

CAPITULO III

MODELO OPERATIVO Y FINANCIERO DENTRO DEL CONCEPTO DE LA ASOCIATIVIDAD BAJO EL MODELO DE SOCIEDADES ANONIMAS DE CAPITAL VARIABLE PARA EMPRESAS INFORMALES DEL SECTOR TRANSPORTE COLECTIVO DE BUSES DE LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

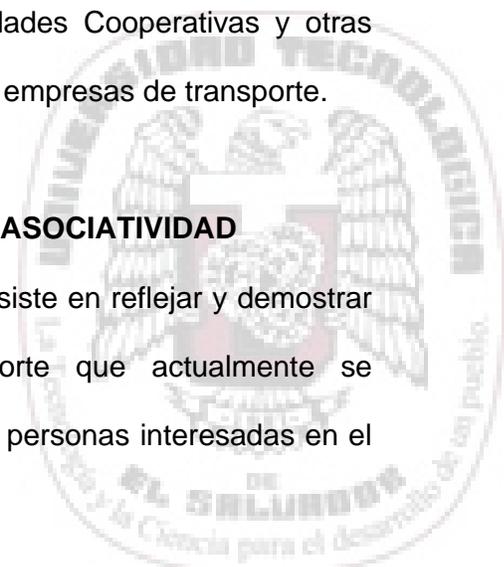
1. GENERALIDADES

1.1. OBJETIVO DEL MODELO DE ASOCIATIVIDAD

El objetivo del modelo de Asociatividad, consiste en proporcionar una guía esquemática que demuestre la unificación de los bienes patrimoniales de los empresarios de transporte en términos cuantitativos y cualitativos (ósea su capital e inversión en unidades de transporte) ya que actualmente están funcionando de manera informal, debido a que en sus empresas no existe un documento legal jurídico que ampare sus operaciones de transporte, sin embargo el modelo también puede ser aplicado Asociaciones de Aproveccionamiento de Ahorro y Crédito, Sociedades Cooperativas y otras que aunque tengan escrituras ó estatutos no son empresas de transporte.

1.2 IMPORTANCIA DEL MODELO DE ASOCIATIVIDAD

La importancia del modelo que se presenta, consiste en reflejar y demostrar principalmente a los propietarios de transporte que actualmente se denominan empresarios, a inversionistas y a las personas interesadas en el



sector transporte, la rentabilidad, funcionalidad y seguridad vial que una sociedad anónima de transporte público de pasajeros, puede proporcionar a la población en sus servicios y a los accionistas en la rentabilidad de sus inversiones; así como también los beneficios que éste modelo proporciona a los empleados de la empresa a la cual prestan sus servicios.

1.3. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACION DEL MODELO DE ASOCIATIVIDAD

Dentro de los beneficios que el modelo presenta, se pueden mencionar muchos, sin embargo se presenta una referencia general de los beneficios que se obtienen en diferentes sectores.

Beneficios a los Accionistas

Los accionistas de una empresa de transporte pueden gozar de muchos beneficios derivados de la consolidación de bienes patrimoniales, para los que se mencionan los siguientes:

- Pertenecer a una entidad de respaldo legal y técnico a nivel comercial en un medio globalizado.
- Obtener la concesión que el Gobierno Central proporciona para la explotación del transporte colectivo.
- Contar con títulos valores que resguarden su inversión



- Obtener utilidades al final de cada ejercicio contable, el cual está comprendido del 01 de Enero al 31 de Diciembre de cada año.
- Poder analizar periódicamente la operatividad de la empresa, a fin de proteger su inversión por posibles pérdidas.
- Ser sujeto de crédito de entidades financieras
- Obtener como empleado, un sueldo en la sociedad, si éste presta un servicio, dentro de cualquier área como: Administración, Vigilancia, Disciplina, Crédito, Operación, Compras, Ingresos, etc.
- Entre otros

Beneficios para los Empleados

Actualmente en la mayoría de grupos de transporte los empleados no gozan de las prestaciones básicas que resguarden su futuro y el de su familia, debido al sistema de trabajo que culturalmente han tenido y han aceptado. Con el nuevo sistema de trabajo dentro de una sociedad anónima todos los empleados, desde el ordenanza hasta la administración superior de la empresa, gozaran de beneficios como:

- Un trabajo estable;
- Un sueldo conforme a las capacidades de las personas
- Días de descanso
- Días de Vacaciones
- Aguinaldo e Indemnización conforme lo establece la ley



- Prestaciones sociales como son: INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL (ISSS) y de FONDOS DE ADMINISTRADORES DE PENSIONES (AFP)

Beneficios para el Estado

Con la nueva modalidad de trabajo del sector transporte, el Estado estará eliminando un sistema de trabajo inseguro, desordenado y poco rentable.

Obteniendo de esta manera:

- Más control en las tributaciones informadas al Estado, sea Renta, IVA, contribuciones, impuestos municipales, etc. Ya que se hará conforme se estable para las sociedades anónimas.
- Mejor control de las empresas que existirán
- Seguridad en los recorridos con los nuevos modelos de unidades, evitando así accidentes de tránsito
- Mayor acercamiento para cada ruta o empresa existente, ya que su función estará centralizada en su representante legal o administrador único y no con todos los empresarios.

Beneficios para la población

Los beneficios que la población percibirá con el cambio de un sistema de trabajo inseguro, desordenado, y descortés, a un sistema de trabajo regulado y con perspectivas de crecimiento y desarrollo global son:



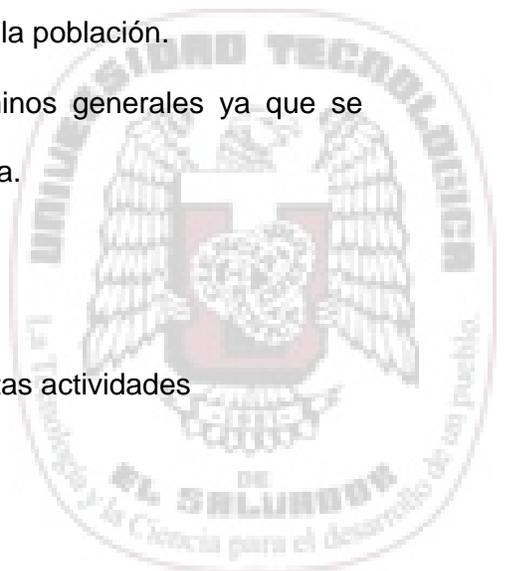
- Mejor servicio por unidades nuevas o mecánicamente seguras,
- Precios razonables
- Fluidez en el tiempo de la prestación del servicio (se evitarán congestionamientos y tardanzas en las frecuencias de un bus a otro)
- Mayor comodidad dentro de las unidades y trato moral por parte de los empleados de la misma unidad.

Beneficios al desarrollo del País

El Salvador, siendo un país en vías de desarrollo, necesita hacer cambios estratégicos en los diferentes sectores productivos que mantienen el crecimiento de la nación, para que en un futuro, los descendientes de nuestras generaciones puedan gozar de mejores condiciones de vida.

Unos de los beneficios que el país podrá obtener con los cambios que adecuadamente se hagan, son:

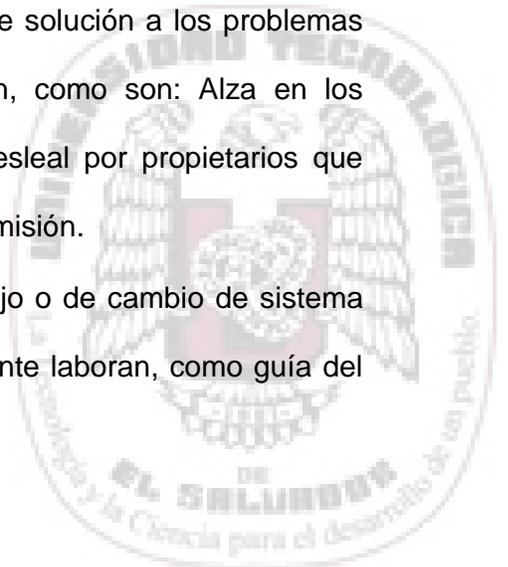
- Proporcionar mejor calidad de vida a los empresarios con nuevas ideologías por medio de la rentabilidad.
- Proporcionar mejores fuentes de trabajo, para la población.
- Disminuir la violencia e inseguridad en términos generales ya que se evitará la competencia desleal y desorganizada.
- Disminuirá la contaminación
- n a niños y personas de la tercera edad
- Valorizar el trabajo de la mujer delegando ciertas actividades
- Entro otros



1.4 LIMITACIONES PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO POR PARTE DEL ESTADO

Un modelo o sistema de trabajo regulado por el Gobierno debe de tener ciertas ventajas para los gozantes de la explotación de un sector el cual por años a sido de un nivel económico medio. En el caso del transporte público de pasajeros, la concesión que el Gobierno otorga a los propietarios de buses que actualmente están funcionando y que se rehúsan a aceptar el nuevo sistema de transporte, se debe a muchos factores, los cuales se verán en el siguiente numeral. Sin embargo, cabe mencionar que el Estado a pesar de haber optado por una muy adecuada estrategia para el funcionamiento del sector transporte, ha impuesto también muchas limitantes que dificultan en sí el cambio propuesto, para lo que se puntualiza:

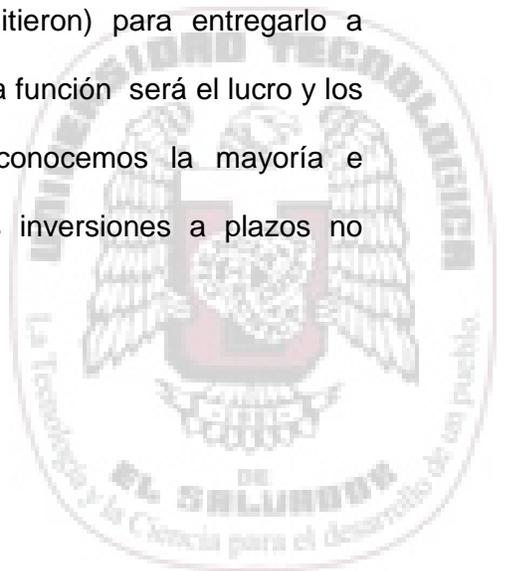
- La falta de ayuda y de voluntad por ayudar por parte del Estado en la obtención de créditos blandos para el cambio de flota de las unidades, que ya no cumplen con los requisitos mecánicos que se piden.
- El Estado no ha proporcionado alternativas de solución a los problemas de los propietarios que actualmente laboran, como son: Alza en los precios de los combustibles, competencia desleal por propietarios que aparecen con permisos de línea de reciente emisión.
- El Estado no ha presentado un plan de trabajo o de cambio de sistema de trabajo para los propietarios que actualmente laboran, como guía del cambio que está pidiendo.



- El Estado no ha proporcionado un adecuado y eficiente sistema de comunicación que explique y fundamente su propuesta, ya que como se puede observar con el contrato de concesión que esta obligando firmar (Ver Anexos), a los propietarios de buses que actualmente laboran, limita sus derechos de desarrollo empresarial, ya que la esencia del contrato consiste en recursos de capital o personas capitalistas que pueden cambiar una flota de un día para otro, no siendo el caso de los empresarios actuales, los cuales además de tener deudas con instituciones financieras, no tienen otra fuente de ingreso para la sustentación de sus familias.

Por lo que se cree que para que el nuevo sistema de transporte público funcione, el Gobierno deberá flexibilizar los mecanismos de control y regulatorios.

A menos que el plan impulsado por el Gobierno consista en arrebatarnos el sector transporte a los propietarios que han laborado por mucho tiempo de forma desordenada (porque ellos así lo permitieron) para entregarlo a empresarios capitalistas que en un futuro su única función será el lucro y los precios de la tarifa subirán, ya que como conocemos la mayoría e empresarios proyectan la recuperación de sus inversiones a plazos no mayores de 5 años.



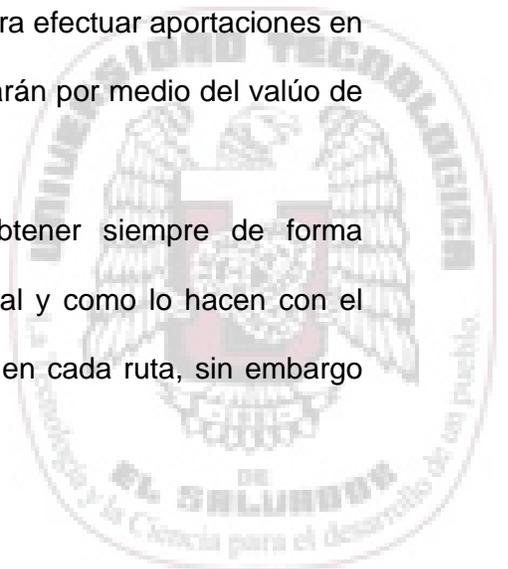
1.5 LIMITACIONES PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO DE ASOCIATIVIDAD POR PARTE DE LOS EMPRESARIOS Y RUTAS QUE ACTUALMENTE ESTAN FUNCIONANDO.

Como se observa el problema del transporte es una estira y encoge, por parte del estado y de los propietarios de las unidades de transporte.

En el numeral anterior se mencionan las diferentes limitaciones que el Estado impone a los propietarios del transporte actual, sin embargo no solo él, es el involucrado en tal situación, por lo que se detallan las diferentes limitaciones que existen para la ejecución del modelo por parte de los propietarios.

Limitaciones para la aplicación del modelo

- Los propietarios actuales no quieren perder la propiedad legal individual de sus unidades de transporte
- Algunos de los propietarios actuales, adeudan mucho efectivo a instituciones financieras y no son solventes para efectuar aportaciones en efectivo ni en especie como son las que se harán por medio del valúo de sus unidades.
- La mayoría de los propietarios desean obtener siempre de forma mensual un ingreso para cubrir sus gastos, tal y como lo hacen con el antiguo sistema de caja única o de entregas en cada ruta, sin embargo



no desean trabajar como empleados de la sociedad por lo que recibirán una retribución.

- Los propietarios actuales desconocen que la aportación que hagan en especie de sus unidades a la sociedad por medio de un valúo técnico, ascenderá al monto de su capital, el cual no es depreciable sino que incrementa conforme el manejo de la sociedad y genera utilidades
- La mayoría de los propietarios por temor, desconocimiento o por ignorancia temen el cambio, ya que consideran que por sus capacidades serán excluidos del negocio del transporte.
- Muchos empresarios les gusta el desorden porque obtienen beneficios económicos de este tipo de situaciones.
- Muchos propietarios de transporte con un número mayor de unidades en cada ruta, no desea ceder sus unidades por temor a que éstas sean explotadas para beneficiar a otras personas, desconociendo que conforme al número de unidades que posea, el capital o patrimonio personal dentro de la sociedad será mucho mayor, obteniendo con esto mayores utilidades y mayor porcentaje de participación como dueño de la empresa a la cual pertenece.

Por lo anterior, se considera que los propietarios de transporte se asesoren de una forma legal y técnica en beneficio de sus intereses y no por caprichos.



2. CONTENIDO DEL MODELO PARA LA CONSTITUCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE SOCIEDADES ANÓNIMAS DE CAPITAL VARIABLE.

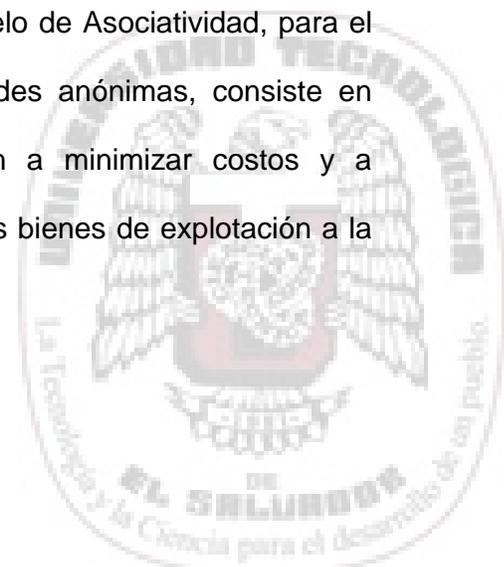
Para abarcar más ampliamente el contenido del presente apartado, se hace referencia al desarrollo del contenido del CAPITULO I, en sus numerales desde él (1.3.1 hasta el 1.3.4) donde se explica ampliamente los pasos a seguir y los requisitos que deben de cumplir las sociedades anónimas.

Además, en el caso práctico se hace un relato más detallado con datos numéricos y situaciones apegadas a la realidad para la creación y organización de una empresa de transporte.

3. CONTENIDO DEL MODELO DE ASOCIATIVIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA OPERATIVO O DE OPERACION

3.1. Introducción

El contenido operativo de la propuesta del modelo de Asociatividad, para el sector transporte bajo un enfoque de sociedades anónimas, consiste en diseñar controles y herramientas que ayuden a minimizar costos y a incrementar la rentabilidad y funcionalidad de los bienes de explotación a la concesión obtenida.



Para lo cual, el apartado mostrará bajo el modelo de sociedades anónimas, la aplicación de leyes en su operación, así como en su administración, su operación de campo y su operación administrativa, además abarcará su operación legal. Sin embargo, lo más importante y considerado lo más difícil para echar andar el presente modelo, es la consientización de los empresarios del sector transporte, por su desunión como grupo de trabajo.

Para lo cual inicialmente, como estrategia general se propone:

- Crear escuelas de capacitación, enseñanza y aprendizaje para el uso de recursos financieros.
- Fomentar el trabajo en equipo
- Capacitar en las áreas de liderazgo y dirección empresarial
- Impartir seminarios ó charlas psicológicas de negocios que les permitan a los empresarios tener otra visión de los negocios
- Fomentar los términos empresariales que se manejan en El Salvador
- Y por último cambiar el sistema de transporte en forma pausada y por áreas con lo cual el cambio antiguo al nuevo sistema no se visualizará de una forma directa e impositiva.

Una vez logrado todo esto se podrá iniciar con la aplicabilidad legal del caso, de la transformación del sistema de transporte antiguo a un nuevo sistema de transporte con mayor seguridad y beneficios, para lo cual se proporcionan las siguientes áreas que deberán tomarse en consideración.



3.2. Marco Legal

3.2.1 Leyes aplicables

El modelo de Asociatividad para el sector transporte bajo el enfoque de una sociedad anónima, abarca diferentes obligaciones en lo referente a las leyes aplicables para lo que especificaremos a continuación en detalle.

- **Ley de impuestos municipales**, para la tasación de los arbitrios municipales
- **Ley de Registro de Comercio**, en cuanto al pago de derechos de matriculas de comercio e inscripción de balances, patentes, marcas y otros.
- **Ley de impuesto sobre la Renta**, para el pago de impuestos anuales sobre las utilidades obtenidas
- **Ley de impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios (IVA)**, para el control de ingresos por transporte mensual con relación a los montos reportados anuales en la declaración de impuestos sobre la renta (aunque el transporte sea exento de IVA, según Decreto 820 literal i) que establece:
Estarán exentos de impuestos los siguientes servicios.



- i) De transporte público terrestre de pasajeros, en interpretación autentica al literal d) del artículo 45 de la Ley de IVA, que dice:
Art.45 Estarán exentas del impuesto las siguientes importaciones e internaciones definitivas.
 - d) De bienes que efectuados por pasajeros, tripulantes de naves, aeronaves y otros vehículos, cuándo estén bajo régimen de equipaje de viajero y tales especies se encuentren exoneradas de derechos de aduana.
- **Ley del Seguro Social (ISSS)** en cuanto a la inscripción patronal para la cotización de sus empleados
 - **Ley de Administración de Fondos de Pensiones**, para la cotización de la pensión de sus empleados
 - **Ley de Transporte Terrestre**, para la aplicación y regulación del sistema operativo de trabajo

Entre otras leyes que aplicarán conforme a las actividades de comercio que la empresa desarrolle

3.3 MARCO TECNICO

El marco técnico está enfocado más en su forma a la parte contable, en la presentación, divulgación, valuación de los estados financieros de una



empresa de transporte público de pasajeros bajo el modelo de sociedades anónimas de capital variable (ver caso práctico sobre la presentación de estados financieros de acuerdo a NIC'S)

Las Normas Internacionales de Contabilidad, son convenciones modificadoras que permiten medir, presentar y valorar los bienes económicos de una entidad cualquiera que sea su finalidad, razonablemente en beneficio de una economía global.

Por lo que se considera que un nuevo sistema de transporte, debe de adoptar dichas normas contables en beneficio de los intereses de sus inversionistas y de los usuarios de la información que ellos presentaran.

Entre las Normas de Contabilidad Internacional aplicables al modelo se mencionan la Presentación de Estados Financieros, el uso de los inventarios, la presentación y obtención de sus flujos de efectivo, la presentación de su propiedad planta y equipo, entre otras.

3.4 OPERACIÓN ADMINISTRATIVA

3.4.1 ESQUEMA JERARQUICO

En una sociedad de transporte debe de existir un orden jerárquico adecuado y con responsabilidades puntualizadas, diferentes a las que actualmente poseen los propietarios de unidades del sector transporte.



El organigrama que se presenta, representa un esquema sencillo que abarca las diferentes áreas presentadas como gerencias necesarias en una empresa, formalmente constituida, las cuales quedará a juicio del administrador de la empresa, si une ó elimina alguna de las gerencias propuestas, ejemplo: La gerencia de efectivo podrá consolidarse con la gerencia financiera, la gerencia de Mercadeo y suministros podrá consolidarse con la gerencia de Operación.

En la propuesta se considera necesario desagregar las gerencias de efectivo y de mercadeo como departamentos pequeños dentro de la empresa por el volumen de dinero que puede llegar a manejarse así como también de productos para consumo, ya que por el tipo de empresas de extensión mediana y con recursos limitados no puede invertir en mantener un departamento como mucho recurso humano, ya que significaría mayores costos de sueldos que no son necesarios.

Como se puede observar las gerencias principales que se han considerado son:

- Gerencia de Mercadeo o de suministros
- Gerencia Financiera
- Gerencia de Operación
- Gerencia de Personal
- Gerencia de Efectivo



Cada una de ellas podrá tener en el modelo propuesto un máximo de dos personas que regulen y controlen la información, más el personal operativo necesario en el caso de la gerencia de operación, buscando así mayor eficiencia y eficacia de las diferentes áreas propuestas.

Gerencia de Mercadeo

La gerencia de mercadeo, es la que se encarga del estudio de todos los suministros y repuestos necesarios para el taller de la empresa que maneja la Gerencia de Operación.

Los departamentos dentro de la gerencia de mercadeo son:

- Departamento de Compra y suministros

Gerencia Financiera

La gerencia financiera es la que se encarga de la vigilancia, protección y ejecución de proyectos de efectivo que realiza la empresa, así como también el análisis de los proyectos propuestos y solicitados por otras gerencias.

Los departamentos de la gerencia Financiera son:

- Departamento de Contabilidad

EL cual es el encargado de la verificación, registro y presentación de resultados con base a los datos proporcionados por el departamento de efectivo y de suministros principalmente, y de las otras gerencias por las transacciones económicas que efectúen.



- Departamento de Análisis Financiero

Es el encargado de determinar el buen funcionamiento económico de la empresa, con relación a los datos obtenidos en el departamento de contabilidad.

- Departamento de Auditoria Interna

Es el que se encarga de realizar una constante verificación de las diferentes operaciones y transacciones que realiza la empresa.

Gerencia de Operación

La gerencia de operación es la que se encarga de la vigilancia, disciplina, orden y coordinación de la parte principal de la empresa, con relación a términos de explotación del servicio que se presta, siendo en este caso la del transporte público de pasajeros.

Dentro de la gerencia de operación pueden haber muchos departamentos o sub. gerencias las cuales se agrupan en dos:

- **Departamento ó Sub gerencia de Campo**

El departamento de campo, tiene la responsabilidad de:

- ✓ Coordinar las salidas y llegadas de las unidades por medio de los Despachadores (Despachos) de buses
- ✓ Controlar el recorrido de las unidades (Controles)



- ✓ Revisar el buen funcionamiento del recorrido (Revisadores)
- ✓ Vigilar y determinar los castigos por faltas cometidas durante el recorrido de la unidad por el conductor, previa notificación al depto. de personal.
- ✓ Llevar una estadística de tiempo, recorrido y uso de cada unidad de transporte.

- **Departamento o Gerencia preventiva de Operación**

El departamento de prevención operativa, consiste en vigilar de forma oportuna el estado mecánico de cada unidad, contando éste con un sub. departamento de suministros y repuestos en el cual se manejan (Llantas, fricciones, tubos, casquetes, motores, filtros, aceites, etc) y otro sub. departamento de mecánica en el cual permanecen mecánicos y un ayudantes en constante revisión del funcionamiento de las unidades de transporte.

Gerencia de Efectivo

En este tipo de empresas, el efectivo es una parte importante dentro de la funcionalidad de la finalidad de la empresa.

Por lo que se recomienda que exista una gerencia de efectivo, la cual tendrá las siguientes funciones:

- Recibir el efectivo por viaje de cada unidad, en relación a los controles de entrega ya sean maquinas o tiquetes



- Llevar una estadística del ingreso generado por cada unidad de transporte, así como los gastos de cada unidad.
- Verificar con el departamento de operación las unidades que están en taller, y que no están prestando servicio.
- Efectuar las remesas correspondientes conforme a los formularios de control diario
- Proporcionar reportes al departamento o gerencia financiera.

3.5 OPERACIÓN DE CAMPO

3.5.1. ROL DE FRECUENCIAS

El rol de frecuencias consiste en determinar la hora de salida y la frecuencia de cada equipo de servicio de transporte público (BUS), entre una unidad y la otra, con base al número de unidades que posea la ruta, disponibles para la prestación del servicio.

En una sociedad de transporte, debe de hacerse de igual forma un cronograma de salidas y llegadas por cada unida de transporte, por medio de su departamento de operación, así como también establecer los diferentes controles de ruta en el desarrollo del recorrido, para así establecer una frecuencia en minutos igual entre una unidad y la otra, estableciendo de esa manera un mejor servicio al usuario que espera dicha unidad.



3.5.2 ESTRATEGIAS DE OPERACIÓN

Para una adecuada y eficiente operación es necesario considerar muchas posibilidades de riesgo en el campo de trabajo.

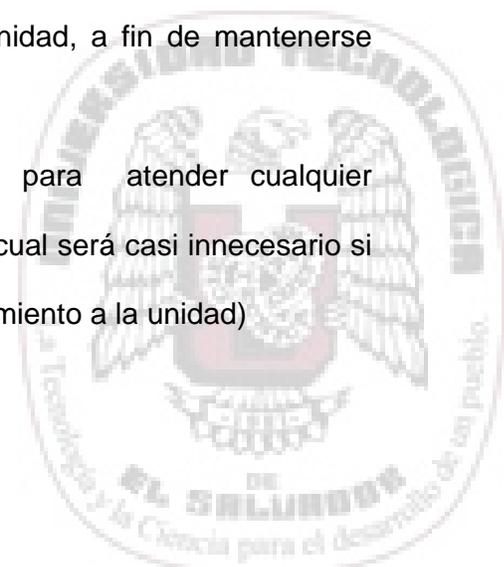
- Rotura de una pieza importante para la marcha
- Colisión o choque en el recorrido
- Asalto por delincuentes en el recorrido
- Golpes a terceros en el recorrido
- Agresión física al conductor de la unidad
- Pinchadura de más de 2 llantas en el recorrido

Todos estos factores son de importancia considerar y anticipar para la prestación de un eficiente servicio al usuario, entre otros.

Para lo cual, una buena administración visualiza y prevé dichos eventos, adoptando así estrategias que minimicen el riesgo de ocurrencia.

Estrategias

- Mantener una eficiente y oportuna comunicación con el conductor y personal de campo, en el recorrido de la unidad, a fin de mantenerse informado del resultado de cada recorrido.
- Mantener disponible un equipo mecánico, para atender cualquier eventualidad en el recorrido de la unidad (El cual será casi innecesario si se mantiene un constante y eficiente mantenimiento a la unidad)



- Mantener disponibles unidades de transporte que cubran los puestos, para los recorridos de aquellas unidades que resultaren dañadas por cualquier circunstancia en el recorrido.
- Prever al personal que conduce la unidad de transporte, una eficiente capacitación en el trato moral y personal al usuario, a fin de evitar molestias que ocasionen daños.
- Vigilar que el conductor mantenga sus documentos en orden, así como los de la unidad a fin de evitar contratiempos con las autoridades.
- Exigir a los empleados que conducen las unidades, una buena presentación e higiene.

3.5.3 FORMULARIOS A UTILIZAR

En los formularios que se deben de utilizar dentro de la operación de una empresa de transporte, pueden variar conforme a las políticas de administración de cada empresa, sin embargo para fines del modelo los formularios que se consideran necesarios para el buen funcionamiento de los recursos en uso de la empresa son:

Nombre de los formularios (Ver esquema en Anexos)

- Control de llegadas y salidas (rol de frecuencias)
- Control de entregas de efectivo en gerencia de efectivo
- Control de mantenimiento de unidades mensual



- Control de ingresos por unidad mensual
- Control de gastos por unidad mensual

3.6 OPERACIÓN LEGAL

Toda empresa comercial o de servicio, para su eficiente y segura ejecución de su finalidad debe de mantener sus requisitos operativos legales al día, siendo en el caso de transporte de la misma manera, para lo que se menciona de forma general los documentos que se deberán mantener al día para evitar inconvenientes.

3.6.1 IMPUESTOS Y DERECHOS

Entre los impuestos y derechos que una empresa de transporte, bajo el modelo de sociedades anónimas debe cancelar están:

Pago

- Pago de matrículas y placas de vehículos (buses)
- Pago de derechos de circulación de (buses)
- Pago de cambio de color, de unidad, etc.

- Pago de matrículas de Comercio anual
- Pago de inscripción de balance anual
- Marcas, patentes o derechos de llave

Lugar

Sertracen

Sertracen

Sertracen

Registro Comercio

Registro Comercio

Registro Comercio



- Pago de IVA y Renta Ministerio Hacienda
- Retención de renta empleados Ministerio Hacienda

- Impuestos Municipales Alcaldía Municipio
- Pago de Cuota Patronal ISSS
- Pago de Cuota Patronal AFP

Además por importaciones que efectúen, y cualquier otra operación que conforme se establece en las leyes tributarias y derechos, es obligación cancelar para las sociedades anónimas.

4. CONTENIDO DEL MODELO DE ASOCIATIVIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA FINANCIERO Y CASO PRACTICO

4.1 INTRODUCCION

En el desarrollo del modelo desde el punto de vista financiero, se enfocará las diferentes situaciones que pueden enfrentar los propietarios actuales para la creación ó transformación a entidades legales como son las sociedades anónimas. Y la presentación de estados financieros de éstas sociedades conforme a lo establece el nuevo sistema de transporte público

4.2 ASPECTOS FINANCIEROS QUE ACTUALMENTE ENFRENTAN LOS EMPRESARIOS DE TRANSPORTE



Actualmente uno de los factores que afectan la creación transformación de empresas individuales a empresas consolidadas son:

- El endeudamiento de los propietarios individuales con las instituciones financieras
- El limitante ingreso que existe para la subsistencia de la familia de los empresarios por mucha competencia desleal
- La negativa de trabajar bajo un concepto de remuneración
- Entre otros

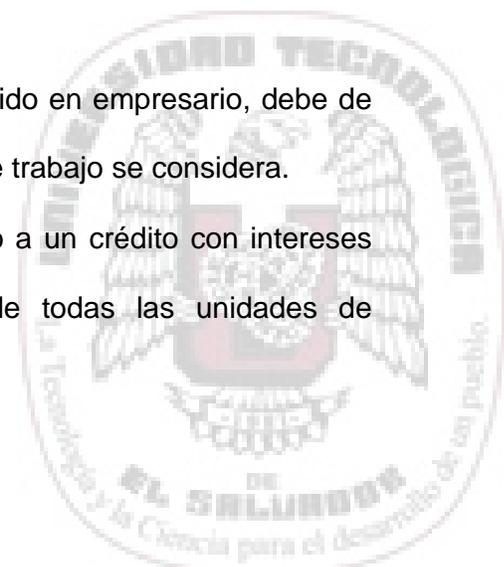
De conformidad con lo anterior, a continuación se presentan diferentes alternativas de posible solución a los problemas de peso planteados.

Estrategias

Tal y como se expuso en el numeral 1.5 la transformación de las empresas individuales a sociedades de transporte, involucra la participación de dos personajes, el Gobierno y el propietario actual.

Las estrategias que el nuevo propietario convertido en empresario, debe de buscar para el mejor crecimiento de su fuente de trabajo se considera.

- Solicitar al Gobierno, que gestione el acceso a un crédito con intereses blandos a largo plazo, para el cambio de todas las unidades de transporte



- Solicitar al Gobierno, el cese de otorgamiento de permisos de línea, piratas que lo único que ocasionan son saturaste oferta del servicio, y por lo consiguiente desorden y una baja rentabilidad para todos.
- Solicitar al Gobierno un plan de transformación transparente que indique que se pretende ayudar al sector, y no perjudicarlo con las limitaciones que hasta la fecha se han observado.
- Unirse en los grupos de personas que conforman cada ruta, y hablar por el gremio y por la localidad, evitando intereses personales y de jefatura separada.
- Nombrar el personal idóneo, para representarlos como ruta o empresa, al cual le conferirán todos los derechos y obligaciones para sacar adelante el sector de su empresa.
- Reunirse periódicamente con la finalidad de corregir errores que afecten sus inversiones
- Alejarse del mercado de trabajo del servicio de transporte público de pasajeros, sino acepta los cambios globales que la tecnología y el entorno nos exigen cada día más.



CASO PRÁCTICO

En el caso práctico que se presenta, se pretende demostrar la diferencia que existe en la operabilidad de una empresa informal que no tienen ningún documento que lo acredite como empresa para el funcionamiento del sector transporte.

Sin embargo, por la falta de comparabilidad que existe entre dichas empresas con las sociedades anónimas se realizará la comparación con las Asociación de ahorro, crédito y Aprovechamiento ó con sociedades cooperativas que su giro no es el transporte público de pasajeros.

ANTECEDENTES QUE ORIGINAN EL CAMBIO DEL TRANSPORTE ANTIGUO AL NUEVO MODELO DE EMPRESAS DE TRANSPORTE.

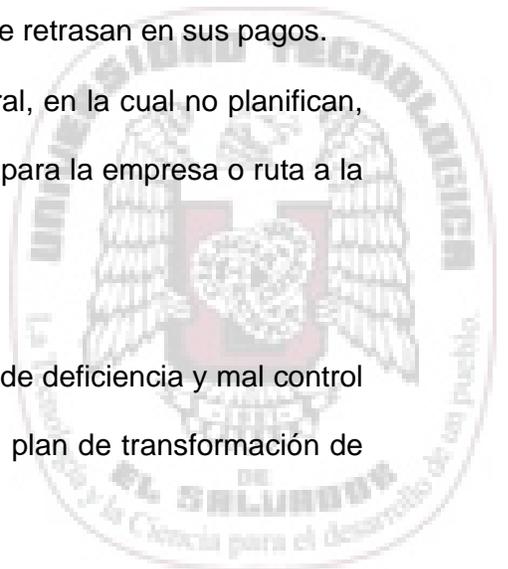
Primeramente, se hace un breve relato de la operabilidad actual de los empresarios de transporte en la zona Metropolitana de San Salvador, la cual se resume de la siguiente manera:

- ◆ Las unidades de servicio de pasajeros, no pertenecen a la cooperativa ó empresa de transporte que ellos dicen tener.



- ◆ El dinero que cada unidad recolecta por cada día trabajado, no ingresa a las arcas de la empresa, sino que cada uno de los empresarios se lleva el dinero y no se sabe la funcionalidad de la unidad.
- ◆ Los empresarios se niegan a trabajar en unificación, adquiriendo cada quien por su lado, llantas, aceites, repuestos, etc, con el fin según ellos de comprarlos más cómodos.
- ◆ Los empresarios, sólo cancelan una cuota administrativa a la empresa, efectivo con lo cual sobrevive la empresa, ya que el resto del dinero lo administra cada quién.
- ◆ Existe mucha rivalidad dentro de los mismos compañeros, por no trabajar en equipo.
- ◆ A los empresarios no les interesa los problemas del compañero, únicamente velan por sus intereses.
- ◆ La contabilidad que presenta la mayoría de cooperativas corresponde a la cuota administrativa que pagan las unidades, más una que otra actividad que puedan realizar como son: venta de llantas, aceites, repuestos muchas veces sin ganancias y préstamos a intereses desde el 0.05% sin obligación de pagar mora, cuándo se retrasan en sus pagos.
- ◆ Las reuniones que efectúan son de tipo general, en la cual no planifican, no organizan ni ejecutan proyectos de mejora para la empresa o ruta a la cual pertenecen.

En fin, éstas y otras muchas más, observaciones de deficiencia y mal control interno, ha generado que el Gobierno, ejecute un plan de transformación de

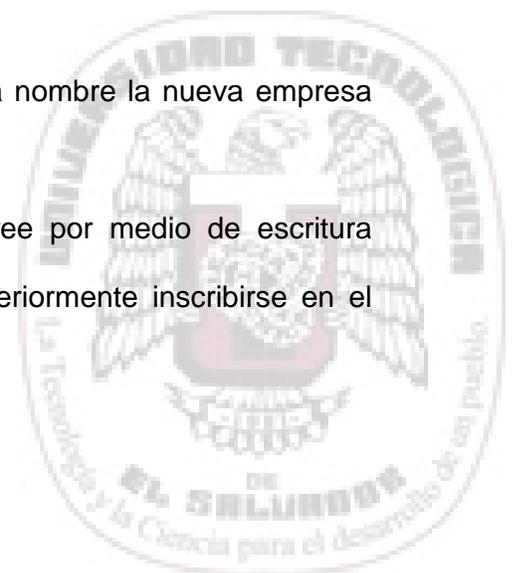


las empresas o rutas que han funcionada como empresas de transporte público de pasajeros, a empresas que verdaderamente se dediquen e este rubro, logrando así un mejor servicio para la población.

Más adelante, podrán observar una comparación entre los estados financieros de una empresa de transporte, como sociedad anónima tal y como debe de presentarse y funcionar y una empresa que “mal llamada” de transporte público de pasajeros, está funcionando como Asociaciones cooperativas de Aprovechamiento de Ahorro y Crédito, entre otras finalidades.

DATOS RELATIVOS A LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA

- a) Todos los empresarios deben de tomar en común acuerdo su voluntad de formar el nuevo ente jurídico, mediante asamblea.
- b) Deberán aportar ó suscribir como mínimo un capital social de fundación de ¢100,000.00 del cual es obligación pagar por lo menos un 25%.
- c) Deberán comprar un cheque certificado a nombre la nueva empresa que formarán.
- d) Nombrarán un notario para que éste cree por medio de escritura pública la sociedad, la cual deberá posteriormente inscribirse en el Registro de Comercio.



- e) **Para las rutas que ya cuentan con activos fijos ú otra clase de bienes, deberán luego de ser inscrita la sociedad nombrar un perito valuador para que por medio de un dictamen técnico. Se puedan incorporar dichos bienes a la sociedad conforme al monto que cada accionista posea.**
- f) Deberán además contratar los servicios de un Contador Público, para que éste legalice sus libros principales, de IVA y el correspondiente sistema contable para su operación contable. Al cual deberá dirigirle una carta en la cual solicitan la legalización de dichos documentos, anexándole copia de NIT, NRC, y escritura Pública de Constitución.
- g) Cuándo la empresa no cuenta con el NIT y NRC, el contador podrá tramitárselo, así como también la inscripción del balance inicial en el Registro de COMERCIO; apertura de cuenta municipal, inscripción al INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL, registro en Estadísticas y Censos, y cualquier tramite que bajo su profesión pueda realizar y sea necesario para la empresa.
- h) Deberán mandar a elaborar la papelería necesaria conforme a las necesidades de la empresa.
- i) Deberán solicitar Matricula de COMERCIANTE SOCIAL y de Establecimiento (S)
- j) Entre otros trámites.



A continuación se presenta los datos más importantes que posee una empresa de transporte público de pasajeros, luego de haber cumplido con los requisitos antes señalados, para la presentación de sus estados financieros.

Es de hacer notar que los diferentes activos que ya posee la empresa, se han adquirido mediante un proceso de adquisición (compra) de los recursos aportados por los diferentes accionistas, los cuales asumiremos ya se explotaron por el período de un año y han proporcionado la siguiente información: La cual para efectos de la propuesta se denominará TRANSPORTES SALVADOREÑOS S.A. DE C.V.

Los datos relativos a la empresa son los siguientes:

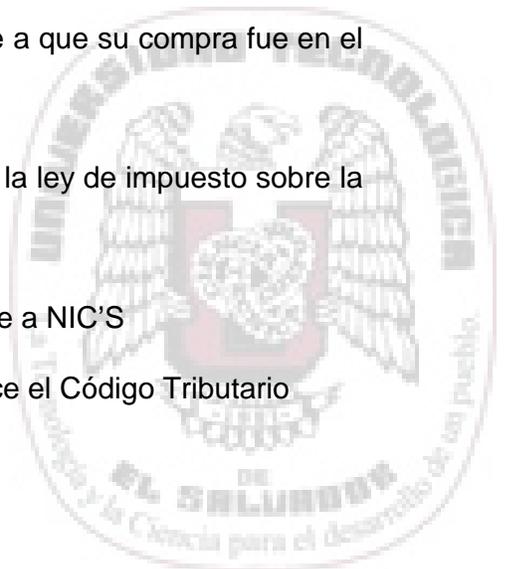
- ◆ Capital de fundación \$ 1,400.000.00
- ◆ Número de acciones emitidas 1400
- ◆ Valor de cada acción \$1,000.00
- ◆ Ubicación San Salvador
- ◆ No de socios 28
- ◆ Costo por unidad de transporte \$ 48,000.00
- ◆ Número de unidades que posee 40 unidades
- ◆ Propiedad de las unidades Transportes Salvadoreños S.A de C.V.
- ◆ Forma de aportación de las unidades Compradas por lotes



◆ Préstamos adquiridos por la formación de la Sociedad	Ninguno
◆ Terrenos adquiridos por la cantidad de	\$300,000.00
◆ Construcción de edificios por	\$120,000.00
◆ Mobiliario y Equipo adquirido durante el Primer ejercicio	\$35,864.50
◆ Maquinaria y Equipo de Oficina adquirido	\$10,850.00
◆ Aumentos de capital social variable	\$1,000,000.00

Políticas que la empresa utilizó durante su primer año de operaciones

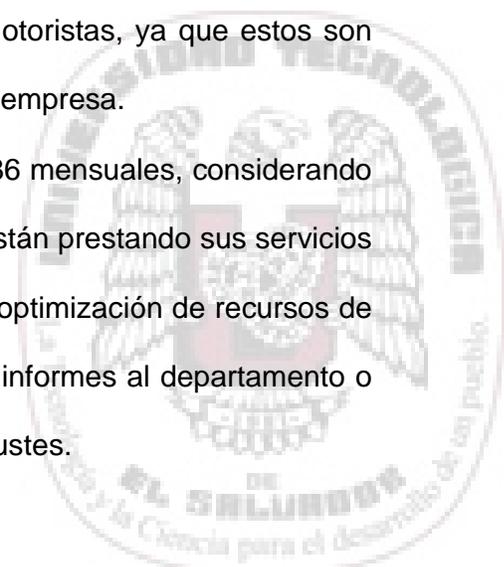
- ◆ Cancelar todas sus prestaciones a los empleados de la empresa (Aguinaldos, Vacaciones e Indemnizaciones)
- ◆ No adquirir deudas financieras, debido a que las tasa de interés por montos mayores, lo único que logran es un endeudamiento alto y una reducción en la utilidad de operación.
- ◆ Contabilizar sus compras al valor de adquisición
- ◆ Depreciar las unidades a 20 años, refiriéndose a que su compra fue en el 2001, nuevos.
- ◆ Depreciar sus activos fijos tal y como lo indica la ley de impuesto sobre la renta
- ◆ Presentar y registrar sus operaciones conforme a NIC'S
- ◆ Mantener auditoría fiscal, conforme lo establece el Código Tributario



- ◆ Mantener una Auditoria Externa a fin de darle mejor credibilidad a las cifras de los estados financieros.

Datos relacionados con los resultados de las operaciones presentadas en el 2001.

- ◆ Se ha considerado para el ingreso de cada unidad promedio de \$138.00 dólares diarios por un equivalente de 30 unidades efectivamente en ruta por 30 días promedio de operación mensual
- ◆ Se han considerado un sueldo de 30 conductores a \$ 171.43 mensual más sus prestaciones sociales canceladas, en la actualidad cada motorista devenga un sueldo de ¢125.00 diarios, sin embargo en el presente modelo el motorista trabaja turnos de 8 horas diarias, rotativas lo cual genera descanso para el motorista y disminuye el pago a la empresa para el mismo.
- ◆ Se han considerado 3 mecánicos a un costo de \$ 205.71 mensuales, considerados a un costo más alto que los motoristas, ya que estos son responsables de ver todas las unidades de la empresa.
- ◆ Se han considerado 6 Supervisores a \$ 342.86 mensuales, considerando que estos son empresarios accionistas que están prestando sus servicios a la empresa y que además de supervisar la optimización de recursos de la empresa, tienen la obligación de transferir informes al departamento o gerencia de operación, para los oportunos ajustes.



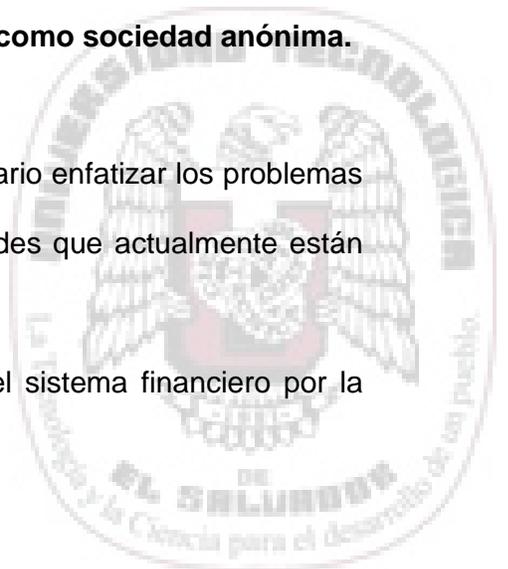
- ◆ Se ha considerado un contador general a un costo de \$ 571.43 mensual
- ◆ 2 auxiliares contables a un costo de \$ 250.00 mensual
- ◆ 2 Colectores a un costo de \$ 205.71 mensual cada uno
- ◆ 3 Despachos, en diferentes puntos a un costo de \$ 228.57 cada uno mensual
- ◆ 3 Controles a un costo de \$ 171.43 mensual
- ◆ 3 Revisadores a un costo de \$ 171.43 mensual
- ◆ 4 Limpia buses o chaines a un costo de \$ 160.00 mensual por cada uno
- ◆ 1 persona para generales de oficina a \$ 150.00 mensual y
- ◆ 1 mensajero a un costo de \$ 150.00 mensual

Además, se considera que en la mayoría de casos de prestación de servicios, podrán ser accionistas que deseen retribuirse y velar por su empresa quienes desempeñaran estos cargos mencionados.

Estrategias de transformación de una Asociación Cooperativa a una Sociedad de Transporte público de Pasajeros como sociedad anónima.

Antes de puntualizar dichas estrategias es necesario enfatizar los problemas grandes que enfrentan los propietarios de unidades que actualmente están laborando, como son:

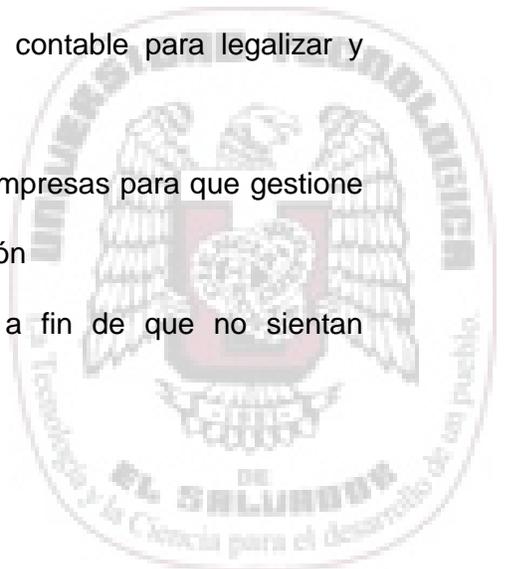
- ◆ Tienen un endeudamiento muy grande con el sistema financiero por la compra de sus unidades y bienes personales



- ◆ No tienen reservas de efectivo para riesgos de operación
- ◆ No tienen deseos de trabajar
- ◆ No quieren que sus unidades dejen de pertenecer a ellos y trasladarlas a la sociedad
- ◆ Quieren seguir manejando el dinero de las unidades
- ◆ No quieren hacer reuniones para buscar soluciones
- ◆ Mantienen una aptitud de sobre potencia,
- ◆ No quieren delegar responsabilidades
- ◆ No aceptan sugerencias, por que consideran que es para robarles o sacarlos del sector
- ◆ Y muchos más

Por consiguiente todo propietario que desee, adoptar la transformación y seguir laborando en el transporte público deberá:

- ◆ Buscar un profesional para hacer él valúo de sus unidades
- ◆ Luego trasladar las unidades a la empresa (Sociedad)
- ◆ Buscar un asesor profesional legal que les aclare todas sus dudas y les efectué la consolidación
- ◆ Buscar un profesional que asesore la parte contable para legalizar y ordenar su estructura contable
- ◆ Buscar un profesional en Administración de empresas para que gestione proyecciones de recursos y fondos de operación
- ◆ Trabajar como empleados de la sociedad a fin de que no sientan diferencia del dinero que actualmente reciben



- ◆ No interferir en la recaudación de fondos, ya que esta se centralizará
- ◆ Trabajar por volúmenes de productos para consumo, a fin de minimizar costos
- ◆ Reunirse periódicamente a fin de permanecer informados
- ◆ No cometer dualidades de mando dentro de la empresa, permitiendo que el encargado seleccionado ó contratado sea el que ejecute las ordenes, ya que los accionistas únicamente podrán pedir explicaciones en asambleas generales ó si el caso lo amerita, convocar reunión urgente para aclarar dudas, pero nunca intervenir en la ejecución de un jefe dentro de la empresa.
- ◆ Entre otros



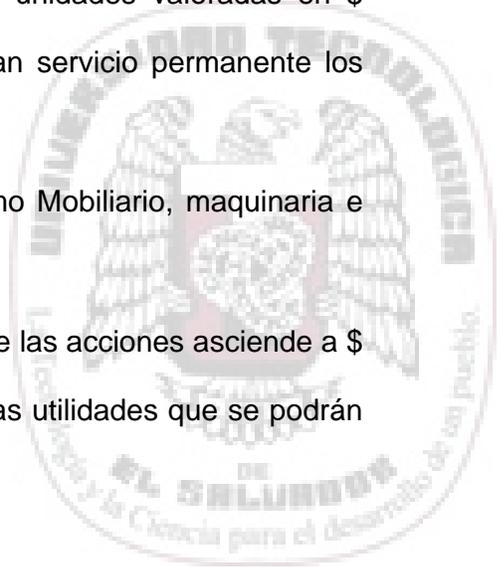
4.3.3. ANALISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO

ANALISIS CUANTITATIVO

El análisis cuantitativo, se refiere a determinar el crecimiento de la empresa conforme a los volúmenes patrimoniales tangibles que permitan medir la funcionalidad que la empresa ha experimentado durante un período determinado de tiempo, sobre la base de los indicadores que reflejan los índices financieros.

Para tal fin, tomando de base la empresa “ TRANSPORTES SALVADOREÑOS S.A. DE C.V.” la cual inicia sus operaciones en Marzo del 2001, podemos determinar y concluir en los siguientes puntos:

- La empresa ha obtenido una utilidad de \$ 18,037.93 durante el período 2001, considerando que ha pagado toda su carga laboral en sus prestaciones sociales, además considerando que los sueldos pagados a los diferentes rubros en sueldos, son pagados a accionistas que prestan sus servicios dentro de la empresa.
- La empresa tiene al servicio del público 40 unidades valoradas en \$ 48,000.00 cada una, de las cuales 30 prestan servicio permanente los 365 días del año. (Según anexo)
- La empresa cuenta con bienes tangibles como Mobiliario, maquinaria e inmuebles propiedad de la sociedad.
- El crecimiento operacional del valor nominal de las acciones asciende a \$ 8.27 de dólar lo cual significa que aparte de las utilidades que se podrán



repartir y de los sueldos que los accionistas han obtenido, su inversión ha crecido en \$ 8.27 de dólar con relación a su valor nominal.

Resultados obtenidos

- ◆ La empresa mantiene \$1.73 por cada dólar que adeuda de lo cual es recomendable un 2 a 1, sin embargo debido a que la empresa inicio sus operaciones en Marzo del 2001, se considera razonable.
- ◆ La sociedad mantiene \$ 1.08 de efectivo disponible por cada dólar que adeuda a corto plazo, de lo cual previendo que su exigibilidad es demasiado corta, la empresa tiene que mejorar sus recursos disponibles.
- ◆ La empresa representa 0.07 en su nivel de endeudamiento en relación con sus activos totales al igual que 0.07 con sus acreedores relacionado con su capital contable.

ANALISIS CUALITATIVO

El análisis cualitativo, se refiere analizar los diferentes puntos que conforman el entorno de la empresa y que no se pueden medir ni tocar.

Entre lo que mencionamos:

- La empresa deberá adquirir seguros contra daños a terceros, con el fin de que sus bienes patrimoniales existentes no corran peligro de compensar por golpes o lesiones que se puedan ocasionar.

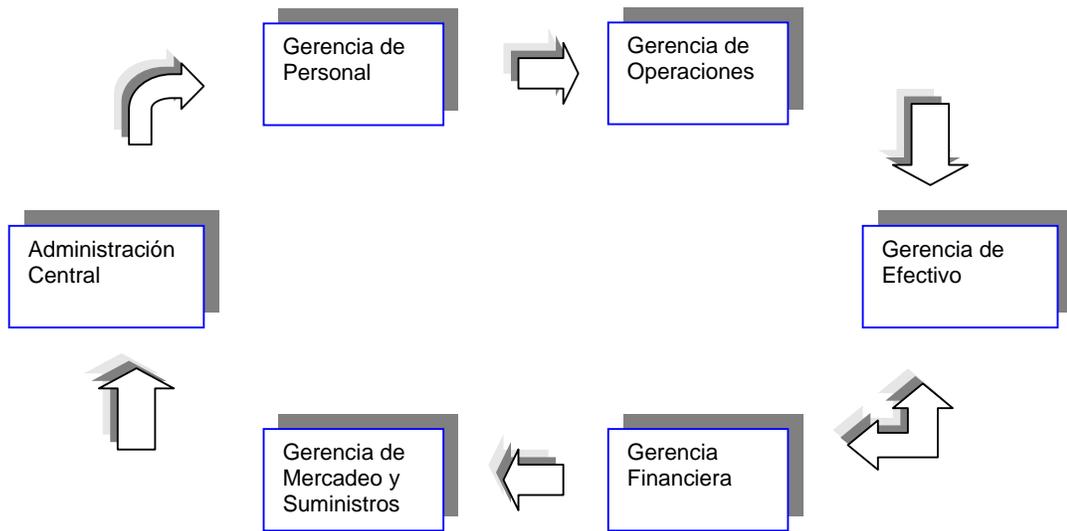


- La empresa debe de verificar sus desembolsos para rubros de inversión a fin de no mal invertir sus recursos en actividades no provechosas ni productivas.



PROCESO PRODUCTIVO PARA EMPRESAS DE TRANSPORTE PUBLICO DE PASAJEROS DE BUSES DE LA ZONA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

Conforme a esquema Jerárquico propuesto



COMPONENTES POR GERENCIA

- Administración Central
- Gerencia de Personal
- Gerencia de Operaciones

- Gerencia de Efectivo
- Gerencia Financiera
- Gerencia de Mercadeo y Suministros

