75	\$ 37,338.37	\$ 431,127.55
FLUJO NETO DE RECURSOS PROPIOS	\$ 14,521.59	\$ (7,036.31)	\$ 14,521.59	\$ 3,742.64	\$ 14,521.59	\$ 3,742.64	\$ 14,521.59	\$ 14,521.59	\$ 3,742.64	\$ 14,521.59	\$ 3,742.64	\$ 14,521.59	\$ 109,585.41

Según el flujo de caja proyectado, al reestructurar su deuda mediante el crédito bancario por \$6.5 millones, la compañía generaría una liquidez anual de \$109,585.51 después de haber cancelado la cuota mensual del préstamo y el impuesto sobre la renta, lo que equivale a un promedio mensual de \$9,132.12, una considerable mejora respecto a sus flujos actuales presentados en la tabla 11. Así mismo se debe tomar en cuenta que dentro de esta proyección, no se han considerado los ingresos por subsidio al transporte público de pasajeros, con lo cual se refleja que la empresa es sostenible sin dichos ingresos, que aproximadamente suman un monto de \$26,000.00 mensuales, haciendo un total anual de \$ 312,000.00, monto que se podría destinar para futuras inversiones o cambio de unidades que estén por vencerse, o bien para la distribución de dividendos a socios de la empresa.

b) Ejecución de un proyecto de inversión a través del financiamiento bancario.

La segunda fase en la reestructuración financiera de pasivos propuesta, consiste específicamente en la adquisición de un segundo crédito bancario, el cual servirá para llevar a cabo un proyecto de inversión, por la compra de 7 autobuses para reemplazar las unidades que por disposiciones del VMT, debido a su antigüedad, no podrán funcionar para el año 2020.

Debido a esto se hizo necesario determinar si la inversión es rentable o no, Para ello, se tomaron en cuenta ciertos aspectos para su evaluación, los cuales fueron los siguientes:

La Inversión inicial, el flujo de fondos proyectado, el valor actual neto de la inversión, la tasa de descuento, la tasa interna de retorno.

A continuación, presentamos una breve descripción de cada uno de estos conceptos:

Tabla 16. Aspectos para la evaluación de proyectos.

Inversión inicial	Es la erogación que se realiza en el primer período. Es decir, el desembolso para la compra de las 7 unidades de transporte.
Valor Presente Neto	Representa el valor actual de todos los flujos de efectivo que se espera recibir del proyecto en el futuro, es decir, permite conocer cuánto vale el dinero futuro en la actualidad.
Tasa de descuento (WACC)	Representa la tasa utilizada para descontar los flujos de efectivo futuros a la hora de valorar un proyecto de inversión. La tasa de descuento que se utilizó fue la del costo promedio ponderado de capital (CPPC), que por sus siglas en inglés se denomina (WACC),
Tasa interna de retorno (TIR)	Es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión.
Flujo de fondos proyectado	Es una tabla que contiene los ingresos y salidas de efectivo que se estima se efectuará en cada uno de los períodos acorde a la duración del proyecto.

Inversión inicial.

Según la información recolectada por medio de cotizaciones con diferentes proveedores, se determinó que el valor de mercado de una unidad de transporte nueva asciende a los \$120,000.00 aproximadamente, esto indica que la inversión inicial estimada sería de \$840,000.00. para lo cual la empresa deberá presentar las cotizaciones del proyecto al banco como respaldo de la inversión (Ver anexo 2).

Debido a políticas financieras de la institución bancaria, el financiamiento no sería por el 100% de la inversión, por lo cual se ha estimado un parámetro de cobertura de un 80% por parte del banco, que equivale a \$672,000.00. El 20% restante deberá ser financiado por los accionistas, lo que suma un monto de \$168,000.00. Esto significa que a cada socio le correspondería un aporte de capital aproximado de \$ 7,304.00.

A continuación, se muestra la tabla de amortización teórica por el crédito de \$672,000.00 a una tasa de interés del 9% anual a 7 años plazo.

Tabla 17. Amortización teórica por crédito de \$672,000.00.

Periodos	Cuota	Intereses.	Capital	Saldo
ene-20	\$ 11,156.00	\$ 5,600.00	\$ 5,556.00	\$ 666,444.00
feb-20	\$ 11,156.00	\$ 5,553.70	\$ 5,602.30	\$ 660,841.71
mar-20	\$ 11,156.00	\$ 5,507.01	\$ 5,648.98	\$ 655,192.73
abr-20	\$ 11,156.00	\$ 5,459.94	\$ 5,696.06	\$ 649,496.67
may-20	\$ 11,156.00	\$ 5,412.47	\$ 5,743.52	\$ 643,753.15
jun-20	\$ 11,156.00	\$ 5,364.61	\$ 5,791.39	\$ 637,961.76
jul-20	\$ 11,156.00	\$ 5,316.35	\$ 5,839.65	\$ 632,122.11
ago-20	\$ 11,156.00	\$ 5,267.68	\$ 5,888.31	\$ 626,233.80
sep-20	\$ 11,156.00	\$ 5,218.62	\$ 5,937.38	\$ 620,296.42
oct-20	\$ 11,156.00	\$ 5,169.14	\$ 5,986.86	\$ 614,309.56
nov-20	\$ 11,156.00	\$ 5,119.25	\$ 6,036.75	\$ 608,272.81
dic-20	\$ 11,156.00	\$ 5,068.94	\$ 6,087.06	\$ 602,185.76
ene-21	\$ 11,156.00	\$ 5,018.21	\$ 6,137.78	\$ 596,047.98
feb-21	\$ 11,156.00	\$ 4,967.07	\$ 6,188.93	\$ 589,859.05
mar-21	\$ 11,156.00	\$ 4,915.49	\$ 6,240.50	\$ 583,618.54
abr-21	\$ 11,156.00	\$ 4,863.49	\$ 6,292.51	\$ 577,326.04
may-21	\$ 11,156.00	\$ 4,811.05	\$ 6,344.95	\$ 570,981.09
jun-21	\$ 11,156.00	\$ 4,758.18	\$ 6,397.82	\$ 564,583.27
jul-21	\$ 11,156.00	\$ 4,704.86	\$ 6,451.14	\$ 558,132.14
ago-21	\$ 11,156.00	\$ 4,651.10	\$ 6,504.89	\$ 551,627.24
sep-21	\$ 11,156.00	\$ 4,596.89	\$ 6,559.10	\$ 545,068.14
oct-21	\$ 11,156.00	\$ 4,542.23	\$ 6,613.76	\$ 538,454.38
nov-21	\$ 11,156.00	\$ 4,487.12	\$ 6,668.88	\$ 531,785.50
dic-21	\$ 11,156.00	\$ 4,431.55	\$ 6,724.45	\$ 525,061.05
ene-22	\$ 11,156.00	\$ 4,375.51	\$ 6,780.49	\$ 518,280.57
feb-22	\$ 11,156.00	\$ 4,319.00	\$ 6,836.99	\$ 511,443.58
mar-22	\$ 11,156.00	\$ 4,262.03	\$ 6,893.97	\$ 504,549.61
abr-22	\$ 11,156.00	\$ 4,204.58	\$ 6,951.42	\$ 497,598.19
may-22	\$ 11,156.00	\$ 4,146.65	\$ 7,009.34	\$ 490,588.85
jun-22	\$ 11,156.00	\$ 4,088.24	\$ 7,067.76	\$ 483,521.09
jul-22	\$ 11,156.00	\$ 4,029.34	\$ 7,126.65	\$ 476,394.44
ago-22	\$ 11,156.00	\$ 3,969.95	\$ 7,186.04	\$ 469,208.40
sep-22	\$ 11,156.00	\$ 3,910.07	\$ 7,245.93	\$ 461,962.47
oct-22	\$ 11,156.00	\$ 3,849.69	\$ 7,306.31	\$ 454,656.16
nov-22	\$ 11,156.00	\$ 3,788.80	\$ 7,367.19	\$ 447,288.97
dic-22	\$ 11,156.00	\$ 3,727.41	\$ 7,428.59	\$ 439,860.38
ene-23	\$ 11,156.00	\$ 3,665.50	\$ 7,490.49	\$ 432,369.89
feb-23	\$ 11,156.00	\$ 3,603.08	\$ 7,552.91	\$ 424,816.98
mar-23	\$ 11,156.00	\$ 3,540.14	\$ 7,615.85	\$ 417,201.12
abr-23	\$ 11,156.00	\$ 3,476.68	\$ 7,679.32	\$ 409,521.80
may-23	\$ 11,156.00	\$ 3,412.68	\$ 7,743.31	\$ 401,778.49
jun-23	\$ 11,156.00	\$ 3,348.15	\$ 7,807.84	\$ 393,970.65
jul-23	\$ 11,156.00	\$ 3,283.09	\$ 7,872.91	\$ 386,097.74
ago-23	\$ 11,156.00	\$ 3,217.48	\$ 7,938.51	\$ 378,159.23

Periodos	Cuota	Intereses.	Capital	Saldo
sep-23	\$ 11,156.00	\$ 3,151.33	\$ 8,004.67	\$ 370,154.56
oct-23	\$ 11,156.00	\$ 3,084.62	\$ 8,071.37	\$ 362,083.18
nov-23	\$ 11,156.00	\$ 3,017.36	\$ 8,138.64	\$ 353,944.55
dic-23	\$ 11,156.00	\$ 2,949.54	\$ 8,206.46	\$ 345,738.09
ene-24	\$ 11,156.00	\$ 2,881.15	\$ 8,274.84	\$ 337,463.24
feb-24	\$ 11,156.00	\$ 2,812.19	\$ 8,343.80	\$ 329,119.44
mar-24	\$ 11,156.00	\$ 2,742.66	\$ 8,413.33	\$ 320,706.11
abr-24	\$ 11,156.00	\$ 2,672.55	\$ 8,483.44	\$ 312,222.66
may-24	\$ 11,156.00	\$ 2,601.86	\$ 8,554.14	\$ 303,668.52
jun-24	\$ 11,156.00	\$ 2,530.57	\$ 8,625.42	\$ 295,043.10
jul-24	\$ 11,156.00	\$ 2,458.69	\$ 8,697.30	\$ 286,345.80
ago-24	\$ 11,156.00	\$ 2,386.21	\$ 8,769.78	\$ 277,576.02
sep-24	\$ 11,156.00	\$ 2,313.13	\$ 8,842.86	\$ 268,733.15
oct-24	\$ 11,156.00	\$ 2,239.44	\$ 8,916.55	\$ 259,816.60
nov-24	\$ 11,156.00	\$ 2,165.14	\$ 8,990.86	\$ 250,825.74
dic-24	\$ 11,156.00	\$ 2,090.21	\$ 9,065.78	\$ 241,759.96
ene-25	\$ 11,156.00	\$ 2,014.67	\$ 9,141.33	\$ 232,618.63
feb-25	\$ 11,156.00	\$ 1,938.49	\$ 9,217.51	\$ 223,401.13
mar-25	\$ 11,156.00	\$ 1,861.68	\$ 9,294.32	\$ 214,106.81
abr-25	\$ 11,156.00	\$ 1,784.22	\$ 9,371.77	\$ 204,735.03
may-25	\$ 11,156.00	\$ 1,706.13	\$ 9,449.87	\$ 195,285.16
jun-25	\$ 11,156.00	\$ 1,627.38	\$ 9,528.62	\$ 185,756.54
jul-25	\$ 11,156.00	\$ 1,547.97	\$ 9,608.02	\$ 176,148.52
ago-25	\$ 11,156.00	\$ 1,467.90	\$ 9,688.09	\$ 166,460.43
sep-25	\$ 11,156.00	\$ 1,387.17	\$ 9,768.83	\$ 156,691.60
oct-25	\$ 11,156.00	\$ 1,305.76	\$ 9,850.23	\$ 146,841.37
nov-25	\$ 11,156.00	\$ 1,223.68	\$ 9,932.32	\$ 136,909.05
dic-25	\$ 11,156.00	\$ 1,140.91	\$ 10,015.09	\$ 126,893.97
ene-26	\$ 11,156.00	\$ 1,057.45	\$ 10,098.55	\$ 116,795.42
feb-26	\$ 11,156.00	\$ 973.30	\$ 10,182.70	\$ 106,612.72
mar-26	\$ 11,156.00	\$ 888.44	\$ 10,267.56	\$ 96,345.16
abr-26	\$ 11,156.00	\$ 802.88	\$ 10,353.12	\$ 85,992.04
may-26	\$ 11,156.00	\$ 716.60	\$ 10,439.40	\$ 75,552.65
jun-26	\$ 11,156.00	\$ 629.61	\$ 10,526.39	\$ 65,026.26
jul-26	\$ 11,156.00	\$ 541.89	\$ 10,614.11	\$ 54,412.15
ago-26	\$ 11,156.00	\$ 453.43	\$ 10,702.56	\$ 43,709.59
sep-26	\$ 11,156.00	\$ 364.25	\$ 10,791.75	\$ 32,917.84
oct-26	\$ 11,156.00	\$ 274.32	\$ 10,881.68	\$ 22,036.16
nov-26	\$ 11,156.00	\$ 183.63	\$ 10,972.36	\$ 11,063.80
dic-26	\$ 11,156.00	\$ 92.20	\$ 11,063.80	\$ 0.00

Según tabla de amortización teórica, al efectuar el crédito bancario para la compra de unidades, la empresa cancelaría una cuota mensual de \$11,156.00.

Flujo de efectivo proyectado.

Luego de establecer la mensualidad que la compañía cancelaría por el crédito bancario,

Se elaboró la proyección de los flujos de efectivo que se espera obtener del proyecto de inversión por los siguientes 20 años luego de la compra de las unidades. Se determinó ese periodo de tiempo ya que es la máxima cantidad de años que el VMT autoriza para que una unidad de transporte pueda prestar el servicio.

Datos para la elaboración de flujo de caja proyectado:

- Ingresos.

La recolección de ingresos por pasaje al transporte colectivo, está delimitado de la manera siguiente:

Tabla 18.

Análisis de ingresos esperados por 7 unidades diario.

Tarifa	Pasajeros por viaje	Ingreso total por viaje	Viajes por unidad	Total de unidades en circulación	Total de viajes por día	Ingresos diarios esperados
\$ 0.35	170	\$ 59.50	5	7	35	\$ 2,082.50

Según detalle anterior, 7 unidades de transporte movilizan en promedio 170 pasajeros por viaje, realizan 5 viajes al día a una tarifa de \$0.35, lo que da como resultado una recolección total de \$2,082.50 al día. El número de pasajeros que se consideró para este cálculo, corresponde al promedio mensual de usuarios por viaje registrado en los últimos 6 meses.

Tal como se dijo en el análisis de ingresos de la tabla 12 del presente capítulo, para proyectar los ingresos, se tomaron en cuenta las variables que hacen que fluctúe el número de usuarios del transporte, lo que afecta de manera positiva o negativa la recolección de efectivo por pasaje al transporte público.

- **Costos y gastos.**

Para proyectar los costos y gastos, se efectuó el mismo procedimiento utilizado para preparar el flujo de efectivo de la tabla 14; que fue el de promediar cifras históricas de erogaciones efectuadas en los periodos de enero a julio de 2019, de acuerdo a lo ilustrado en la tabla 9.

Se consideró además un incremento anual del 2% en los costos de combustible, debido a la fluctuación en los precios y a que el consumo de Diésel es mayor conforme avanza el tiempo, debido al desgaste en las unidades. De igual manera se proyectó un aumento del 2% en los costos de aceites, repuestos, baterías, entre otros, considerando siempre el deterioro de los autobuses, ya que a medida pasa el tiempo, requieren mantenimientos más frecuentes, reparaciones correctivas, entre otras variables que incrementan dichos costos.

Considerando dichos datos y variables en lo que respecta a ingresos, costos y gastos atribuibles a las unidades de transporte, se preparó el flujo de efectivo proyectado, el cual se muestra a continuación:

Tabla 19. Flujo de efectivo proyectado, compra de 7 unidades.

INGRESOS											
AÑOS	INVERSIÓN INICIAL	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
SERVICIOS DE TRANSPORTE TARIFA 0.35 CTVS.		728,201.25									
COSTOS POR SERVICIOS											
LLANTAS NUEVAS Y RENCAUCHADAS		6,202.43	6,202.43	6,202.43	6,202.43	6,202.43	6,202.43	6,202.43	6,202.43	6,202.43	6,202.43
ACEITES Y LUBRICANTES		3,903.57	3,903.57	3,981.64	4,061.28	4,142.50	4,225.35	4,309.86	4,396.06	4,483.98	4,573.66
BATERÍAS		1,008.48	1,008.48	1,028.65	1,049.22	1,070.20	1,091.61	1,113.44	1,135.71	1,158.42	1,181.59
MATERIALES Y REPUESTOS		17,787.49	17,787.49	18,143.24	18,506.11	18,876.23	19,253.75	19,638.83	20,031.60	20,432.24	20,840.88
MANTENIMIENTO DE UNIDADES		8,433.53	8,433.53	8,602.20	8,774.24	8,949.73	9,128.72	9,311.29	9,497.52	9,687.47	9,881.22
COMBUSTIBLE – DIESEL		164,976.86	164,976.86	168,276.40	171,641.93	175,074.77	178,576.26	182,147.79	185,790.74	189,506.56	193,296.69
OTROS MATERIALES		1,937.76	1,937.76	1,976.51	2,016.04	2,056.36	2,097.49	2,139.44	2,182.23	2,225.88	2,270.39
SUELDOS A MOTORISTAS		39,832.20	39,832.20	39,832.20	39,832.20	39,832.20	39,832.20	39,832.20	39,832.20	39,832.20	39,832.20
HONORARIOS POR SERVICIOS		32,359.40	32,359.40	32,359.40	32,359.40	32,359.40	32,359.40	32,359.40	32,359.40	32,359.40	32,359.40
CUOTAS PATRONALES		5,785.08	5,785.08	5,785.08	5,785.08	5,785.08	5,785.08	5,785.08	5,785.08	5,785.08	5,785.08
VACACIONES MOTORISTAS, TALLERES		1,926.68	1,926.68	1,926.68	1,926.68	1,926.68	1,926.68	1,926.68	1,926.68	1,926.68	1,926.68
AGUINALDOS MOTORISTAS, TALLERES,		1,866.90	1,866.90	1,866.90	1,866.90	1,866.90	1,866.90	1,866.90	1,866.90	1,866.90	1,866.90
INDEMNIZACIONES MOTORISTAS,		917.74	917.74	917.74	917.74	917.74	917.74	917.74	917.74	917.74	917.74
HORAS EXTRAS Y REENGANCHES		8,824.67	8,824.67	8,824.67	8,824.67	8,824.67	8,824.67	8,824.67	8,824.67	8,824.67	8,824.67
ALIMENTACION A MOTORISTAS		51,653.86	51,653.86	51,653.86	51,653.86	51,653.86	51,653.86	51,653.86	51,653.86	51,653.86	51,653.86
REFRENDAS DE TARJETAS		1,284.17	1,284.17	1,284.17	1,284.17	1,284.17	1,284.17	1,284.17	1,284.17	1,284.17	1,284.17
DEPRECIACION		42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00
TOTAL		390,700.81	390,700.81	394,661.76	398,701.94	402,822.91	407,026.31	411,313.77	415,686.99	420,147.66	424,697.55
GASTOS DE ADMINISTRACION											
GASTOS DE PERSONAL		22,107.92	22,107.92	22,107.92	22,107.92	22,107.92	22,107.92	22,107.92	22,107.92	22,107.92	22,107.92
GASTOS DE MANTENIMIENTO		778.07	778.07	778.07	778.07	778.07	778.07	778.07	778.07	778.07	778.07
SERVICIOS PUBLICOS Y PRIVADS		7,173.03	7,173.03	7,173.03	7,173.03	7,173.03	7,173.03	7,173.03	7,173.03	7,173.03	7,173.03
HONORARIOS PROFESIONALES		28,571.34	28,571.34	28,571.34	28,571.34	28,571.34	28,571.34	28,571.34	28,571.34	28,571.34	28,571.34
SEGUROS		648.09	648.09	648.09	648.09	648.09	648.09	648.09	648.09	648.09	648.09
IMPUESTOS TASAS Y DERECHOS		14,481.62	14,481.62	14,481.62	14,481.62	14,481.62	14,481.62	14,481.62	14,481.62	14,481.62	14,481.62
ATENCION A CLIENTES Y EMPLEADOS		3,663.54	3,663.54	3,663.54	3,663.54	3,663.54	3,663.54	3,663.54	3,663.54	3,663.54	3,663.54
GASTOS DE REPRESENTACION		5,798.05	5,798.05	5,798.05	5,798.05	5,798.05	5,798.05	5,798.05	5,798.05	5,798.05	5,798.05
COMBUSTIBLES		11,559.89	11,559.89	11,559.89	11,559.89	11,559.89	11,559.89	11,559.89	11,559.89	11,559.89	11,559.89
PAPELERIA Y UTILES		973.99	973.99	973.99	973.99	973.99	973.99	973.99	973.99	973.99	973.99
ARRENDAMIENTOS		1,400.42	1,400.42	1,400.42	1,400.42	1,400.42	1,400.42	1,400.42	1,400.42	1,400.42	1,400.42
GASTOS NO DEDUCIBLES		4,537.92	4,537.92	4,537.92	4,537.92	4,537.92	4,537.92	4,537.92	4,537.92	4,537.92	4,537.92
OTROS GASTOS GENERALES		4,418.63	4,418.63	4,418.63	4,418.63	4,418.63	4,418.63	4,418.63	4,418.63	4,418.63	4,418.63
GASTOS DE TRAMITES Y SOLVENCIAS		4,219.87	4,219.87	4,219.87	4,219.87	4,219.87	4,219.87	4,219.87	4,219.87	4,219.87	4,219.87
DEPRECIACION		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL		110,332.36									
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		227,168.08	227,168.08	223,207.13	219,166.95	215,045.98	210,842.58	206,555.12	202,181.90	197,721.23	193,171.34
(-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA 30%		68,150.42	68,150.42	66,962.14	65,750.09	64,513.79	63,252.77	61,966.54	60,654.57	59,316.37	57,951.40
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS		159,017.66	159,017.66	156,244.99	153,416.87	150,532.18	147,589.81	144,588.58	141,527.33	138,404.86	135,219.94
(+) DEPRECIACION		42,000.00									
FLUJO DE FONDOS BRUTO	-\$840,000.00	201,017.66	201,017.66	198,244.99	195,416.87	192,532.18	189,589.81	186,588.58	183,527.33	180,404.86	177,219.94
INGRESOS											

Tabla 19. Flujo de efectivo proyectado, compra de 7 unidades.

ANOS	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039
SERVICIOS DE TRANSPORTE TARIFA 0.35 CTVS.	728,201.25									
COSTOS POR SERVICIOS										
LLANTAS NUEVAS Y RENCAUCHADAS	6,202.43	6,202.43	6,202.43	6,202.43	6,202.43	6,202.43	6,202.43	6,202.43	6,202.43	6,202.43
ACEITES Y LUBRICANTES	4,665.13	4,758.43	4,853.60	4,950.67	5,049.69	5,150.68	5,253.69	5,358.77	5,465.94	5,575.26
BATERÍAS	1,205.22	1,229.33	1,253.91	1,278.99	1,304.57	1,330.66	1,357.28	1,384.42	1,412.11	1,440.35
MATERIALES Y REPUESTOS	21,257.70	21,682.85	22,116.51	22,558.84	23,010.02	23,470.22	23,939.62	24,418.41	24,906.78	25,404.92
MANTENIMIENTO DE UNIDADES	10,078.84	10,280.42	10,486.03	10,695.75	10,909.67	11,127.86	11,350.42	11,577.42	11,808.97	12,045.15
COMBUSTIBLE - DIESEL	197,162.62	201,105.88	205,127.99	209,230.55	213,415.16	217,683.47	222,037.14	226,477.88	231,007.44	235,627.59
OTROS MATERIALES	2,315.80	2,362.12	2,409.36	2,457.55	2,506.70	2,556.83	2,607.97	2,660.13	2,713.33	2,767.60
SUELDOS A MOTORISTAS	39,832.20	39,832.20	39,832.20	39,832.20	39,832.20	39,832.20	39,832.20	39,832.20	39,832.20	39,832.20
HONORARIOS POR SERVICIOS	32,359.40	32,359.40	32,359.40	32,359.40	32,359.40	32,359.40	32,359.40	32,359.40	32,359.40	32,359.40
CUOTAS PATRONALES	5,785.08	5,785.08	5,785.08	5,785.08	5,785.08	5,785.08	5,785.08	5,785.08	5,785.08	5,785.08
VACACIONES MOTORISTAS, TALLERES	1,926.68	1,926.68	1,926.68	1,926.68	1,926.68	1,926.68	1,926.68	1,926.68	1,926.68	1,926.68
AGUINALDOS MOTORISTAS, TALLERES,	1,866.90	1,866.90	1,866.90	1,866.90	1,866.90	1,866.90	1,866.90	1,866.90	1,866.90	1,866.90
INDEMNIZACIONES MOTORISTAS,	917.74	917.74	917.74	917.74	917.74	917.74	917.74	917.74	917.74	917.74
HORAS EXTRAS Y REENGANCHES	8,824.67	8,824.67	8,824.67	8,824.67	8,824.67	8,824.67	8,824.67	8,824.67	8,824.67	8,824.67
ALIMENTACION A MOTORISTAS	51,653.86	51,653.86	51,653.86	51,653.86	51,653.86	51,653.86	51,653.86	51,653.86	51,653.86	51,653.86
REFRENDAS DE TARJETAS	1,284.17	1,284.17	1,284.17	1,284.17	1,284.17	1,284.17	1,284.17	1,284.17	1,284.17	1,284.17
DEPRECIACION	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00	42,000.00
TOTAL	429,338.44	434,072.15	438,900.53	443,825.48	448,848.92	453,972.84	459,199.24	464,530.16	469,967.70	475,513.99
GASTOS DE ADMINISTRACION										
GASTOS DE PERSONAL	22,107.92	22,107.92	22,107.92	22,107.92	22,107.92	22,107.92	22,107.92	22,107.92	22,107.92	22,107.92
GASTOS DE MANTENIMIENTO	778.07	778.07	778.07	778.07	778.07	778.07	778.07	778.07	778.07	778.07
SERVICIOS PUBLICOS Y PRIVADOS	7,173.03	7,173.03	7,173.03	7,173.03	7,173.03	7,173.03	7,173.03	7,173.03	7,173.03	7,173.03
HONORARIOS PROFESIONALES	28,571.34	28,571.34	28,571.34	28,571.34	28,571.34	28,571.34	28,571.34	28,571.34	28,571.34	28,571.34
SEGUROS	648.09	648.09	648.09	648.09	648.09	648.09	648.09	648.09	648.09	648.09
IMPUESTOS TASAS Y DERECHOS	14,481.62	14,481.62	14,481.62	14,481.62	14,481.62	14,481.62	14,481.62	14,481.62	14,481.62	14,481.62
ATENCION A CLIENTES Y EMPLEADOS	3,663.54	3,663.54	3,663.54	3,663.54	3,663.54	3,663.54	3,663.54	3,663.54	3,663.54	3,663.54
GASTOS DE REPRESENTACION	5,798.05	5,798.05	5,798.05	5,798.05	5,798.05	5,798.05	5,798.05	5,798.05	5,798.05	5,798.05
COMBUSTIBLES	11,559.89	11,559.89	11,559.89	11,559.89	11,559.89	11,559.89	11,559.89	11,559.89	11,559.89	11,559.89
PAPELERIA Y UTILES	973.99	973.99	973.99	973.99	973.99	973.99	973.99	973.99	973.99	973.99
ARRENDAMIENTOS	1,400.42	1,400.42	1,400.42	1,400.42	1,400.42	1,400.42	1,400.42	1,400.42	1,400.42	1,400.42
GASTOS NO DEDUCIBLES	4,537.92	4,537.92	4,537.92	4,537.92	4,537.92	4,537.92	4,537.92	4,537.92	4,537.92	4,537.92
OTROS GASTOS GENERALES	4,418.63	4,418.63	4,418.63	4,418.63	4,418.63	4,418.63	4,418.63	4,418.63	4,418.63	4,418.63
GASTOS DE TRAMITES Y SOLVENCIAS	4,219.87	4,219.87	4,219.87	4,219.87	4,219.87	4,219.87	4,219.87	4,219.87	4,219.87	4,219.87
DEPRECIACION	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	110,332.36									
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	188,530.45	183,796.74	178,968.36	174,043.41	169,019.97	163,896.05	158,669.66	153,338.73	147,901.19	142,354.90
(-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA 30%	56,559.13	55,139.02	53,690.51	52,213.02	50,705.99	49,168.81	47,600.90	46,001.62	44,370.36	42,706.47
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	131,971.31	128,657.72	125,277.85	121,830.39	118,313.98	114,727.23	111,068.76	107,337.11	103,530.83	99,648.43
(+) DEPRECIACION	42,000.00									
FLUJO DE FONDOS BRUTO	173,971.31	170,657.72	167,277.85	163,830.39	160,313.98	156,727.23	153,068.76	149,337.11	145,530.83	141,648.43

De acuerdo a la estructura del flujo anterior, el proyecto generará una liquidez anual que va desde los \$140,000.00 a los \$200,000.00 aproximadamente.

Se observa una disminución en la rentabilidad mensual, lo cual se debe al costo de mantenimiento de las unidades y el combustible, variables que incrementan año con año debido al deterioro de las unidades de transporte.

Luego de determinar los flujos de efectivo que generará la inversión, se procedió a evaluar la viabilidad del proyecto mediante el cálculo del valor presente neto, denominado por sus siglas VPN; así como la tasa interna de retorno (TIR). Para ello se utilizaron las siguientes formulas:

Tasa interna de retorno (TIR)

$$VAN = 0 = -A + \sum_{t=1}^n \frac{Q_t}{(1+r)^t}$$

En donde:

VAN= Valor actual neto o Valor presente neto (VPN)

A= Inversión inicial

Qt= Flujo de fondos bruto

N= Numero de periodos que durará el proyecto

Esta fórmula calcula la tasa de interés o rentabilidad que ofrece la inversión.

Valor presente neto del proyecto. (VPN)

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t}$$

En donde:

I_0 = Desembolsó que la empresa hará en el momento inicial de efectuar la inversión.

F_t = Flujo de fondos bruto.

K = Tasa de descuento (WACC).

n = Número de periodos que durará el proyecto.

Lo que hace dicha fórmula es descontar los flujos esperados por cada año, y establecer el valor presente de cada uno de ellos, para así determinar si la inversión es rentable o no.

Tasa de descuento (WACC)

Para llevar a cabo el cálculo del VPN, se hizo necesario establecer una tasa de descuento que promedie el porcentaje del rendimiento requerido por el accionista, y la tasa de interés del crédito bancario, a este promedio se le conoce como Costo Promedio Ponderado de Capital, denominado por sus siglas en inglés: WACC (Weigth Average Cost of Capital) La fórmula para el cálculo del WACC está dada de la manera siguiente:

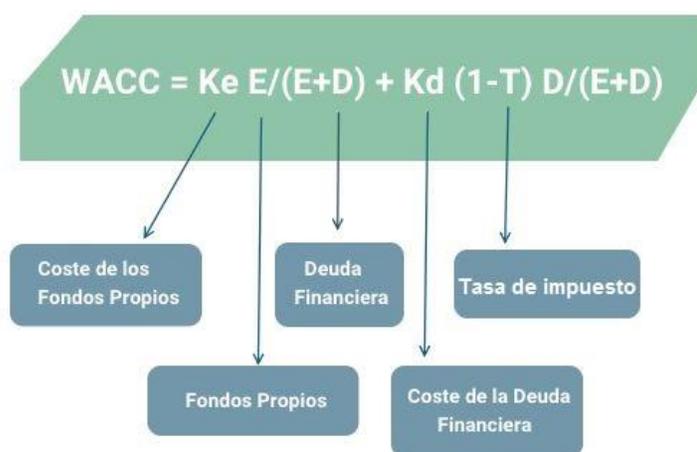


Figura 3. Fórmula para el cálculo del WACC.

Al operar la fórmula anterior, con los datos del caso planteado, obtenemos el siguiente resultado:

Tabla 20.

Calculo del WACC.

Estructura de la deuda	Monto (D y E)	Ponderación	Tasa (Ke y Kd)	Escudo fiscal Kd (1-t)	WACC
Préstamo Banco Hipotecario (D)	\$ 672,000.00	80%	Kd = 10.00%	7.00%	5.60%
Capital propio (E)	\$ 168,000.00	20%	Ke = 23.00%	-	4.60%
Total	\$ 840,000.00	100%			10.20%

El detalle anterior refleja que la tasa de descuento para determinar el valor presente de los flujos de efectivo futuros, en una inversión de \$840,000.00, en la que el 20% sería financiada por los accionistas y el 80% por el banco; es del 10.20%.

Luego de establecer la tasa de descuento, se procedió a aplicar la fórmula del VPN y TIR a cada uno de los flujos de efectivo proyectado en la tabla 18, lo que generó el resultado siguiente:

Tabla 21.

Calculo del VPN y TIR del proyecto.

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO ESPERADOS (VER TABLA 18)
2020	\$ 201,017.66
2021	\$ 201,017.66
2022	\$ 198,244.99
2023	\$ 195,416.87
2024	\$ 192,532.18
2025	\$ 189,589.81
2026	\$ 186,588.58
2027	\$ 183,527.33
2028	\$ 180,404.86
2029	\$ 177,219.94
2030	\$ 173,971.31
2031	\$ 170,657.72
2032	\$ 167,277.85
2033	\$ 163,830.39
2034	\$ 160,313.98
2035	\$ 156,727.23
2036	\$ 153,068.76
2037	\$ 149,337.11
2038	\$ 145,530.83
2039	\$ 141,648.43
TOTAL	\$ 3,487,923.49
TASA DE DESCUENTO	10.20%
VPN	\$ 705,675.23

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO ESPERADOS (VER TABLA 18)
TIR	22.36%

Según detalle anterior, la rentabilidad que generará el proyecto al finalizar el plazo de 20 años, será de \$3,487,923.00. Al descontar este monto a la tasa del 10.20%, da como resultado un monto de \$705,675.23, que es el valor presente del proyecto.

Por otro lado, la Tasa interna de retorno, según cálculo, asciende a 22.36%, siendo este porcentaje, mayor al costo promedio ponderado de capital de 10.20%, lo cual nos ratifica la efectividad y rentabilidad del proyecto de inversión.

Rentabilidad del inversionista.

Luego de valorar los flujos operativos del proyecto, se procedió a evaluar que tan rentable es para el inversionista dicha inversión, luego de pagar la cuota mensual por el crédito bancario.

Partiendo de los flujos de efectivo operativos de la tabla 18, se presenta a continuación el flujo proyectado del inversionista.

Tabla 22. Flujo de efectivo proyectado del inversionista, años 2020 - 2029.

FLUJO OPERATIVO DEL PROYECTO	INVERSIÓN INICIAL	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO	\$840,000.00	\$201,017.66	\$201,017.66	\$198,244.99	\$195,416.87	\$192,532.18	\$189,589.81	\$186,588.58	\$183,527.33	\$180,404.86	\$177,219.94
FLUJO DEL INVERSIONISTA											
FINANCIAMIENTO RECIBIDO	\$ 168,000.00										
INTERESES PAGADOS		\$ 64,057.71	\$ 56,747.24	\$ 48,671.28	\$ 39,749.65	\$ 29,893.82	\$ 19,005.95	\$ 6,977.98	-	-	-
AMORTIZACION DE CAPITAL		\$ 69,814.24	\$ 77,124.71	\$ 85,200.67	\$ 94,122.29	\$103,978.13	\$114,866.00	\$126,893.97	-	-	-
FLUJO NETO DE RECURSOS PROPIOS		\$ 67,145.71	\$ 67,145.71	\$ 64,373.04	\$ 61,544.92	\$ 58,660.24	\$ 55,717.86	\$ 52,716.63	\$183,527.33	\$180,404.86	\$177,219.94

Tabla 23. Flujo de efectivo proyectado del inversionista, años 2030 - 2039.

FLUJO OPERATIVO DEL PROYECTO	INVERSIÓN INICIAL	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039
FLUJO DE FONDOS PROYECTADO	\$840,000.00	\$173,971.31	\$170,657.72	\$167,277.85	\$163,830.39	\$160,313.98	\$156,727.23	\$153,068.76	\$149,337.11	\$145,530.83	\$141,648.43
FLUJO DEL INVERSIONISTA											
FINANCIAMIENTO RECIBIDO	\$ 168,000.00										
INTERESES PAGADOS		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AMORTIZACION DE CAPITAL		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO NETO DE RECURSOS PROPIOS		\$173,971.31	\$170,657.72	\$167,277.85	\$163,830.39	\$160,313.98	\$156,727.23	\$153,068.76	\$149,337.11	\$145,530.83	\$141,648.43

Luego de cancelar el capital e intereses por la cuota mensual del crédito bancario, la inversión generará una rentabilidad de entre \$50,000.00 y \$67,000.00 aproximadamente durante los primeros 7 años, que es el tiempo que tardaría la empresa en cancelar el crédito.

En los periodos siguientes, esta rentabilidad aumentará, y se mantendrá en el rango de entre \$150,000.00 y \$180,000.00

Tabla 24. Valor presente neto (VPN) y tasa interna de retorno (TIR) del inversionista.

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADOS (VER TABLA 22 Y 23)
2020	67,145.71
2021	67,145.71
2022	64,373.04
2023	61,544.92
2024	58,660.24
2025	55,717.86
2026	52,716.63
2027	183,527.33
2028	180,404.86
2029	177,219.94
2030	173,971.31
2031	170,657.72
2032	167,277.85
2033	163,830.39
2034	160,313.98
2035	156,727.23
2036	153,068.76
2037	149,337.11
2038	145,530.83
2039	141,648.43
TOTAL	2,550,819.86
TASA DE DESCUENTO	23.00%
VAN	205,723.95
TIR	43.50%

La rentabilidad que generará el proyecto al finalizar el plazo de 20 años, luego de cancelar el capital e intereses del crédito bancario, será de \$2,550,819.86. Al descontar este monto a la tasa del 23%, que es la rentabilidad esperada por el accionista, da como resultado un valor de \$205,723.95.

La Tasa interna de retorno, según tabla anterior, asciende a 43.50%, siendo este porcentaje, mayor a la tasa de rendimiento del accionista de 23%, lo cual sugiere la aceptación del proyecto debido a que es rentable.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados de la investigación, y a la propuesta brindada a la empresa objeto de estudio, se plantearon las siguientes conclusiones:

- 1) La falta de un análisis adecuado de la información financiera, repercute negativamente en la toma de decisiones respecto a la obtención de préstamos bancarios, créditos con proveedores, entre otras obligaciones que la empresa adquiere, ya que no se prevé, si dichas obligaciones, podrán ser cubiertas, ocasionando sobreendeudamiento y problemas de liquidez.
- 2) Para una empresa que atraviesa problemas de liquidez y sobreendeudamiento; como el caso de la entidad estudiada en la presente investigación; es necesario un cambio urgente en la estructura de pasivos que posee. Una de las opciones más viables para lograr esto, es adoptar perfiles de deuda que permitan aliviar la carga financiera, y consecuentemente mejorar sus flujos de caja, permitiendo con esto su sostenibilidad a futuro y generando a la vez rentabilidad.
- 3) La falta de políticas internas para la calendarización y forma de pago a proveedores y acreedores; situación determinada en la entrevista realizada a las unidades de análisis; debilitan el control interno del efectivo, ocasionando incumplimiento en los pagos, sobreendeudamiento y falta de liquidez para cubrir dichas obligaciones. La reestructuración financiera de pasivos no tendría el éxito esperado si no se ve acompañada de un cambio en sus políticas internas operativas que subsanen todas aquellas deficiencias encontradas en el análisis efectuado a la empresa en estudio.

- 4) El análisis financiero previo a la implementación de una reestructuración financiera de pasivos que a la vez contempla un proyecto de inversión, brinda a la compañía las proyecciones necesarias, que le aseguran la capacidad de mantener la liquidez suficiente para continuar operando y realizar las inversiones necesarias para su evolución y sostenibilidad en el tiempo.

- 5) En la presente investigación, se determinó que la empresa, mantiene una necesidad latente de renovación de sus unidades, lo cual debe incorporarse en la planeación financiera a mediano y largo plazo, ya que, si no se considera este aspecto, los flujos de efectivo podrían verse afectados al sacar de circulación, las unidades al vencimiento de la concesión de funcionamiento por parte del VMT, y no contar con la evaluación previa de un proyecto de inversión para la renovación de autobuses.

RECOMENDACIONES.

En base a las conclusiones establecidas, se plantearon las siguientes recomendaciones:

- 1) La gerencia financiera de la empresa, en conjunto con la administración, deben establecer políticas que incluyan un análisis adecuado de la información financiera, lo cual servirá para una mejor toma de decisiones respecto a la obtención de créditos con bancos, proveedores y acreedores, para así evitar el sobreendeudamiento y problemas de liquidez.
- 2) Debido a la situación actual de la compañía, la cual ha sido descrita en la situación problemática de la presente investigación, es recomendable adoptar un cambio en la estructura financiera de sus pasivos, adoptando un perfil de deuda como el que ha sido planteado en el capítulo 4. Con este cambio, la empresa disminuirá significativamente su carga financiera, lo que le permitirá generar flujos de efectivo que podrá utilizar como fondo de maniobra para gastos imprevistos, o crear un fondo para futuras inversiones que aseguren su sostenibilidad en el futuro.
- 3) Se recomienda la creación de políticas que eviten el mal manejo del efectivo. Dichas políticas deben incluir una calendarización de pagos para sus proveedores, en el cual se estipule un día para pagos y un día específico para entrega de quedan de forma semanal, con el fin de evitar erogaciones diarias como actualmente se hace.
- 4) Es recomendable que la compañía se apoye en la propuesta contenida en este trabajo de investigación, para que puedan lograr un nivel de incertidumbre bajo al momento de

determinar los resultados que generaría un cambio en la estructura de sus pasivos, así como minimizar los riesgos a la hora de llevar a cabo el proyecto de inversión consistente en la renovación de 7 de sus unidades de transporte.

- 5) Con base a los resultados obtenidos mediante las herramientas utilizadas para la valoración de la inversión propuesta en la presente investigación, es recomendable llevar a cabo dicho proyecto, ya que en el desarrollo del caso se pudo observar una rentabilidad razonable en los flujos de efectivo proyectados, así como en los flujos del inversionista.

Bibliografía

- Alta Partenrs, S.L. (2010). *Tourism & Leisure*. Obtenido de <https://tourism.blogs.ie.edu/files/2010/06/JornadaIEMagma-ALTAPartners.pdf>
- Alvarez Orozco, S., & Grisales Pino, A. (2015). UNA METODOLOGÍA DE REESTRUCTURACIÓN DE PASIVOS FINANCIEROS. ESPAÑA.
- Bañuelos , J., Perez Novelo, R., & Vega, E. (2012). FACTORES CLAVE DEL AUGE Y DECLIVE DE KODAK: DEL PARADIGMA ANALOGICO AL DIGITAL. *RAZON Y PALABRA*, 28.
- Bolsa de Valores de El Salvador. (s.f.). *Bolsa de Valores de El Salvador*. Obtenido de Guía Informativa:
<https://www.bolsadevalores.com.sv/phocadownload/Gua%20Informativa%20%20Financiamiento%20en%20Bolsa%204.pdf>
- Chacon, J. A., Sanchez, J. C., & García, W. E. (2017). *Las reestructuraciones corporativas y su incidencia fiscal en el salvador*. San Salvador.
- DeLeyes. (2018). *Actualicese*. Obtenido de <https://actualicese.com/actualidad/2018/05/02/roles-que-puede-asumir-un-contador-publico/>
- Díaz Inchicaqui, M. N. (MARZO de 2014). *CRISIS Y REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL*. Obtenido de RESEARCH GATE:
https://www.researchgate.net/publication/319654277_CRISIS_Y_REESTRUCTURACION_EMPRESARIAL
- Fuentes, R. (JULIO de 2013). Obtenido de <https://realidadesdeelsalvador.blogspot.com/2013/07/el-trasporte-publico-de-pasajeros-en-el.html>
- Martinez, J. B. (2011). *Opinion*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3816159>

Peñate, S. (Enero de 2019). *La prensa grafica*. Obtenido de <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Mas-del-70--del-transporte-publico-esta-a-media-vida-20190120-0279.html>

Perez Ortega, S. (2010). *Reestructuración financiera*. Veracruz.

Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (s.f.). *Finanzas corporativas*. Mexico: Mc Graw Hill.

Sanchez, J. C. (Septiembre de 2009). *Banco Central de Reserva*. Obtenido de <https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/uploaded/content/category/1402289177.pdf>

Sy Corvo, T. (2018). *Lifeder*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/estructura-financiera/>

Urroz R., F. (2017). *Guioteca*. Obtenido de <https://www.guioteca.com/rse/que-son-los-stakeholders/>

ANEXOS



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



ENTREVISTA SOBRE:

“Reestructuración financiera de pasivos para las empresas dedicadas al servicio de transporte público de pasajeros del municipio de Ilopango, caso práctico”

Dirigida al contador general y gerente financiero de una empresa dedicada al servicio de transporte público de pasajeros del municipio de Ilopango.

Objetivo de la entrevista: Obtener información de la situación actual de la empresa objeto estudio, para la implementación de un proceso de reestructuración financiera que contribuya a la sostenibilidad de la compañía.

Indicaciones: Responda a cada una de las interrogantes planteadas. Toda información que proporcione será utilizada confidencialmente, y su uso es únicamente para fines didácticos.

PREGUNTAS EFECTUADAS AL CONTADOR GENERAL:

1. ¿En qué fecha se fundó la compañía?

Objetivo: Conocer la fecha de inicio de operaciones de la empresa.

2. ¿Cuánto tiempo lleva usted desempeñando el cargo de contador general de la empresa?

Objetivo: Determinar en función de su antigüedad laboral, el conocimiento que posee el contador en las operaciones financieras de la compañía.

3. ¿Qué funciones le competen como contador general de la compañía?

Objetivo: Identificar las funciones que ejecuta el contador general de la empresa.

4. ¿Qué tipo de información financiera prepara y presenta ante la junta directiva para la toma de decisiones?

- a) Estado de situación financiera.
- b) Estado de resultados.
- c) Estado de cambios en el patrimonio.
- d) Estado de flujos de efectivo.
- e) Otro.

Objetivo: Conocer cuál es la situación financiera actual de la empresa.

5. ¿Cuáles son las fuentes de ingreso de la compañía?

Objetivo: Identificar cuáles son las principales fuentes de ingresos con las que la compañía hace frente a sus obligaciones.

6. ¿Qué medidas de control se tiene sobre el efectivo que ingresa en concepto de pasaje?

Objetivo: Conocer las medidas de control que la compañía tiene sobre las entradas de efectivo en concepto de pasaje.

7. ¿Cuál es la periodicidad real con la que se perciben ingresos por subsidio al transporte público de pasajeros?

- a) Mensual
- b) Trimestral
- c) Semestral

Comentario adicional:

Objetivo: Establecer cuál es el periodo real en el que la empresa percibe el ingreso por subsidio al transporte.

8. ¿Cuenta la sociedad con políticas para el pago a proveedores y acreedores?

Menciones cuales son:

Objetivo: Conocer los procedimientos para realizar pagos a proveedores e identificar si puede mejorarse este proceso.

9. ¿Cuáles son las formas y los plazos de pago a proveedores y acreedores de la compañía?

- f) Contado.
- g) Crédito a 30 días.
- h) Crédito a 60 días.
- i) Crédito a 90 días.

Comentario adicional:

Objetivo: Conocer los plazos que la compañía maneja en cuanto al pago de proveedores y acreedores.

10. ¿Qué procedimiento se utiliza para la compra de repuestos a las unidades de transporte?

Objetivo: Verificar si el proceso de compra de repuestos para unidades de transporte es eficiente o debe mejorarse.

11. ¿Cuántas unidades de transporte posee actualmente la compañía?

Objetivo: Identificar cuantas unidades posee la empresa en sus activos.

12. ¿Cuántas unidades de transporte, ya cumplieron su vida útil según el VMT?

Objetivo: Identificar cuantas unidades de transporte ya cumplieron su vida y tienen que renovarse.

13. ¿Tiene la empresa créditos bancarios?

SI

NO

14. Mencione cuáles son los bancos con los que posee préstamos la empresa y la tasa de interés de cada uno:

INSTITUCION	TASA DE INTERES
Banco Agrícola	
Banco de América Central	
Banco Scotiabank	
Banco Davivienda	
Banco Promerica	
Banco Cuscatlán	
Banco G&T	
Credicomer	
Banco Hipotecario	

Objetivo: Identificar con que instituciones financieras posee préstamos la empresa, las tasas de interés que actualmente manejan y analizar en cual es más conveniente realizar una consolidación de sus deudas.

PREGUNTAS EFECTUADAS AL GERENTE FINANCIERO.

15. ¿Qué funciones le competen como gerente financiero de la compañía?

Objetivo: Identificar las funciones que ejecuta el gerente financiero de la empresa.

16. ¿Cuánto tiempo lleva usted desempeñando el cargo de gerente financiero de la empresa?

Objetivo: Determinar en función de su antigüedad laboral, el conocimiento que posee el gerente financiero de las operaciones financieras de la compañía.

17. ¿Qué tipo de información presenta ante junta directiva sobre la situación financiera de la empresa?

Objetivo: Verificar la información que el gerente financiero presenta ante la junta directiva para la toma de decisiones.

18. ¿Mencione cuál es el nivel de endeudamiento que posee la empresa?

- Bajo
- Medio
- Alto

Objetivo: Conocer el nivel de endeudamiento de la compañía.

19. ¿Cuáles son las principales fuentes de financiamiento de la empresa?

- a) Créditos bancarios.
- b) Préstamos de los accionistas.
- c) Otro.

Objetivo: Conocer las principales fuentes de financiamiento que tiene la compañía.

20. ¿Cuál es el análisis que se efectúa previo a la adquisición de un crédito bancario?

Objetivo: Determinar si se realizan estudios previos a la adquisición del crédito.

21. Explique si se cuenta con un programa de mantenimiento para las unidades:

Objetivo: Verificar si las unidades de transporte reciben el mantenimiento preventivo adecuado con el fin de evitar mantenimientos correctivos que incurran en costos adicionales evitables

22. ¿Existe actualmente un fondo para emergencias?

Objetivo: Identificar si le empresa posee fondos para hacerle frente a problemas financieros

23. ¿Existe actualmente un proyecto de inversión para la compañía?

Objetivo: Identificar si existe actualmente un proyecto de inversión en la compañía que incremente el flujo de efectivo.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN Y TIEMPO QUE NOS HA DEDICADO.

ALTERNATIVAS DE COTIZACIÓN DE UNIDADES DE TRANSPORTE PARA EL PROYECTO DE INVERSIÓN.



San Salvador, 14 de Marzo de 2017.

Señores:
EMPRESA DE TRANSPORTE PUBLICO DE PASAJEROS, S.A. DE C.V.
Presente.-

Estimados Señores:

Reciba un cordial saludo de parte de Importaciones J&A, S.A. de C.V., distribuidor exclusivo autorizado de la empresa Mascarello Brasil en El Salvador. A continuación, nos es grato presentar la información al detalle y oferta económica del Autobús urbano Mascarello Gran Vía 12. mts, año 2017. Esperamos sea de su entera satisfacción.

AUTOBUS CARROCERIA MASCARELLO, URBANO MODELO GRANVIA CON AIRE ACONDICIONADO AÑO 2017 CHASIS MERCEDEZ BENZ

ESPECIFICACIONES TECNICAS DE MOTOR Y CHASIS OF 1721/59

Modelo	Mercedes-Benz, Chasis OF1721/59
Motor	OM 366 LA, EUROII
Cilindrada total	6/ en línea turbo intercooler
Potencia Nominal	211 CV @ 2,600 rpm
Par Motor Nominal	660 Nm @ de 1,350 hasta 1,550 rpm
Cilindros / Disposición	6 en línea, turboalimentado y postenfriado

TRANSMISION

Caja de cambios	MB de 6 velocidades
Marchas sincronizadas	6 Velocidades
Eje trasero	HL -5

CHASIS

Chasis	Modelo OF1721 Euro II
Neumáticos	11.00 R 22.5 PR 16 (Radiales)
Dirección Hidráulica	Modelo ZF 8097
Tanque de combustible	80 galones

SUSPENSIÓN

Eje delantero	Ballestas semi-elípticas con amortiguadores tipo pesado de doble acción
Eje trasero	Ballestas semi-elípticas con amortiguadores tipo pesado de doble acción

FRENOS



Mascarello



IMPORTACIONES

Sistema de Frenos Aire comprimido de dos circuitos

CARACTERISTICAS / UNIDAD BASICA

ESTRUCTURA	
Carrocería de Aluminio a los costados	Fibra en parte delantera y trasera
Pisos en Aluminio antideslizante	Costados en lamina de aluminio
Molinete	Paqueteras pequeñas exteriores
Caja de cobro para motorista	
ACCESOS	
Puertas delanteras tipo urbanas de dos hojas	Puertas traseras tipo urbanas de dos hojas
VENTANAS Y PARABRISAS	
Ventanas fume	Parabrisas laminados de seguridad
Parabrisas bi-partidos	Vidrio en la parte posterior
EQUIPO INTERIOR	
54 bancos en vinil	1 Asiento de operador estándar con cinturón
Protección conductor	Pasamanos internos de tubo de acero
3 Cámaras	Aire acondicionado
SISTEMA ELECTRICO	
Timbres al medio y en la puerta de salida	Luz de parada solicitada en la puerta trasera
Bocina eléctrica original Del chasis	Rutera electrónica
Instalación de stop ligh en la parte trasera montado en fibra de vidrio	Iluminación en los costados del techo con lámparas fluorescentes
Instalación de parlantes	Preparación para instalación de CD player

OFERTA ECONOMICA (en Dólares Americanos)

CHASIS OF1721/59	Precio \$ 118,500.00 Ciento Dieciocho mil quinientos 00/100 ** El precio no incluye impuestos de IPM ni tampoco DAI
7 unidades	\$829,500.00 Ochoientos veintinueve mil quinientos ; dolares americanos.

Validez de la oferta: 15 Días.

DISEÑO DE PINTURA

Sera conforme a diseño que requiera el cliente



Nombre de la empresa

Rasal Company S.A

FECHA: 20 | 09 | 2019

Dirección: 75 avenida norte, final paseo
Miralvalle, n° 10G, San Salvador, El Salvador
Teléfono: 2525-5400

FECHA DE EXPIRACIÓN: 20 | 10 | 2019

PARA EMPRESA DE TRANSPORTE PUBLICO DE PASAJEROS, S.A. DE C.V.

CONDICIONES DE PAGO	FECHA DE VENCIMIENTO
60% al firmar contrato y 40% a la hora de entregar el BL	20 10 2019

CANT.	DESCRIPCIÓN	PRECIO POR UNIDAD	TOTAL
1	Bus categoría COMIL VERSATILE GOLD, 50 asientos año 2020, largo 13.2, ensamblado con chasis Mercedes Benz OF 1730 motor delantero, caja ZF, 305 caballos de fuerza, euro III electrónico. Asientos con 2 tiempos de reclinación, aire acondicionado, 1 puerta pantografica, Pantallas, audio, iluminación led, full extras	\$123,000	\$123,000
SUBTOTAL			\$123,000
IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS			-
TOTAL			\$123,000

Presupuesto elaborado por:

RAFAEL GUERRERO
DIRECTOR DE NEGOCIOS REGIONAL

BENEFICIOS: BUS NUEVO 100% BRASILEÑO COMIL | EMSAMBALDO CON CHASIS MERCEDES BENZ

GARANTIA: 1 AÑO

¡GRACIAS POR SU CONFIANZA!







