

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar.

1

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar.



Betty Alexandra Baquero García

Ludy Esther Santos Gutierrez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Cundinamarca

Sede / Centro Tutorial Girardot (Cundinamarca)

Programa Especialización en Gerencia Financiera

Julio de 2021

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar. 2

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar.

Betty Alexandra Baquero García

Ludy Esther Santos Gutierrez

Trabajo de Grado Presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia
Financiera

Asesor(a)

Diego Edison Quiroga Rojas

Maestrante en Dirección Financiera

Especialista en Gerencia y Administración Financiera

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Cundinamarca

Sede / Centro Tutorial Girardot (Cundinamarca)

Especialización en Gerencia Financiera

Julio de 2021

Dedicatoria

A nuestros padres por habernos forjado como las personas que somos en la actualidad, muchos de nuestros logros se lo debemos a ellos entre esos este. Nos formaron con principios y valores, con algunas libertades, pero al final eso nos motivó para alcanzar este objetivo.

Agradecimientos

En primer lugar, gracias, Dios por tu amor, tu bondad no tiene fin, nos permites tener salud y vida para afrontar todos nuestros retos y convertirlos en logros, cuando caemos sabemos que nos pones a prueba, para mostrar nuestra fe y nuestras ganas de crecer para ser mejores seres humanos

Este trabajo de grado ha sido una bendición en todo sentido y le agradecemos a nuestros padres porque han estado ahí dándonos fortaleza para continuar y salir adelante con esta meta, gracias por estar presentes en esta etapa de nuestras vidas y por estar siempre por nosotras y para nosotras buscando lo mejor.

A nuestro tutor que, sin su ayuda, sus conocimientos y sus grandes aportes, no hubiéramos desarrollado este proyecto.

Tabla de contenido

Resumen.....	9
Abstract.....	11
1. Introducción.....	13
2. Problema.....	14
2.1 Descripción del problema:	14
2.2 Planteamiento del problema:.....	19
3. Objetivos.....	20
3.1 Objetivo general.....	20
3.2 Objetivos específicos.....	20
4. Justificación.....	21
5. Marco de referencia.....	23
5.1 Antecedentes teóricos y empíricos.....	23
5.2 Marco teórico.....	25
5.3 Marco geográfico.....	29
5.4 Marco conceptual.....	31
6. Metodología.....	33
6.1 Alcance de la investigación.....	33
6.2 Enfoque metodológico.....	33
6.3 Población y muestra.....	34

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar. 6

6.4	Instrumentos	34
6.5	Procedimientos.....	35
6.6	Análisis de información.	36
6.7	Consideraciones éticas	36
7.	Capítulo VI.....	37
8.	Capítulo VII	47
9.	Capitulo VIII.....	56
10.	Capitulo IX.....	59
11.	Conclusiones	78
12.	Recomendaciones	79
13.	Referencias bibliográficas.....	79
14.	Anexos	81

Lista de Tablas

Tabla 1 Estado de situación financiera comparativo 2020 Vs 2019	38
Tabla 2 Estado de resultados TTM	39
Tabla 3 Estado de situación financiera TTM.	40
Tabla 4 Estado de resultados comparativos Vigencia 2019 – 2020.....	42
Tabla 5 Periodicidad	51
Tabla 6 Matriz de procesos	52
Tabla 7 Despacho de vehículos 2019 & 2020.....	53

Lista de Figuras

Ilustración 1 Ubicación Terminal de Transportes de Melgar.....	30
Ilustración 2 Comportamiento EBITDA.....	45
Ilustración 3 Indicadores.....	46
Ilustración 4 Organigrama TTM.....	47
Ilustración 5 Brucher TTM.....	49
Ilustración 6 Tablero Principal.....	60
Ilustración 7 Cuadro de mando modelo financiero.....	61
Ilustración 8 Estado de resultados.....	62
Ilustración 9 Ingresos.....	67
Ilustración 10 Gastos de personal.....	69
Ilustración 11 Gastos administrativo.....	71
Ilustración 12 EBITDA.....	74
Ilustración 13 Estado de la situación financiera.....	75
Ilustración 14 Composición accionaria.....	76
Ilustración 15 Temas relevantes.....	77

Resumen

Para toda organización es importante tener la información a la mano con el fin de comunicar a los accionistas, Junta Directiva y al gerente todos los resultados operacionales, contables y financieros que pueda permitir una toma de decisiones.

Por lo anterior, se efectuó un estudio en el cual se evidencia la necesidad de generar un plan de mejora para la Terminal de Transportes de Melgar; por ello se crea un modelo financiero que compile la información y la procese de manera fácil y ágil y con esto se convierta en una herramienta que permita observar la situación financiera real y así realizar diagnóstico sobre lo desarrollado.

Es importante entender que lo que se pretende con este modelo no se limita a definir conceptos, pues mediante el tipo de investigación exploratorio-Descriptivo se identifica la situación real de la Terminal a partir de situaciones que no han sido objeto de un análisis profundo.

Al abordar las características financieras de la Terminal de Transportes de Melgar, mediante el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) de lo general a lo particular, permite cumplir con el objetivo trazado de generar una herramienta fácil de la medición de la gestión, considerada como la columna vertebral de todas las estrategias empresariales.

De acuerdo con la información recolectada y los análisis de esta, se logra estructurar el modelo de gestión financiera, el cual cuenta con un cuadro de mando alimentado con la situación de este, basada en resultados reales que permite validar indicadores que evalúan la gestión permitiendo ser medibles, entendibles y controlables

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar. 10

Dentro de las grandes ventajas que genera esta herramienta es la de permitir a la alta dirección hacer un seguimiento y monitoreo de todos los parámetros de la gestión financiera, facilitando la toma de decisiones asertivas que generen un impacto positivo a través del alcance de los planes de mejoramiento y las acciones correctivas definidas.

Este modelo financiero pretende servir de patrón estándar de buenas prácticas financieras y como soporte para entender mejor la situación real y cuantificar el riesgo a la hora de tomar una u otra decisión, de manera que sus directivos puedan tomar mejores decisiones en el proceso de planificación.

Palabras claves: Análisis, cuadro de mando, datos, decisiones, Financiero, indicadores.

Abstract

For every organization it is important to have the information at hand in order to communicate to the shareholders, the Board of Directors and the manager all the operational, accounting and financial results that can allow decision-making.

Therefore, a study was carried out which shows the need to generate an improvement plan for the Melgar Transport Terminal; For this reason, a financial model is created that compiles the information and processes it in an easy and agile way and with this it becomes a tool that allows observing the real financial situation and thus making a diagnosis of what has been developed.

It is important to understand that what is intended with this model is not limited to defining concepts, because through the type of exploratory-descriptive research the real situation of the Terminal is identified from situations that have not been the subject of a deep analysis.

By addressing the financial characteristics of the Melgar Transport Terminal, through the PHVA cycle (plan, do, verify and act) from the general to the particular, it allows to fulfill the objective set of generating an easy tool for the measurement of management , considered as the backbone of all business strategies.

According to the information collected and its analysis, it is possible to structure the financial management model, which has a scorecard fed with the situation of this, based on real results that allows to validate indicators that evaluate the management allowing to be measurable, understandable and controllable

Among the great advantages generated by this tool is that it allows senior management to follow up and monitor all the parameters of financial management, facilitating assertive decision

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar. 12

making that generates a positive impact through the scope of the financial management plans. improvement and defined corrective actions.

This financial model is intended to serve as a standard pattern of good financial practices and as a support to better understand the real situation and quantify the risk when making one or another decision, so that its managers can make better decisions in the planning process.

Keywords: Analysis, Balanced Scorecard, Data, Decisions, Financial, Indicators

1. Introducción

El modelo de gestión financiera es importante tanto para la Sociedad Terminal de Transportes de Melgar como para los accionistas. La sociedad necesita tener una visión clara de su negocio. Los accionistas necesitan saber dónde están invirtiendo su dinero. Todas las empresas necesitan un plan de negocio para organizarse, pero desde el momento en el que entra financiación externa, sea por crédito o por inversión, el modelo financiero se convierte en un instrumento indispensable para la planificación de esta.

Principalmente en asuntos de la financiación de la Sociedad Terminal de Transportes de Melgar, los accionistas esperan una presentación correcta y concisa del estado financiero, especialmente de la proyección de la situación de ingresos, capital y liquidez. Los accionistas sólo invierten su dinero si están convencidos de que la empresa podrá devolver créditos e intereses en el futuro, para la rentabilidad.

Además, se utiliza a la hora de querer generar un plan estratégico toda vez que su propósito es formar la realidad de la empresa en un modelo concreto que facilite una imagen transparente de la situación actual o en el momento que se necesite de dicha empresa

El objetivo de un modelo de gestión financiera es poder proyectar el impacto de cualquier cambio en la estructura o el negocio de la empresa.

Por lo tanto, algo relevante es la flexibilidad de un modelo financiero para saber la cuenta de Pérdidas y Ganancias, el Balance General y el control del Flujos de Efectivo, pero hay que tener en cuenta que es una estructura compleja y tiene que ser realizada y estudiada muy cuidadosamente y su función de instrumento de proyección o predicción, el modelo necesita incluir datos históricos que permitan proyectar datos futuros.

2. Problema

2.1 Descripción del problema:

La Terminal de Transportes de Melgar-Tolima es una sociedad de economía mixta con participación mayoritaria de la parte privada, por esa razón su operación, ejecución, objeto social y distribución de sus dividendos se rigen bajo las normas del derecho privado. Esta Terminal inicio su operación en el año 2018, lo que sitúa en una organización relativamente nueva y en vía de desarrollo y crecimiento, es por este motivo, que los colaboradores activos de esta empresa se ven en la necesidad de implementar acciones que permitan fortalecer la gestión, optimizando los recursos permitiendo así una operación en términos de calidad, movilidad, comodidad, seguridad y accesibilidad.

El compromiso de la alta dirección constituye un factor determinante en la toma de decisiones asertivas. Sin embargo, necesita de este tipo de estudio para consolidar la información pertinente.

Dentro de las herramientas necesarias que requiere cada organización, definir un modelo que dé cuenta del cumplimiento de sus metas y objetivos se hace indispensable y relevante para la toma de decisiones y gestión directiva.

La conectividad entre las regiones exige a las sociedades implementar y modernizar sus procedimientos operativos, es en este aspecto que se necesita la estructuración de un modelo de gestión financiera para una buena toma de decisiones.

La terminal de transportes de Melgar ha evolucionado significativamente desde su apertura de agosto del 2018 ha permitido crecer de una manera evolutiva generando espacios diferentes, en los cuales permite dar a conocer una amplitud del sector transporte, las normas esenciales del

sector transporte y de la prestación de este servicio es la calidad del mismo, asimismo los usuarios pueden determinar qué empresa prestadora de servicios requieren para que cumplan con la necesidad fundamental de movilidad prestando un buen servicio cumpliendo con protocolos, no solamente de bioseguridad generados a razón de la pandemia Covid-19, si no también cumplimientos a los lineamientos de seguridad vial que requiere todo pasajero en óptimas condiciones de su movilidad al desplazarse de un lugar a otro, de igual manera cumpliendo con objetivos claros de prestación de servicio teniendo en cuenta el cliente como prioridad en la prestación de este tanto interno como externo, los clientes son fundamentales en el ejercicio de cualquier empresa y también en las empresas que son conexas al transporte como las terminales. Los procesos internos que se llevan en la Terminal de Transportes de Melgar van ligados a un proceso de mejora continua donde se vienen evaluando cada uno de los procesos y procedimientos usando cada una de las situaciones que puedan generar cualquier clase de inconsistencia que afecte la administración y la operación de esta, es importante que los procesos internos estén documentados. Además si hay un cambio de personal con el solo hecho de saber lo que se viene haciendo con los procesos, los estándares de calidad, los procesos internos son diversos, financieros, contables, operativos, administrativos, de mantenimiento y limpieza en las áreas comunes, por ello se tienen coordinadores para que evalúen esos procesos constantemente coordinen las actividades y que tengan una muy buena comunicación, se complementen entre ellos y logren un espacio de calidad en estos que deben ser evaluados constantemente con un plan de seguimiento y autoevaluación generando planes de mejora, siempre buscando cumplir con todos los estándares y sobre todo alcanzar la calidad en la prestación del servicio en el transporte.

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar. 16

Además, en cualquier empresa como en la Terminal de Transportes de Melgar las finanzas marcan una pauta fundamental que se debe conocer en qué punto de equilibrio se encuentra, si son garantes en la prestación del servicio, pero generando utilidades, generando un resultado del ejercicio positivo para esta. Toda sociedad independientemente sea de transporte, de prestación de servicio, de turismo o de cualquier índole necesita tener una finanzas claras donde se tenga una información a la mano que sea verídica, comparativa, que se conozca las condiciones financieras de la empresa Terminal de Transportes o de cualquiera de ellas, así mismo las finanzas muchas veces son personales, pero saber en qué situación financiera se encuentra el ente económico para generar resultados, prestar un servicio y para que los accionistas vean cuál es el resultado de su inversión si realmente es un gasto o una inversión en la parte financiera escrito en cualquier empresa por conocimiento, es necesaria para poder tomar decisiones y este modelo de gestión financiera es lo que hemos querido que se convierta en una herramienta del gerente para la toma de decisiones para conocer las condiciones en las que se encuentra económicamente si es viable o no, si está prestando un riesgo o si es rentable.

El tema financiero no solamente en la Terminal de Transporte de Melgar sino a nivel mundial se requiere en todas y cada una de las empresas legalmente constituidas para tener conocimiento si es rentable o no, invertir en ella y qué tan riesgosa puede ser.

Las terminales de transporte a nivel nacional y mundial se convierten en unos espacios de infraestructura los cuales las empresas transportadoras generan la movilidad compilando los usuarios para la salida.

El término de competitividad hace relación al propósito de una organización de ser sostenible de acuerdo con su capacidad de generar un valor agregado y mantenerse estable en el mercado. El sistema de transporte terrestre de pasajeros constituye uno de

los elementos centrales para garantizar la movilidad, la globalización de los mercados, el fomento del turismo y la conectividad.

La movilidad constituye un elemento fundamental para el desarrollo social y el bienestar de sus habitantes. Pero han surgido nuevas demandas de desplazamiento ante los cambios territoriales y la aparición de nuevos centros de atracción que fomentan el turismo y por consiguiente la movilidad de pasajeros por carretera,

Teniendo en cuenta que el transporte terrestre de pasajeros funciona a través de concesiones que se otorgan a empresas privadas, responsables de la ejecución de la operación con su responsabilidad intrínseca de seguridad vial con sostenibilidad han sido objeto de una fuerte vigilancia y control por parte de Estado.

El sector presenta varias problemáticas que afectan de manera significativa la competitividad y el desarrollo normal de la operación.

Podemos identificar las más relevantes en las que se encuentran:

- No hay Homogeneidad en servicio de transporte,
- Libertad tarifaria
- Deficiente control por parte del estado (transporte ilegal)

Es importante para el estudio que ocupa identificar las tendencias competitivas del sector de transporte terrestre de pasajeros a nivel mundial, nacional y local, con el fin de desarrollar el modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar como una herramienta en el diseño de estrategias de sostenibilidad.

La competitividad a nivel mundial está basada en tres aspectos fundamentales: la implementación de un transporte sostenible, limpio y energéticamente eficiente.

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar. 18

La tendencia en el aumento significativo de la población genera en las empresas de transporte prepararse para la gran demanda de servicios buscando una equidad social, un equilibrio con el medio ambiente y que genere un beneficio económico propio y a la comunidad.

A nivel nacional podemos determinar que el estado se limita a intervenir en la operación a través de la regulación, control y vigilancia con el fin de asegurar una adecuada prestación en términos de calidad, seguridad y eficiencia. Las empresas privadas en su afán de ser competitivas han implementado herramientas tecnológicas tendientes a mejorar la seguridad y confiabilidad del servicio. Así mismo han hecho un esfuerzo económico importante en la modernización de su flota de buses, se puede inferir que apuntan a la competitividad en términos de calidad del servicio en ese aspecto enfocan sus acciones.

La competitividad de la Terminal de Transportes de Melgar se ve reflejada en varios aspectos a saber;

-Innovación empresarial: dinamizar el ejercicio de la gestión de la terminal, a través de estrategias planificadas que permitan generar ventajas competitivas. El mejoramiento continuo de sus procesos constituye la columna vertebral de la empresa.

-Proyección hacia el futuro: una visión empresarial empodera al equipo al cumplimiento de sus metas

-Recurso humano: un enfoque basado en la satisfacción de las necesidades del cliente.

2.2 Planteamiento del problema:

- ¿Cuál es el diagnóstico financiero y estratégico de la Terminal de Transportes de Melgar?
- ¿Cuáles son las características de gestión financiera que apoye las decisiones estratégicas y cotidianas de la gerencia en la Terminal de Transportes de Melgar?
- ¿Cuáles son los ejes principales de la gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar?
- ¿Qué estrategias operativas y financieras se efectúan en la Terminal de Transportes de Melgar?
- ¿Qué diseño se puede realizar para la compilación y detalle de información financiera?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión operativa y financiera que apoye la toma de decisiones de la gerencia de la Terminal de Transportes de Melgar 2021.

3.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico financiero y estratégico de la Terminal de Transportes de Melgar.
- Caracterizar la estructura operativa y financiera, definiendo los procesos en los cuales se requiere intervención en la gestión, seguimiento y control
- Definir los ejes principales de la gestión operativa y financiera de la Terminal de Transportes de Melgar y las estrategias de mejoramiento en cada uno de ellos.
- Estructurar el modelo financiero que facilite y aporte a la organización en la toma de decisiones.

4. Justificación

Melgar es considerada como una ciudad turística por excelencia, su economía está basada en este importante sector económico. Es llamada la ciudad de las piscinas porque dentro de su territorio físico se encuentran más de 5.000 piscinas, tienen una superficie de 215 Km² y cuenta con una población de aproximadamente 36.541 habitantes, su posición geográfica, toda vez que se encuentra a 100 kilómetros de Bogotá y su clima de más de 27° C, la convierten en punto estratégico y corredor vial para el acceso al sur del país.

Durante muchos años Melgar sufrió un grave problema de acceso y movilidad, pues no contaba con un terminal de transportes terrestre, que le diera la bienvenida a los más de 30.000 turistas que la visitan en fines de semana y puentes festivos y sus usuarios locales.

Así pues, en el año 2018, durante la administración del alcalde Gentil Gómez Oliveros, y luego de sobrepasar varios obstáculos financieros y políticos, se logró la construcción y entrega de lo que es hoy La terminal de Transportes de Melgar-Tolima.

Esta infraestructura es considerada como una de las más modernas de Colombia e incluso de Latinoamérica pues cuenta con 4 salas de espera donde el usuario puede descansar cómodamente mientras esperan abordar su vehículo; gran cantidad de taquillas de diferentes operadores donde permiten la movilidad por todo el territorio nacional, otro beneficio lo constituye la seguridad ya que cuenta con un moderno sistema de circuito cerrado de televisión que permite un monitoreo constante a todos los usuarios.

Si bien su naturaleza jurídica es mixta debido a que dentro de sus inversionistas existe una pequeña cantidad de recursos públicos, se rige por el derecho privado. La terminal de

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar. 22

Transportes de Melgar permite la centralización de la demanda de pasajeros optimizando los tiempos de viaje y los costos de operación.

Y es este objetivo principal, la motivación para diseñar un modelo de gestión operativa y financiera como columna vertebral de todas las estrategias empresariales, de manera tal, que permita desarrollar su gestión bajo los parámetros de un modelo de negocios sostenible generando valor agregado a todos los grupos de interés

Se ha evidenciado que la Sociedad Terminal de Transportes de Melgar presenta una problemática visible cual es la falta de información financiera consolidada y organizada, por ello el modelo financiero se presenta como una oportunidad de mejora para la elaboración de proyecciones a corto y mediano plazo para una buena toma de decisiones favoreciendo la rentabilidad de la empresa.

La Terminal de Transportes de Melgar-Tolima en cumplimiento de su misión institucional y el gran aporte en el desarrollo del municipio, prioriza su actividad en la responsabilidad social empresarial haciendo un gran aporte en mejorar la calidad de vida de la comunidad en general.

Como herramienta gerencial el modelo financiero pretende servir de pauta a los demás socios estratégicos y operadores terrestres del país y estándar de buenas prácticas operativas y financieras.

Así las cosas, para implementar un modelo de gestión financiera viable en la Terminal de Transportes de Melgar-Tolima se pone en práctica lo aprendido durante la experiencia académica al cursar la especialización Gerencia Financiera en la Universidad Minuto de Dios.

5. Marco de referencia

5.1 Antecedentes teóricos y empíricos

El objetivo central del artículo de (Camargo, 2018) es dar cuenta de la transición de los sistemas de transporte en Colombia, para ello, se incorporaron algunos elementos del contexto en que éstos fueron instaurados, así como ciertas transformaciones económicas que lo propiciaron. El transporte es un servicio que ha existido desde siempre en la vida y cotidianidad de los pueblos. Sus cambios derivan, por una parte, de las necesidades y exigencias de la población en busca de mejores condiciones de movilidad comercial e individual y, por otra, de las tensiones y desórdenes generados al interior de cada sistema, es decir, los problemas acarreados desde la compleja articulación de la geografía, la economía, la sociedad y las políticas institucionales del Estado. No podemos olvidar que el transporte, ya sea de empresa privada u oficial, es un servicio público que tal como señala Darío Samper, es indispensable para la mayoría de los habitantes. El análisis de la actividad transportadora en Colombia ha causado varios debates acerca de su impacto en el desarrollo económico nacional. El transporte en Colombia surgió como medio básico para la integración de un país diverso en regiones, topografía e historia, «el avance de este no es más que el recorrido de las necesidades de una sociedad cambiante que poco a poco se da cuenta del acelerado mundo en el que habita.» Desde esa perspectiva, historiar el transporte se entiende como el análisis de las infraestructuras y diversos sistemas de movilidad que impactaron en el desempeño económico, los procesos productivos sectoriales, y la vida social. Se puede concluir que el transporte en Colombia ha sido considerado un servicio integrador tanto social como económicamente, su importancia ha estado determinada por los procesos históricos y las demandas cambiantes de una sociedad en movimiento. Sin embargo, el origen de un nuevo sistema respecto al anterior dependió del manejo y las características morfológicas de un país

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar. 24

geográficamente diverso y complejo.

Sumado a ello, las diferentes modalidades tuvieron un uso y desarrollo regional distinto acorde a las dinámicas territoriales y necesidades económicas propias de sus tejidos productivos. Asimismo, el control y construcción de los sistemas de transporte y su infraestructura durante el siglo XIX y las tres primeras décadas de la centuria pasada, por lo general se concesionaron a empresas extranjeras, que regulaban en muchas ocasiones bajo su autonomía las tarifas y rutas. La transición encontrada entre los sistemas radicó, por un lado, en el incremento productivo de los diferentes rubros, y por otro en la reducción de costos y tiempo de movilidad. El camión como antecedente principal del transporte de pasajeros, fue un medio autosuficiente desde el orden empresarial y económico, pues suplió las insuficiencias del ferrocarril facilitando la unificación de centros de distribución y consumo en el mercado interno.

Por otro lado, su implementación entrevió la importancia del espacio conformado por el corredor comercial e industrial existente entre Boyacá, los Santanderes, Bogotá y posteriormente los llanos Orientales, donde se concentraron algunas de las empresas cementeras, siderúrgicas, metal-mecánicas y de servicios más relevantes del país, así como las distintas actividades económicas predominantes de los mismos. (Camargo, 2018)

En el análisis DOFA se encontró las fortalezas del Departamento radicaban en el buen nombre de la Empresa y la alta experiencia en el sector que poseen los colaboradores. Por el lado de las oportunidades se concluye que es un sector altamente competitivo y amplio y se cuenta con un factor sumamente influyente, que es la cercanía que se tiene con que el puerto de Buenaventura, el cual se encuentra a dos horas y media

de la ciudad de Cali y es por este puerto por donde se moviliza un alto porcentaje del mercado internacional del país, lo que requiere de un gran movimiento de transportes, tanto de ingreso de mercancías al interior como despachos al Puerto para la respectiva exportación. Este trabajo permite concluir que el desarrollo de un análisis financiero permita tomar decisiones acertadas, es necesario contar con información confiable y completa. Para lo anterior, se considera que el sistema de costeo ABC es una herramienta que permite complementar un análisis financiero, porque supera la debilidad en la distribución de los costos indirectos de los sistemas de costos tradicionales, permitiendo distribuir los costos de una manera más acertada. (Mendoza, 2017)

5.2 Marco teórico

El transporte terrestre podemos definirlo como toda actividad que se realiza sobre la superficie terrestre y sobre ruedas. En el periodo precolombino los indígenas establecieron un sistema de caminos interconectados a lo largo de sus imperios por la necesidad de trasladar sus distintos tipos de mercancía a los diferentes territorios.

En primera instancia lo hacía a través de sus semovientes o animales de carga, la aparición de la rueda constituyo uno de los avances más importantes para la evolución del transporte que se veían debilitado por los grandes volúmenes de mercancía y el poco peso que podía soportar un animal, otro de los aportes importantes de la rueda es que permitió la llegada de las personas a lugares diferentes en menos tiempo he aquí la génesis de lo que hoy llamamos el transporte terrestre.

El aporte de las tribus incas fue muy importante porque se consideran como los pioneros en la creación de un sistema de caminos interconectados en todo su imperio. Su motivación

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar. 26

principal fue el hambre de estos indígenas que los obligo a trasladarse de una forma en principio arcaica que fue evolucionando y facilitando su movilización.

En Colombia el primer modo de transporte se remite a las comunidades prehispánicas. La necesidad constante del hombre del intercambio comercial o trueque fueron la motivación principal de recurrir a distintas formas de moverse. La topografía colombiana fue en principio un obstáculo en el traslado de su mercancía, sin embargo, creó una fuente de trabajo en la medida que las personas resultaban más eficientes que los animales para lograr el intercambio con otras regiones. Pese a convertirse en un eje fundamental de la economía el estado ignora totalmente su crecimiento y no realizó ningún tipo de inversión para formalizar el transporte como un sistema.

En los años 20 un auge importante debido a la implementación de los ferrocarriles como medio de transporte de carga, sin embargo, unas décadas después fue perdiendo importancia y relevancia por la caída del comercio exterior a raíz de la segunda guerra mundial y la competencia con los buses, camiones y vehículos que se fueron considerados más seguros.

Algunos extranjeros europeos visualizaron la importancia de esta economía y monopolizaron el servicio de transporte, en principio el de mercancía que luego se optimizó con el servicio terrestre de transporte de pasajeros.

Esta actividad al ver su auge empezó a ser regulada por la intervención del estado teniendo que presentar, en principio, sus estados financieros para terminar totalmente subordinados al lineamiento del Estado. En 1967 se Creó una sociedad anónima llamada CENTRALES DE TRANSPORTES con el fin de centralizar el despacho de vehículos de transporte intermunicipal de pasajeros.

Una vez intervenida toda esta actividad se creó en la ciudad de Cali la primer Terminal de Transportes terrestre de pasajeros de Colombia y de Suramérica, iniciando su operación el día 16 de agosto de 1974.

De acuerdo con Palepu, Healy, Bernard (2002). “El propósito del análisis financiero es evaluar el desempeño de una empresa en un contexto de sus metas y estrategias declaradas. Para tal efecto, se cuenta con dos herramientas principales: el análisis de razones y el análisis de flujos de efectivo. El primero de ellos significa determinar la forma en que las partidas de los estados financieros de una empresa se relacionan entre sí. El segundo refleja sus flujos de efectivo de operación, inversión y financiamiento.”

Según Charles H. Gibson,” es un estado financiero integrado por las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado. Se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un periodo determinado (semana, mes, trimestre, semestre, año). El flujo de efectivo permite anticipar:

Excedentes de efectivo.

Cuando habrá un faltante de efectivo.

Como mecanismo de inversión a corto plazo

Cuando y en qué cantidad se deben pagar préstamos adquiridos. Cuando efectuar desembolsos en capital de trabajo.

De cuanto se debe disponer para pagar prestaciones a los empleados.

De cuanto efectivo puede disponer el empresario para asuntos personales.

Con mayor exactitud, sus pronósticos y comparativos (Planeación y Control Presupuestal)”

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar. 28

Los poderes públicos promoverán la adecuada satisfacción de las necesidades de transporte de los ciudadanos, en el conjunto del territorio español, en condiciones idóneas de seguridad, con atención especial a las categorías sociales desfavorecidas y a las personas con capacidad reducida, así como a las zonas y núcleos de población alejados o de difícil acceso.

Adeuar el transporte público a las necesidades del siglo XXI

El transporte público de pasajeros por carretera funciona a base de concesiones que se otorgan por concurso a empresas de autobuses privadas. Uno de los mejores ejemplos ha sido el surgimiento de miles de nuevos funcionarios regionales con la aparición de las autonomías, y su necesidad de acudir cada día a sus centros de trabajo en las recién nombradas capitales autonómicas. Ello supuso y supone hoy en día un gran número desplazamientos in itinere en vehículo particular, que debe aliviarse con transporte público por motivos de seguridad vial y sostenibilidad.

Dinamización de la economía

Es de suma importancia que el transporte público por carretera sepa absorber buena parte de esa demanda de movilidad, pues ello servirá para incrementar el número de viajes, mejorar la calidad del servicio y, en definitiva, lograr un transporte más eficiente, sostenible y al alcance de todos. Porque, al fin y al cabo, éste es el verdadero objetivo de todo servicio público. (Martínez, 2017)

El modelo de gestión financiera de la Sociedad de la Terminal de Transportes de Melgar, le da un objetivo, dirección e importancia a las decisiones financieras que se tomen al interior de la organización, identificando un diagnóstico de la situación financiera actual, los objetivos financieros que se quieren alcanzar, a corto, mediano y

largo plazo; y de esta manera ,establecer las prioridades y así generar un plan de inversión, el cual se debe efectuar sistemáticamente con seguimiento continuo con el fin de ajustar los objetivos que se quieran lograr.

Establecer un orden financiero detallado que determine fundamentalmente la estabilidad de la empresa para una buena toma de decisiones.

5.3 Marco geográfico

Este apartado debe mostrar el contexto geográfico del estudio, de tal forma que queden planteadas las condiciones sociales, económicas y atmosféricas que puedan impactar en el desarrollo del proyecto de investigación, no es un apartado extenso, por el contrario, debe ser preciso y con mapas, figuras y tablas que precisen información esencial para el estudio. En este punto se retoman algunas consideraciones realizadas preliminarmente en función del contexto de la propuesta de investigación, que corresponde al municipio de Melgar y especialmente lo correspondiente a su Terminal de Transportes de Melgar.

Como se indicó anteriormente la principal actividad económica de la ciudad es el turismo, gracias a su ubicación y paisajes, pero sobre todo a su infraestructura hotelera se ha permitido la consolidación en el sector turístico nacional; un trabajo desarrollado durante décadas, pues ya en los años noventa era referido como “En la actualidad Melgar cuenta con la mejor infraestructura hotelera del centro del país” (El Tiempo, 1996); “Melgar es uno de los centros turísticos más importantes del Tolima” (El Tiempo, 1996).

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar. 30

Los orígenes del municipio de Melgar se remontan a la evolución y desarrollo de tres asentamientos ubicados en el valle del Río Sumapaz: el primero, en el Alto de la Virgen, hoy denominada Vereda de Cualamaná. Luego, el sector de la Candelaria en 1720, lo que hoy corresponde al sector de la bomba de Texaco y el barrio la Florida y finalmente, a partir de 1798 en el sector donde hoy se encuentra ubicado.

En cuanto a su zona urbana, dada la actividad productiva del municipio, se caracteriza por el alto flujo vehicular que aumenta en tiempos festivos y vacacionales por la llegada de visitantes de otras regiones del país. El transporte informal para el turismo afecta la movilidad por el estacionamiento deliberado de vehículos y por la seguridad vial. La zona de la Terminal de Transportes de Melgar se encuentra delimitada en la siguiente ilustración.

Ilustración 1
Ubicación Terminal de Transportes de Melgar.



Ilustración 1. Ubicación Terminal de Transportes de Melgar, Google Earth (2021)

5.4 Marco conceptual

Ruta: es el trayecto comprendido entre un origen y un destino unidos entre sí por una vía con recorrido determinado.

Rutas de origen: aquellos que salen de Melgar con destino a los diferentes municipios y ciudades.

Rutas destino: aquellos que llegan a Melgar provenientes de los diferentes sitios nacionales o departamentales.

Rutas de tránsito: aquellos que teniendo su origen y destino en otros sitios pasan por la ciudad de Melgar.

Temporada alta: movimientos de vehículos y pasajeros durante los periodos de vacaciones escolares y temporadas festivas corresponden a semana santa festividades de medio año fin de año (diciembre-enero) y puentes festivos.

Frecuencias: número de veces que durante el día una empresa despacha vehículos para una ciudad determinada.

Tipo de vehículo: hace distinción entre los diversos tipos de vehículos definidos por el ministerio de transporte

Pasajero: usuario del servicio de transporte público persona que se moviliza en un vehículo distinto del conductor.

Despacho: es la salida de un vehículo de transporte público en un horario autorizado o registrado.

Terminal: Cuando se utiliza el concepto de terminal se hace referencia a aquel espacio físico en el cual terminan y comienzan todas las líneas de servicio de transporte de una determinada región o de un determinado tipo de transporte (por ejemplo, ómnibus o tren).

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar. 32

Transporte: es un medio de traslado de personas o mercancías de un lugar a otro, y está considerado como una actividad del sector terciario. El traslado permite el crecimiento económico y las posibilidades de desarrollo de una nación. Cada día se llevan a cabo en el mundo millones de desplazamientos de mercancías, el traslado facilita el intercambio comercial entre las regiones y los países, y las actividades económicas se ven favorecidas si los medios de transporte son buenos, rápidos, seguros y baratos.

Financiero: es todo aquello relativo a la gestión y obtención de capitales. Esto, tanto a pequeña como a gran escala. Es decir, financiero es lo que pertenece a las finanzas. Estas son un área de la economía que estudia la captación de recursos (dinero), así como la inversión y el ahorro de estos.

Operativo: es aquello que se encuentra en funcionamiento. Este adjetivo se aplica normalmente a la tecnología o sistemas organizativos para indicar que se utilizan con normalidad. Cuando esto no ocurre, se dice que algo no está operativo, es decir, no funciona por algún motivo (un problema técnico, unas obras o un cambio en unas infraestructuras)

6. Metodología

6.1 Alcance de la investigación

El tipo de investigación que se utiliza para el desarrollo del presente trabajo de grado es de carácter Exploratorio-Descriptivo, ya que se pretende analizar y explicar la información suministrada de la Sociedad Terminal de Transportes de Melgar, conociendo sus ambientes interno y externo, encontrando todos los estados financieros y la operación en los que incurre la organización, analizando la importancia de la organización detallada, veraz y eficaz, en donde se interpreten los datos y la viabilidad de la operación. Es exploratorio porque nunca se ha realizado un estudio de este tipo en la Terminal, y descriptivo porque se delimitan las características que enmarcan el objetivo de estudio.

6.2 Enfoque metodológico

Este estudio se inscribe en la investigación mixta, es decir tanto cualitativa como Cuantitativa, concretamente es un estudio etnográfico que se acompaña de un componente conceptual-estratégico, pues se trata del diseño de un modelo financiero de análisis para el fenómeno planteado, cuyas técnicas para la recolección de la información se establecen sean:

El rastreo y análisis documental de lo contable y estadístico, la observación participante, un diagnóstico sobre el estado financiero, la entrevista semi estructurada a la contadora y a su grupo de trabajo.

El estudio etnográfico posibilita fundamentar la generalidad de un fenómeno o teoría, para entender las concordancias o las variantes entre diversos casos (Saavedra, 2015, p.11), especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes, y

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar. 34

cuyo resultado se produce a partir del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guiaron la recolección y el análisis de los datos. La etnografía es uno de los medios más apropiados para abordar la realidad de una situación estratégica y es idónea para investigar en estudios de alta concentración.

Ruta metodológica

- Objetivos
- Necesidad de la información
- Quien tiene la información
- Estrategias de recolección de información

6.3 Población y muestra

Para este estudio se abordó al municipio de Melgar en términos territoriales y humanos como objeto de estudio. Así, la muestra, en términos, geográficos, fue la zona rural del municipio, que, a su vez, se dividió en la zona rural km 1 vereda san Jose de la colorada vía melgar-Bogota.

También, la muestra, obedece a la selección de 3 colaboradores de la Terminal de Transportes de Melgar, en donde 1 es el auxiliar contable, el contador y la gerente.

6.4 Instrumentos

Técnicas de recolección de información

En este proyecto se emplean técnicas de recolección de información mixtas, porque incluyen técnicas tanto cualitativas como cuantitativas.

Cualitativas: Se emplean herramientas como llamadas telefónicas y entrevistas con las personas involucradas en el proceso.

Cuantitativas: Se indaga sobre información financiera, como: Estados de Resultados, Estados de Situación Financiera, Flujos de Caja.

Fases del proyecto

Se realizó el presente trabajo en 6 fases:

- Fase Diagnóstica: Diagnostico del contexto y formulación del proyecto.
- Segunda fase: Revisión, recopilación y análisis documental y financiero.
- Tercera fase: Aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de datos.
- Cuarta fase: Constatación de hallazgos y resultados.
- Quinta fase: se permitió diseñar la estrategia para la solución de la falta de organización financiera en la Terminal de Transportes de Melgar.
- Fase final: se implementó las reestructuraciones necesarias para el modelo financiero con las acciones de solución referidas en el presente proyecto para la Terminal de Transportes.

6.5 Procedimientos.

Para alcanzar orden y claridad en la información que se recolecta para el presente proyecto, se clasifican los datos en archivos de Excel, herramienta que facilita la representación en tablas que hacen posible la comprensión de las cifras y proyecciones. Además, permite clasificar la información pertinente para consolidar una correcta base de datos llamado modelo financiero.

6.6 Análisis de información.

Fuentes de información

Para el desarrollo del proyecto se emplean las siguientes fuentes de información:

Fuentes primarias: Se realizan encuestas a las personas de los diferentes departamentos, llamadas y consultas para recolectar toda la información necesaria.

Fuentes secundarias: Se recolecta información de los informes contables realizados en la empresa, que permiten obtener información básica para el presente trabajo de grado.

6.7 Consideraciones éticas

Dentro de los puntos éticos se tuvieron en cuenta: la participación, responsabilidad para manejar los conflictos que se generen, el manejo de la información y análisis del rigor metodológico en el proceso de generación de información e inferencias, la devolución de la información (Figuroa, 2012).

7. Capítulo VI

En la evolución del trabajo se logró evidenciar varias problemáticas para la información, en estos hallazgos predominó la falta de seguridad informática y la información poco organizada, archivos sin concluir con una gestión documental débil, de igual manera la información financiera causada en periodos no correspondientes como falta de principios de causación y amortización de anticipos, una comunicación bastante dispersa entre funcionarios de diferentes áreas que aportan para los procesos contables como si fueran en caminos contrarios, tesorería el área de pagos sin reporte de egresos al igual que ingresos que los llevan sin afectar, la cuenta correspondiente con una cartera mentirosa.

Se realizó una solicitud de información la cual es entregada y analizada donde se evidencia situaciones de riesgo para la Sociedad Terminal de Transportes de Melgar se genera un plan de mejora subsanando algunas falencias con las modificaciones del contador y del auxiliar contable, se recolecta información sobre estados financieros de año 2019 y 2020, en los cuales vemos la falta de organización detallada de la información contable de igual manera generando una gestión documental para los datos.

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar. 38

Tabla 1
Estado de situación financiera comparativo 2020 Vs 2019.

		TERMINAL DE TRANSPORTES DE MELGAR S.A.			
		NIT. 900.677.957-3			
		ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO			
		A DICIEMBRE 31 DE:			
		2020	2019	variaciones	
	ACTIVO				
	CORRIENTE				
-4	EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	20,265,741.72	82,090,710.30	-61,824,968.58	-75.31
	Caja	19,266,402.00	32,171,041.00	-12,904,639.00	-40.11
	Bancos	983,697.72	44,772,015.30	-43,788,317.6	-97.80
	Fondos Especiales Restringidos	15,642.00	5,147,654.00	-5,132,012.0	-99.70
-5	DEUDORES	96,679,164.34	227,749,005.56	-131,069,841.22	-57.55
	Anticipos y Avances	-	98,387,468.00	-98,387,468.00	-100.00
	Ingresos por Cobrar	19,606,690.00	19,885,470.00	-278,780.00	-1.40
	Anticipo de Impuestos	31,757,133.34	66,857,271.56	-35,100,138.22	-52.50
	Deudores Varios	53,199,005.00	49,062,646.00	4,136,359.00	8.43
	Menos: Deterioro de Cartera	-7,883,664.00	-6,443,850.00	-1,439,814.00	22.34
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	116,944,906.06	309,839,715.86	-192,894,809.80	-62.26
	NO CORRIENTE				
-6	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS	21,579,118,767.40	21,474,641,788.40	104,476,979.00	0.49
-7	OTROS ACTIVOS	169,271,277.00	200,432,585.00	-31,161,308.00	-15.55
	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	21,748,390,044.40	21,675,074,373.40	73,315,671.00	0.34
	TOTAL ACTIVO	21,865,334,950.46	21,984,914,089.26	-119,579,138.80	-0.54
	PASIVO				
	CORRIENTE				
-8	PROVEEDORES	2,687,653,956.20	2,757,653,956.20	-70,000,000.00	-2.54
-9	OBLIGACIONES FINANCIERAS CORTO PLAZO	9,038,733.00	-	9,038,733.00	100.00
-10	CUENTAS POR PAGAR	229,873,505.00	224,273,538.00	5,599,967.00	2.50
-11	IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	18,707,436.00	47,936,125.00	-29,228,689.00	-60.97
-12	BENEFICIOS A EMPLEADOS	47,703,552.00	44,685,117.00	3,018,435.00	6.75
	TOTAL PASIVO CORRIENTE	2,992,977,182.20	3,074,548,736.20	-81,571,554.00	-2.65
	NO CORRIENTE				
-13	OTROS PASIVOS	1,532,399,220.40	1,505,139,871.40	27,259,349.00	1.81
-14	OBLIGACIONES FINANCIERAS	6,824,489,504.00	6,728,741,119.00	95,748,385.00	1.42
	TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	8,356,888,724.40	8,233,880,990.40	123,007,734.00	1.16
	TOTAL PASIVO	11,349,865,906.60	11,308,429,726.60	41,436,180.00	0.37
	PATRIMONIO				
-15	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	11,995,247,998.00	11,672,083,657.00	323,164,341.00	2.77
	CAPITAL AUTORIZADO	12,000,000,000.00	12,000,000,000.00	-	0.00
	CAPITAL POR SUSCRIBIR	-	0.00	-	0.00
	CAPITAL SUSCRITO POR COBRAR	(4,752,002.00)	(327,916,343.00)	323,164,341.00	-98.55
-16	UTILIDADES	(1,479,778,954.14)	(995,599,294.34)	-484,179,659.80	48.63
	PERDIDA DEL PRESENTE EJERCICIO	(484,179,659.80)	-674,098,209.80	189,918,550.00	-28.17
	PERDIDAS EJERCICIO ANTERIORES	(995,599,294.34)	(321,501,084.54)	-674,098,209.80	209.67
	TOTAL PATRIMONIO	10,515,469,043.86	10,676,484,362.66	-161,015,318.80	-1.51
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	21,865,334,950.46	21,984,914,089.26	-119,579,138.80	-0.54

LUDY ESTHER SANTOS GUTIERREZ
Representante Legal

GLORIA PATRICIA BARRERO LEAL
Contador Público T.P. 61346-T

JESUS EDUARDO ROJAS A.
Revisor Fiscal T.P. 7623-T

Tabla 1. Estado de situación financiera comparativo 2020 Vs 2019. Elaboración Propia de la TTM (2021)

Tabla 2
 Estado de resultados TTM.

TERMINAL DE TRANSPORTES DE MELGAR S.A.				
NIT. 900.677.957-3				
ESTADO DE RESULTADOS				
AL 31 DE DICIEMBRE DE				
	2020	2019	variaciones	
-17 INGRESOS				
Tasa de uso	565,074,850.00	1,268,668,294.00	-703,593,444.00	-55.46
Sellos	146,814,600.00	252,491,000.00	-105,676,400.00	-41.85
Arrendamientos	66,625,569.00	43,537,163.00	23,088,406.00	53.03
Financieros	70,018.00	313,504.00	-243,486.00	-77.67
Servicio de Baños	98,829,500.00	205,454,900.00	-106,625,400.00	-51.90
Servicio de Guardaequipaje	1,042,500.00	2,657,700.00	-1,615,200.00	-60.77
Utilidad Venta Prop.Construc en curso	0.00	69,845,500.00	-69,845,500.00	-100.00
Subvenciones gubernamentales	51,181,000.00	0.00	51,181,000.00	100.00
Otros Diversos	101,376,719.00	55,848,429.00	45,528,290.00	81.52
TOTAL INGRESOS	1,031,014,756.00	1,898,816,490.00	-867,801,734.00	-45.70
-18 EGRESOS				
Gastos de Administración				
Beneficios a empleados	525,632,407.00	648,272,495.00	-122,640,088.00	-18.92
Honorarios	22,190,865.00	30,762,888.00	-8,572,023.00	-27.86
Impuestos	22,840,040.00	6,779,828.00	16,060,212.00	236.88
Contribuciones y Afiliaciones	2,193,724.00	7,213,286.00	-5,019,562.00	-69.59
Seguros	25,713,927.00	34,271,474.00	-8,557,547.00	-24.97
Servicios	77,354,430.00	92,013,751.00	-14,659,321.00	-15.93
Gastos Legales	18,150,811.00	34,169,184.00	-16,018,373.00	-46.88
Mantenimiento y reparaciones	24,399,060.00	22,474,306.00	1,924,754.00	8.56
Adecuaciones e instalaciones	231,900.00	9,860,000.00	-9,628,100.00	-97.65
Gastos de Viaje	2,294,297.00	6,383,520.00	-4,089,223.00	-64.06
Depreciaciones	232,328,268.00	39,814,884.00	192,513,384.00	483.52
Amortizaciones	33,155,748.00	31,275,570.00	1,880,178.00	6.01
Gastos de Representacion	475,200.00	1,230,200.00	-755,000.00	-61.37
Elementos de Aseo y Cafeteria	1,031,647.00	6,970,874.00	-5,939,227.00	-85.20
Utiles, Papeleria y fotocopias	6,490,477.00	24,559,231.00	-18,068,754.00	-73.57
Gastos Junta Directiva	763,300.00	937,440.00	-174,140.00	-18.58
Gastos de Asamblea	3,596,394.00	1,340,000.00	2,256,394.00	168.39
Combustibles y Lubricantes	3,384,540.00	3,998,897.00	-614,357.00	-15.36
Suministros	2,856,204.00	29,680,452.00	-26,824,248.00	-90.38
Casino y Restaurante	2,240,000.00	6,914,430.00	-4,674,430.00	-67.60
Cuotas de Administración	268,043,688.00	380,134,792.00	-112,091,104.00	-29.49
Sistematizacion	11,839,330.00	12,930,128.00	-1,090,798.00	-8.44
Otros Diversos	4,281,300.00	12,977,189.00	-8,695,889.00	-67.01
Deterioro de Cartera	12,671,320.00	6,443,850.00	6,227,470.00	96.64
Costo de Servicio de baños				
Suministros de Aseo	10,194,634.00	38,831,202.00	-28,636,568.00	-73.75
Servicios Públicos	14,766,137.00	27,291,768.00	-12,525,631.00	-45.90
Mantenimiento y reparaciones	756,600.00	623,000.00	133,600.00	21.44
Cuotas de Administración	0.00	4,873,522.00	-4,873,522.00	0.00
Gastos bancarios	6,365,332.80	12,893,939.40	-6,528,606.60	-50.63
Gastos Fiduciarios	8,360,271.00	70,808,332.00	-62,448,061.00	-88.19
Intereses Prestamos	141,499,562.00	887,556,079.00	-746,056,517.00	-84.06
Otros Gastos no operacionales	12,011,002.00	33,751,188.40	-21,740,186.40	-64.41
TOTAL EGRESOS	1,498,112,415.80	2,528,037,699.80	-1,029,925,284.00	-40.74
RESULTADO ANTES DE PROVISION IMPTA	-467,097,659.80	-629,221,209.80	162,123,550.00	-25.77
PROVISION IMPORRENTA PRESUNTIVA	-17,082,000.00	-44,877,000.00	27,795,000.00	-61.94
PERDIDA DEL EJERCICIO	-484,179,659.80	-674,098,209.80	189,918,550.00	-28.17

 LUDY ESTHER SANTOS GUTIERREZ
 Representante Legal

 GLORIA PATRICIA BARRERO LEAL
 Contador Público T.P. 61346-T

 JESUS EDUARDO ROJAS A.
 Revisor Fiscal T.P.7623-T

Tabla 2. Estado de resultados TTM. Elaboración Propia de la TTM (2021)

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar. 40

Tabla 3

Estado de situación financiera TTM.

TERMINAL DE TRANSPORTES DE MELGAR S.A.		
NIT. 900.677.957-3		
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA		
A DICIEMBRE 31 DE 2020		
ACTIVO		
NOTA	CORRIENTE	
-4	EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	20,265,741.72
	Caja General	19,266,402.00
	Bancos	308,934.20
	Cta de Ahorros	674,763.52
	Fondos Especiales Restringidos	<u>15,642.00</u>
-5	DEUDORES	96,679,164.34
	Anticipos y Avances	-
	Ingresos por Cobrar	19,606,690.00
	Menos: Deterioro de Cartera	(7,883,664.00)
	Anticipo de Impuestos	31,757,133.34
	Deudores Varios	53,199,005.00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		116,944,906.06
NO CORRIENTE		
-6	PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPOS	21,579,118,767.40
-7	OTROS ACTIVOS	169,271,277.00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		21,748,390,044.40
TOTAL ACTIVO		21,865,334,950.46
PASIVO		
CORRIENTE		
-8	PROVEEDORES	2,687,653,956.20
-9	OBLIGACIONES FINANCIERAS CORTO PLAZO	9,038,733.00
-10	CUENTAS POR PAGAR	229,873,505.00
-11	IMPUESTOS Y GRAVAMENES POR PAGAR	18,707,436.00
-12	BENEFICIOS A EMPLEADOS	47,703,552.00
TOTAL PASIVO CORRIENTE		2,992,977,182.20
NO CORRIENTE Y OTROS PASIVOS		
-13	OTROS PASIVOS	1,532,399,220.40
-14	OBLIGACIONES FINANCIERAS	6,824,489,504.00
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO		8,356,888,724.40
TOTAL PASIVO		11,349,865,906.60
PATRIMONIO		
-15	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	11,995,247,998.00
	CAPITAL AUTORIZADO	12,000,000,000.00
	CAPITAL POR SUSCRIBIR	-
	CAPITAL SUSCRITO POR COB	<u>(4,752,002.00)</u>
-16	UTILIDADES	(1,479,778,954.14)
	PERDIDA DEL PRESENTE EJE	(484,179,659.80)
	PERDIDA DEL EJERC. ANTERK	(995,599,294.34)
TOTAL PATRIMONIO		10,515,469,043.86
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		21,865,334,950.46

LUDY ESTHER SANTOS GUTIERF
Representante Legal

GLORIA PATRICIA BARRERO LEAL
Contador Público T.P. 61346-T

JESUS EDUARDO ROJAS AFANADOR
Revisor Fiscal T.P. 7623-T

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar.
41
TERMINAL DE TRANSPORTES DE MEGAR S.A
NIT. 900.677.957-3
ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

-14 INGRESOS		
Tasa de uso		565,074,850.00
Sellos		146,814,600.00
Arrendamientos		66,625,569.00
Financieros		70,018.00
Servicio de Baños		98,829,500.00
Servicio de Guardequipaje		1,042,500.00
Subvencione gubernamentales		51,181,000.00
Otros Diversos		101,376,719.00
TOTAL DE INGRESOS		1,031,014,756.00
-15 EGRESOS		
Gastos de Administración		
Beneficios a empleados		525,632,407.00
Honorarios		22,190,865.00
Impuestos		22,840,040.00
Contribuciones y Afiliaciones		2,193,724.00
Seguros		25,713,927.00
Servicios		77,354,430.00
Gastos Legales		18,150,811.00
Mantenimiento y reparaciones		24,399,060.00
Adecuaciones e instalaciones		231,900.00
Gastos de Viaje		2,294,297.00
Depreciaciones		232,328,268.00
Amortizaciones		33,155,748.00
Gastos de Representacion		475,200.00
Elementos de Aseo y Cafeteria		1,031,647.00
Utiles, Papeleria y fotocopias		6,490,477.00
Gastos Junta Directiva		763,300.00
Gastos de Asamblea		3,596,394.00
Combustibles y Lubricantes		3,384,540.00
Suministros		2,856,204.00
Casino y Restaurante		2,240,000.00
Sistematizacion		11,839,330.00
Cuotas de Administración		268,043,688.00
Otros Diversos		4,281,300.00
Provision de cartera		12,671,320.00
Costo de Servicio de baños		
Suministros de Aseo		10,194,634.00
Servicios Públicos		14,766,137.00
Mantenimiento y reparaciones		756,600.00
No Operacionales		
Gastos bancarios		6,365,332.80
Gastos Fiduciarios		8,360,271.00
Intereses Prestamos		141,499,562.00
Otros Gastos no operacionales		12,011,002.00
TOTAL EGRESOS		1,498,112,415.80
RESULTADO ANTES DE PROVISION IMPORRENA		-467,097,659.80
Provisión Imporrenata presuntiva		-17,082,000.00
PERDIDA DEL EJERCICIO		-484,179,659.80

LUDY ESTHER SANTOS GUTIERF
 Representante Legal

GLORIA PATRICIA BARRERO LEAL
 Contador Público T.P. 61346-T

JESUS EDUARDO ROJAS AFANADOR
 Revisor Fiscal T.P. 7623-T

Tabla 3. Estado de situación financiera TTM. Elaboración Propia de la TTM (2021)

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar.

42

Tabla 4

Estado de resultados comparativos Vigencia 2019 – 2020.

 TERMINAL DE TRANSPORTES DE MELGAR S.A
 NIT 900.677.957-3

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVOS VIGENCIAS 2019-2020

INGRESOS	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019
OPERACIONALES												
CONDUCES Y SELLOS	141,933,300	129,670,100	129,064,400	84,234,324	77,200,800	105,109,400	36,100	116,671,700	352,500	137,392,600	1,055,600	143,327,600
NO OPERACIONALES												
FINANCIEROS	15,649	4,129,362	5,198	47,047	21,846	12,572	2,644	54,473	4,502	16,435	661	22,659
ARRENDAMIENTOS	8,437,951	1,843,577	11,017,006	4,272,262	8,529,405	4,843,030	3,964,704	641,872	23,720,281	3,574,280	891,248	3,182,746
SERVICIO DE BAÑOS	25,670,550	24,436,300	16,074,350	11,548,250	8,050,300	15,915,550	0	15,502,700	0	14,920,450	6,000	14,060,650
GUARDAEQUIPAJE	196,000	249,000	164,900	143,000	146,500	237,000	0	316,000	0	142,000	0	185,000
SUBVENC.GUBER.SUB PAEF											0	0
OTROS INGRESOS	3,656,202	6,231,650	3,660,810	6,059,105	2,678,606	5,111,910	2,013,899	51,029,826	1,818,406	4,248,934	1,992,335	-119,219
TOTAL INGRESOS	179,909,652	166,559,989	159,986,664	106,303,988	96,627,457	131,229,462	6,017,347	184,216,571	25,895,689	160,294,699	3,945,844	160,659,436
EGRESOS												
OPERACIONALES												
DE ADMINISTRACION	127,508,779	104,628,394	136,424,142	89,726,462	134,785,190	108,298,040	68,532,787	64,449,611	68,407,684	110,036,167	80,741,386	103,125,844
NO OPERACIONALES												
FINANCIEROS												
GASTOS BANCARIOS	1,229,959	1,517,848	545,391	217,173	465,187	852,053	199,379	991,051	248,022	1,491,596	77,021	925,084
INTERESES	58,620,282	89,048,789	81,057,405	77,014,348	0	65,791,033	0	77,498,204	0	75,694,243	0	74,602,353
GASTOS FIDUCIARIOS	4,927,290	10,785,071	295,638	0	0	6,228,103	0	0	0	25,499,941	0	0
OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	21,571	241,927	658,669	1,282,626	14,890	62,907	301	440,025	48,028	20,121,150	0	0
IMPORRENTA												
COSTO SERVICIO DE BAÑOS	3,283,711	3,052,428	1,903,252	2,057,270	3,834,554	1,432,370	0	14,625,562	1,593,423	4,602,286	0	2,154,759
TOTAL EGRESOS	195,591,592	209,274,457	220,884,497	170,297,879	139,099,821	182,664,506	68,732,467	158,004,453	70,297,157	237,445,383	80,818,407	180,808,040
PERDIDA DEL EJERCICIO ANT.IMPTOS	-15,681,940	-42,714,468	-60,897,833	-63,993,891	-42,472,364	-51,435,044	-62,715,120	26,212,118	-44,401,468	-77,150,684	-76,872,563	-20,148,604

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar.
43

 TERMINAL DE TRANSPORTES DE MELGAR S.A
 NIT 900.677.957-3
 ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVOS VIGENCIAS 2019-2020

INGRESOS	JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		2019	2020
	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019		
OPERACIONALES														
CONDUCES Y SELLOS	4,573,300	139,470,100	9,737,900	137,834,000	60,162,100	128,015,150	93,259,700	132,715,320	90,068,250	133,155,100	104,445,500	133,563,900	1,521,159,294	711,889,450
NO OPERACIONALES														
FINANCIEROS	207	23,792	1,620	16,934	4,459	42,296	7,780	20,228	3,081	12,888	2,371	14,066	4,412,752	70,018
ARRENDAMIENTOS	877,803	3,267,062	633,409	5,811,038	877,803	4,340,450	2,849,969	3,579,946	2,412,995	4,130,366	2,412,995	4,050,534	43,537,163	66,625,569
SERVICIO DE BAÑOS	559,000	23,103,050	1,524,900	17,116,400	3,286,950	12,653,700	12,349,850	16,216,550	14,972,350	14,274,000	16,335,250	25,707,300	205,454,900	98,829,500
GUARDAEQUIPAJE	0	280,000	6,000	251,000	57,000	227,000	193,500	243,000	86,600	170,000	192,000	214,700	2,657,700	1,042,500
SUBVENC.GUBER.SUB PAEF	0	0	11,771,000	0	9,126,000	0	0	0	0	0	30,284,000	0	0	51,181,000
OTROS INGRESOS	13,034,884	6,947,454	16,083,875	4,450,518	8,568,808	16,634,502	10,690,161	-598,574	18,279,861	6,814,660	18,898,872	14,783,915	121,594,681	101,376,719
TOTAL INGRESOS	19,045,194	173,091,458	39,758,704	165,479,890	82,083,120	161,913,098	119,350,960	152,176,470	125,823,137	158,557,014	172,570,988	178,334,415	1,898,816,490	1,031,014,756
EGRESOS														
OPERACIONALES														
DE ADMINISTRACION	56,155,158	150,411,578	96,145,876	145,195,981	105,523,438	163,353,286	115,776,777	154,099,276	131,888,604	164,177,639	182,269,055	93,906,391	1,451,408,669	1,304,158,876
NO OPERACIONALES														
FINANCIEROS														
GASTOS BANCARIOS	215,922	1,525,773	479,864	1,173,361	1,638,882	857,498	860,361	934,046	867,376	916,489	2,865,867	1,491,967	12,893,939	9,693,231
INTERESES	658,128	73,776,635	0	73,066,042	153,195	72,199,065	0	63,390,368	149,223	71,832,968	0	73,642,031	887,556,079	140,638,233
GASTOS FIDUCIARIOS	0	0	0	4,927,290	0	9,854,580	0	9,964,870	0	4,927,290	0	4,927,290	77,114,435	5,222,928
OTROS GASTOS NO OPERACIONALES	2,975	279,500	640,569	654,150	202,093	397,185	5,996,783	505,836	1,807,773	300,000	3,288,124	3,159,779	27,445,085	12,681,776
IMPORRENTA											17,082,000	44,877,000	44,877,000	17,082,000
COSTO SERVICIO DE BAÑOS	312,444	9,907,434	1,902,949	2,087,471	3,422,583	5,730,245	932,507	3,539,039	3,984,892	7,427,605	4,547,056	15,003,023	71,619,492	25,717,371
TOTAL EGRESOS	57,344,627	235,900,920	99,169,258	227,104,295	110,940,191	252,391,859	123,566,428	232,433,435	138,697,868	249,581,991	210,052,102	237,007,481	2,572,914,699	1,515,194,415
PERDIDA DEL EJERCICIO ANT.IMPTOS	-38,299,433	-62,809,462	-59,410,554	-61,624,405	-28,857,071	-90,478,761	-4,215,468	-80,256,965	-12,874,731	-91,024,977	-37,481,114	-58,673,066	-674,098,209	-484,179,659

Tabla 4. Estado de resultados comparativos Vigencia 2019 – 2020. Elaboración Propia de la TTM (2021)

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar. 44

En el año 2020 la situación generalizada del país por la emergencia sanitaria covid-19, generó estragos económicos en muchas empresas, pero el sector transporte fue uno de los más golpeados toda vez que se efectuaron campañas fuertes de no transportemos el virus con restricciones claras de movilidad; con la situación antes descrita se vio seriamente afectada la Terminal de Transportes de Melgar cuyos ingresos principales corresponden al uso de sus plataformas y el flujo de pasajeros se redujo considerablemente.

Los ingresos totales que para el año 2020 arrojaron un total de \$1031 millones, disminuyeron frente al año anterior en el 45.7%, equivalente a \$868 millones, derivado del cierre total de operaciones para el periodo comprendido entre marzo y agosto, y operación parcial de septiembre a diciembre. El cumplimiento presupuestal de ingresos para el año 2020 fue de 39.8% con subejecución de \$1.562 millones.

Los gastos totales en 2020 sumaron \$1409 millones logrando una reducción frente al 2019 de 44.3% equivalente \$1120 millones; por contención en gastos de nómina, gastos de operación y principalmente por la congelación de los gastos financieros para el periodo comprendido entre marzo y diciembre, en donde las entidades bancarias tomaron medidas frente a la crisis económica generada por el covid-19 en Colombia. El cumplimiento presupuestal de los egresos totales fue el 49% con una subejecución de \$1467 millones.

Como resultado de la operación atípica en 2020 se obtuvo un **EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)** de \$56 millones frente a \$447

millones obtenidos en 2019; con un margen EBITDA de 5.5% y 23.5% para 2020 y 2019 respectivamente como se observa en la siguiente imagen.

Ilustración 2

Comportamiento EBITDA

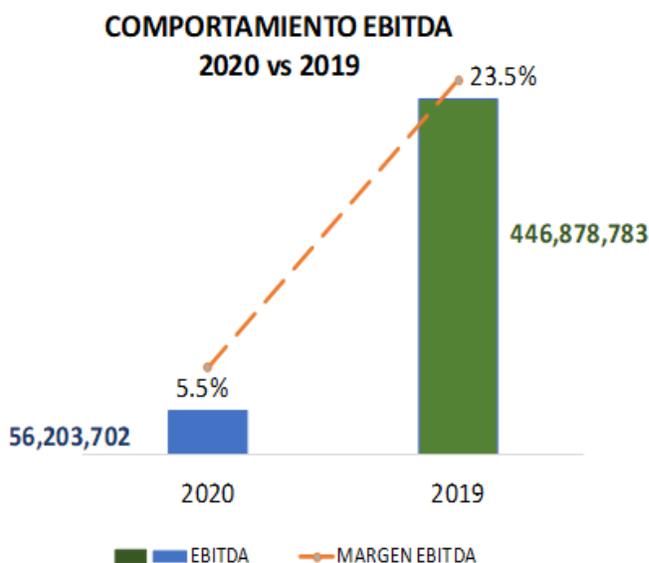


Ilustración 2. Comportamiento EBITDA, Elaboración propia (2021)

Finalmente se obtuvo una pérdida neta de \$395 millones para 2020 frente una pérdida de \$674 millones en 2019. El presupuesto contemplado para 2020 estimando una operación completa, una pérdida de \$325 millones

La liquidez con corte a diciembre 2020 fue 0.04, en donde los activos corrientes no cubren los pasivos corrientes, en gran medida por el endeudamiento inicial relacionado con la infraestructura en la cual funciona la TTM

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar. 46

El ROA (Rentabilidad Operativa del Activo) arroja un resultado de -1.73% derivado del alto endeudamiento con el que cuenta actualmente la TTM, lo cual genera costos financieros altos.

El ROE (Rentabilidad Operativa del Patrimonio) arroja un resultado de -3.56%, lo que indica que de momento el patrimonio no genera rentabilidad de igual manera que el punto anterior, por el endeudamiento existente y los costos financieros asociados

El endeudamiento total de la TTM con corte a diciembre 2020 arroja un resultado del 51.52 % y un endeudamiento financiero de 31.24%; esta empresa es relativamente joven la cual da inicio de su operación en agosto de 2018, con un endeudamiento inicial para el apalancamiento del proyecto de \$7000 millones aproximadamente con entidades financieras y \$4000 millones con la constructora Rodríguez Briñez, donde se pensaba tener su punto de equilibrio, según el estudio de mercado y el análisis de factibilidad en sus tres primeros años, sin embargo, la situación inesperada de la emergencia sanitaria y situación económica del país no ha permitido cubrir las obligaciones adquiridas, lo que conlleva a refinanciar la deuda, con el fin de no poner en riesgo jurídico la Terminal y lograr cumplir con estas obligaciones.

Ilustración 3

Indicadores

➤ EBITDA	\$ 56,203,702	➤ MARGEN EBITDA	5.45%
➤ INDICADOR DE LIQUIDEZ	0.04	➤ ROA	-1.73%
➤ ENDEUDAMIENTO TOTAL	51.52%	➤ ROE	-3.56%
➤ ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	31.24%		

Ilustración 3. Indicadores, Elaboración propia (2021)

8. Capítulo VII

Ilustración 4
Organigrama TTM

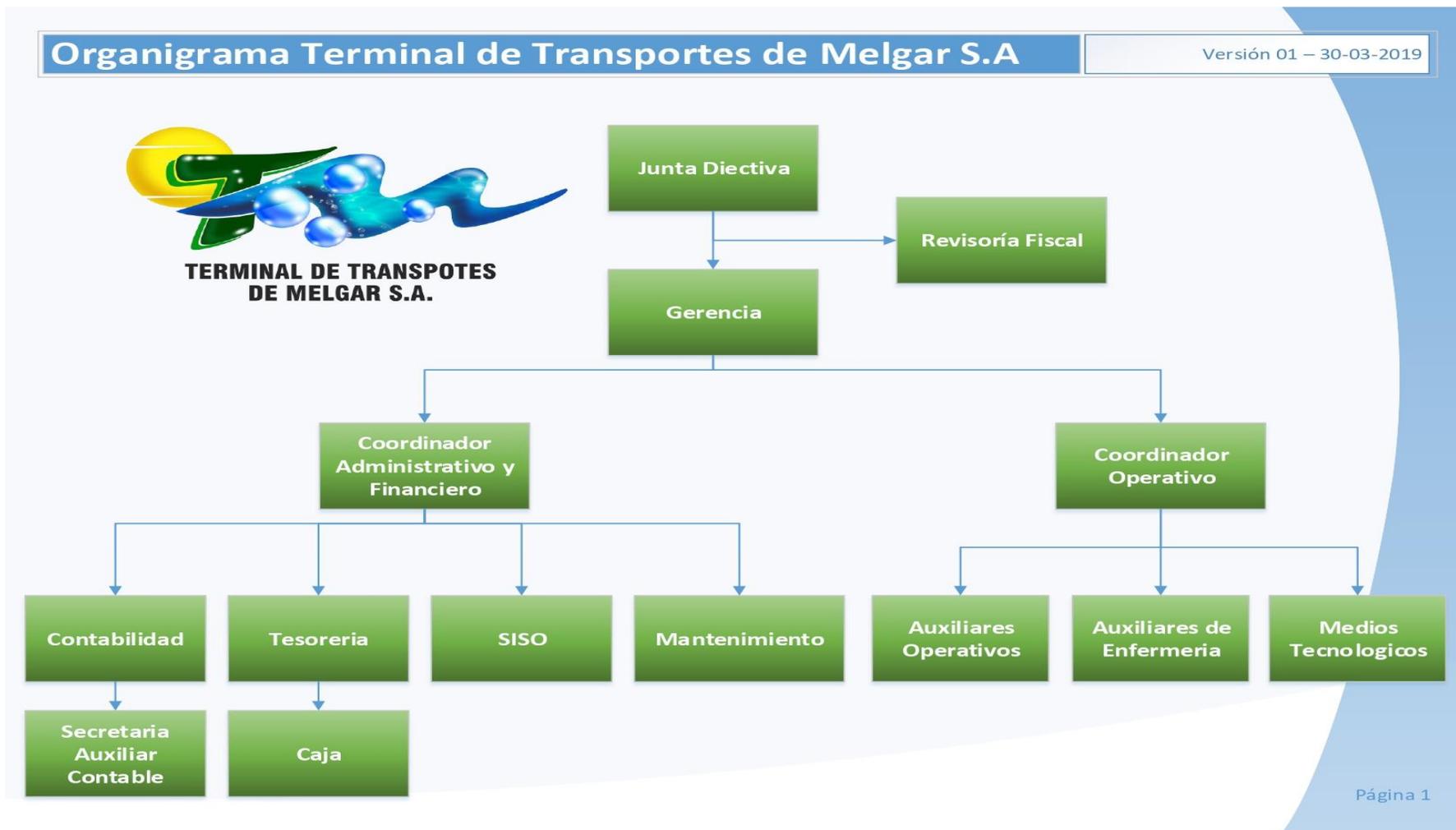


Ilustración 4. Organigrama TTM, Terminal de Transportes de Melgar (2019)

MISION

Terminal de Transportes de Melgar S.A. tiene como fin satisfacer plenamente las necesidades de los usuarios y grupos de interés, a nivel Municipal, Departamental y Nacional. Prestando adecuadamente una administración de servicio de transporte y movilidad terrestre de pasajeros en condiciones de seguridad y calidad, cumpliendo con un personal altamente calificado en virtud de valores y comprometidos con el desarrollo y progreso de la organización, consolidando el desarrollo, crecimiento y evolución de este”.

VISION

“En el 2024, La Terminal de Transportes de Melgar S.A. será reconocida como la mejor Terminal de Transportes terrestre de pasajeros por carretera con proyección a nivel Nacional, de forma competitiva y rentable. Enfrentando los retos, adversidades y oportunidades con eficiencia, eficacia y con la mejor actitud, garantizando seguridad y calidad del servicio. Ofreciendo el mejor servicio de transportes a nivel competitivo, con el principal objetivo de satisfacer al máximo las necesidades de movilidad de todos los usuarios actuales y potenciales, contribuyendo la sostenibilidad de nuestro entorno”.

Ilustración 5

Brucher TTM



*Yo Amo la Terminal
de Transportes de
Melgar.*

Reciban un cordial.

La Terminal de Transportes de Melgar es una obra que representa el esfuerzo común del estado y la empresa privada, en el propósito de cumplir con su función social, generando paz y prosperidad, para nuestro Amado país; puesta en marcha desde el 25 de agosto del 2018 con instalaciones modernas y funcionales, a la vanguardia, generando Confort y seguridad a propios y visitantes, organización, embelleciendo a nuestro municipio.

Con oportunidades comerciales así fue diseñada desde su concepto original como una infraestructura que no solo cuenta con la operación del transporte intermunicipal de pasajeros sino un lugar comercial, de transporte y de pasadía. Cuenta con plazoleta de comidas, locales comerciales, zona wi-fi para visitantes,

el Terminal de Transportes de Melgar presta un servicio durante 24 horas, los 7 días de la semana garantiza el flujo de 7.000 personas diarias como usuarios de la Terminal en tiempos normales.

De acuerdo con nuestra ubicación privilegiada contamos con ingresos del sur y norte del país, estando cerca al río Sumapaz permite corrientes de aire que ventilan de manera natural, dando un espacio de frescura en el clima cálido de Melgar, contamos con parqueadero público.

Es por eso que queremos invitarlo para que se unan a esta magna obra que representa los anhelos de un pueblo, y que llevara su más preciados sueños por toda Colombia haga parte de la familia Terminal de Transportes de Melgar.

Porque es su Terminal... Mi terminal... Nuestro Terminal

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar. 50



Venta de locales.



Guarda equipaje.



Parqueadero.



Espacios publicitarios.



Casino de conductores.



Servicio de transporte.



Ilustración 5. Brucher TTM, Terminal de Transportes de Melgar (2020)

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar.

Tabla 5

Matriz Periodicidad

		Diaria	Semanal	Mensual	Anual
Area operativa	Tasa de Uso	Cuantos vehiculos ingresan al TTM	Total de vehiculos de origen	La cantidad de pasajeros compilados y filtrados por	Consolidar los informes mensuales de al año en curso
			Total de vehiculos en transito	Información estadística relacionada con la operación	
Area Administrativa	Servicio de Baño	Reporte Diario de ingresos "Recaudo"	Se efectue arqueo de las maquinas dispensadoras de papel, identificando el ingreso versus el suministro de papel higienico	Cronograma de actividades de mantenimiento	La compilación de los reportes semanales entregables de los ingresos por el servicio de baño
	Caja			Ordenes de trabajo	
				Suministros	
				Inventarios	
Área contable y financiera	Internet		Conocer los registros detallados de:	Estados financieros	Compilación de informes mensuales Estados financieros
					Estados financieros Balance y estado de resultados
	Publicidad		Cuentas por pagar	Balance y estado de resultados "	Cuadros comparativos de la vigencia frente a otro
			Saldos Bancarios	Cuadros comparativos de meses anteriores	Cumplimiento de presupuesto y de gastos
			Otras unidades	Por otro concepto	Informe mensual contable y financiero
Indicadores de liquidez, Ebitda entre otros					

Tabla 5 Matriz periodicidad, Elaboración propia (2021)

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar. 52

Tabla 6
Matriz de procesos

AREA	PROCESOS	DESCRIPCIÓN
Area operativa	Tasa de Uso	Registrar el ingreso y la salida de los vehículos en el software con el fin de controlar la permanencia en plataforma operativa.
	Operación	No Permitir el ascenso o descenso de los pasajeros a los vehículos en sitios diferentes a las plataformas destinadas para tal fin.
		Verificar las transgresiones a las obligaciones contractuales de la operación, cometidas por las empresas de transporte.
		Realizar el conteo efectivo de los pasajeros que salen en los buses desde la Terminal conforme al despacho de la empresa de transporte, la ocupación del vehículo no puede exceder la capacidad de la tarjeta de operación; colocar el sello en la puerta del vehículo, registrando en el sello y al respaldo de la tasa de uso el número de pasajeros movilizados.
		No permitir bajo ningún pretexto, dentro de las instalaciones del Terminal, el pregoneo o actos similares, de los servicios o rutas que prestan las empresas transportadoras.
		Controlar la salida de vehículos a través de la solicitud de los documentos requeridos (Tasa de uso, prueba de alcoholimetría y planilla de viaje).
	Alcoholimetría	Efectuar el pedido de suministros (Pitillos, rollos y cinta impresora, ganchos elementos de aseo y elementos de enfermería) para la oficina de alcoholimetría dentro de los tres (3) primeros días de cada mes.
		Tomar la muestra de alcoholimetría a cada conductor de vehículo que haya cancelado el respectivo valor de la prueba.
		Prestar los primeros auxilios e informar oportunamente por radio y/o telefónicamente al superior y/o entidades de socorro aquellas emergencias que se presentan en el Terminal y requieran atención inmediata.
	Reportes	Presentar reportes de movilidad diarios de despachos de vehículos
Area Administrativa	Servicios generales	Mantener organizadas todas las áreas del Terminal de Transporte de Melgar. Orden y aseo
	Caja	Reporte diario del recaudo
	Talento Humano	Reporte de trabajo, variación de la nomina, ausentismo, disciplinarios y sanciones
	Mantenimiento	ordenes trabajo de mantenimiento preventivos y correctivos teniendo en cuenta el gasto materiales y suministros
Área contable y financiera	Recaudo	Registro de los movimientos de ingresos de efectivo con su respectivo informe fiscal
	Facturación	Generar facturación los primeros 5 días del mes, haciendo seguimiento al pago con reporte de cartera cuentas por cobrar por vencimiento
	Registro	Causaciones de pagos y registro de ingresos, conciliaciones bancarias, nomina
	Reportes	Estados Financieros, Balance general reporte de cartera, cumplimiento de presupuesto

Tabla 6. Matriz de procesos, Elaboración propia (2021)

Tabla 7

Despacho de vehículos 2019 & 2020

Mes / Año	Salidas	Sal-Ori	Sal-Tra
ene-19	22,045	6,996	15,049
feb-19	18322	5691	12631
mar-19	22,557	6,863	15,694
abr-19	20,896	6,586	14,310
may-19	22,305	6,451	15,854
jun-19	23,500	6,811	16,689
jul-19	22,875	7,216	15,659
ago-19	22,925	6,821	16,104
sep-19	20,768	6,179	14,589
oct-19	21,647	6,593	15,054
nov-19	20,326	6,432	13,894
dic-19	22,216	6,999	15,217
TOTAL	260,382	79,638	180,744

Mes / Año	Salidas	Sal-Ori	Sal-Tra
ene-20	21,468	7,216	14,252
feb-20	18,616	6,127	12,489
mar-20	11,504	3,787	7,717
abr-20	6	1	5
may-20	41	14	27
jun-20	132	31	101
jul-20	608	168	440
ago-20	1,472	294	1,178
sep-20	7,638	2,084	5,554
oct-20	13,313	4,040	9,273
nov-20	13,953	4,072	9,881
dic-20	15,462	4,956	10,506
TOTAL	104,213	32,790	71,423

Tabla 7. Despacho de vehículos 2019 & 2020, Terminal de Transportes de Melgar (2021)

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar. 54

La estructura financiera de la Terminal de Transportes de Melgar definida como el conjunto de recursos procedentes de fuentes de financiación que le permiten invertir en activos.

La Terminal clasifica la estructura financiera teniendo en cuenta las distintas fuentes de financiación que le permiten un esquema económico que soporte su actividad y operación y que está representado por el conjunto de activos, es decir los bienes adquiridos a través de las fuentes de financiación.

Dentro de estas fuentes podemos determinar 2 tipos a saber:

1. Las internas se refieren a la autofinanciación o financiación propia
2. Las externas se dividen en propias y ajenas, las primeras están representadas por los créditos personales que realizaron los socios para la creación de la sociedad, y las ajenas representadas por los créditos y préstamos de la propia sociedad, por ejemplo, el leasing y la fiducia.

Para la alta dirección, es importante realizar un control financiero que le permite evaluar de una forma objetiva y sistemática las posibles desviaciones que se generan en las líneas estratégicas y operacionales de la terminal de transportes de Melgar.

Este control financiero a nivel gerencial evalúa la coherencia y coincidencia del plan financiero con el plan estratégico trazado por la terminal para el cumplimiento de su misión institucional y los objetivos que se ha formulado

El control y seguimiento de la gestión financiera y su transversalidad, permite evaluar todos los niveles de la Terminal, lo cual soporta las acciones correctivas y de mejora necesarias.

La estructura operativa de la Terminal de Transportes de Melgar se enfoca en un modelo compuesto por diferentes procesos y actividades internas que permiten mejorar la gestión operacional y aumentar la capacidad de cumplir con los objetivos trazados.

La estructura operativa permite encadenar todos los procesos de la Terminal al cumplimiento de su misión, mediante un enfoque por procesos se ha identificado este proceso como misional, por lo tanto, es el que soporta el cumplimiento las necesidades de movilidad de nuestros clientes internos y externos, así como los demás grupos de valor.

Una de las grandes falencias que se evidencian al momento del seguimiento y control radica en que no se realiza la trazabilidad del avance de los proyectos que se ejecutan frente al plan estratégico definido por la alta dirección, se requiere entonces, conocer alternativas de mejora que den solución en cada uno de los aspectos detectados como oportunidad de mejora

9. Capítulo VIII

El proceso operativo tiene la responsabilidad de garantizar la prestación del servicio en la operación propia de movilidad de vehículos y usuarios, de atender la demanda que se requiera en los términos de transporte terrestre de personas, además de adelantar campañas con el fin de dar a conocer el manual operativo con normas y funciones que regulen el funcionamiento de la Terminal, velar por las rutas asignadas por las empresas transportadoras, este proceso operativo como su nombre lo indica va relacionado al cumplimiento en la legislación del sector transporte en las actividades propias de las Terminales, la utilización de las zonas operativas del Terminal la prestación siempre de mejores servicios , la seguridad vial y entrega de información al gobierno nacional departamental y municipal con los diferentes entes de control

El proceso administrativo y financiero es el designado a planear y programar las actividades necesarias dirigidas a la obtención de los recursos humanos, financieros y físicos que permiten el normal funcionamiento de la Terminal de Transportes de Melgar, este proceso vela por la custodia de la infraestructura el buen manejo de sus herramientas, los inventarios el control y funciones de la coordinación de personal, suministros a todas las áreas del terminal.

Desarrollar estrategias de administración de la gestión operativa y financiera interrelacionadas y diferenciables que potencien la capacidad profesional y personal en armonía con los objetivos y metas institucionales

Implementar actividades para fortalecer el ambiente organizacional y clima laboral mediante acciones de bienestar social que conlleven a una mejora en la calidad de vida de los trabajadores del terminal

1. Direccionamiento estratégico del desarrollo humano integral

2. Definir líneas estratégicas potenciadoras de la gestión operativa y financiera para la obtención de objetivos y metas institucionales

3. Fortalecimiento de aspectos con un impacto interno y externo

4. Mejoramiento de los requerimientos ocupacionales del personal financiero, administrativo y operativo

5. Sostenibilidad de la capacidad técnica y personal de todos los empleados

Metas.

1. Realizar un diagnóstico de la gestión operativa y financiera establecer sus fortalezas e implementar las acciones que permitan la mejora continua

2. Desarrollar metodológicamente el modelo de gestión financiero o que permita caracterizar la capacidad laboral del personal financiero, administrativo y operativo para responder a los requerimientos de calidad del servicio y optimizar sus resultados

4. Realizar Seguimiento a la gestión monitoreando el comportamiento de los indicadores de gestión y resultados para direccionar las posibles desviaciones

Planes Y Programas:

Son los instrumentos gerenciales que permiten identificar las acciones a desarrollar para garantizar el cumplimiento de objetivos y metas generales.

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar. 58

- Plan de Acción: permite avanzar en los niveles de madurez de la gestión estratégica del talento humano
- Plan Institucional de Formación y Capacitación permite contribuir al fortalecimiento de las habilidades, capacidades y competencias de los trabajadores
- Plan de Bienestar e Incentivos permite generar espacios y condiciones que fomentan el equilibrio entre la vida personal y laboral de los trabajadores enfocándolos en mantener un buen clima laboral, que se sientan motivados y con un sentido de pertenencia y compromiso al realizar sus actividades
- Plan Anual de Seguridad y Salud En El Trabajo permite la promoción y mantenimiento de las buenas prácticas de seguridad y salud en el trabajo, evitando los accidentes de trabajo y las enfermedades de origen laboral de los trabajadores
- Plan de Reclutamiento y Selección de Personal permite realizar un análisis de las necesidades de la empresa que garanticen una amplia concurrencia de candidatos idóneos para el acceso a los empleos y seleccionar al más adecuado para ocupar el.

10. Capítulo IX

El Modelo Financiero cuenta con un tablero principal el cual permite navegar por las secciones que lo componen, iniciando con el cuadro de mando, en donde se evidencia un resumen de los indicadores financieros, operativos y del cumplimiento presupuestal, que facilita el análisis para la toma de decisiones de la compañía; seguidamente, se evidencia el detalle de las cifras, iniciando con el Estado de resultados, el cual contiene la información de los años 2020 y 2019, junto con su análisis vertical y horizontal, así como el cumplimiento presupuestal de cada subcuenta que lo compone; posteriormente se realiza un detalle por cada clase de cuenta del Estado de Resultados, en el que presenta información general y estadística; luego se visualiza el Estado de la Situación Financiera del año 2020, el cual es la base para realizar los respectivos indicadores financieros; Por último, se menciona la composición accionaria y temas relevantes para informar la gestión realizada por la compañía.

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar.

60

Ilustración 6

Tablero Principal modelo financiero.

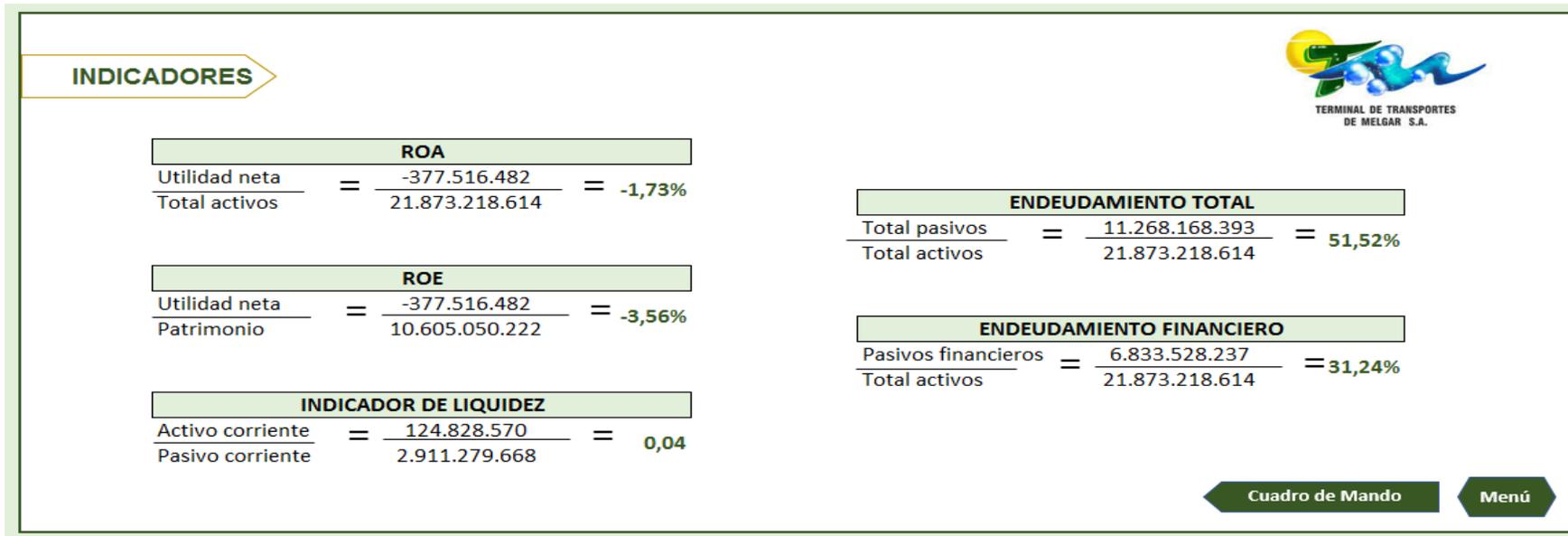
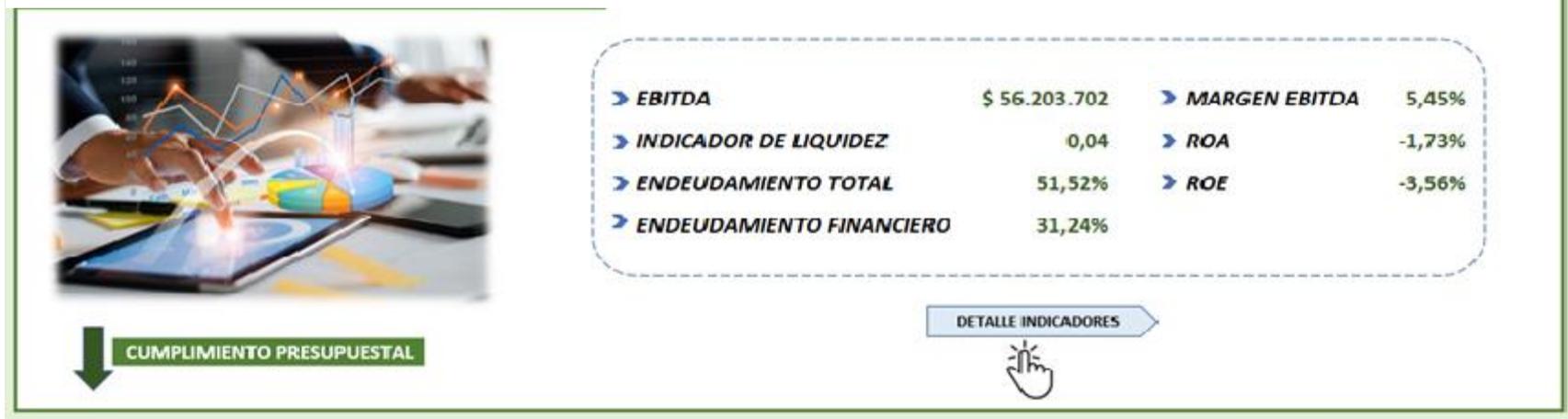


Ilustración 6. Tablero Principal modelo financiero, Elaboración propia (2021)

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar.

Ilustración 7

Cuadro de mando modelo financiero.



Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar.

62



Ilustración 7. Cuadro de mando modelo financiero, elaboración propia (2021)

Ilustración 8 Estado de resultados

TERMINAL DE TRANSPORTES DE MELGAR S.A.
NIT. 900.677.957-3
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

	Ejecutado 2020	Part %	Ejecutado 2019	Part %	Variación		Presupuesto 2020	Part %	Cumplimiento	
					\$	%			\$	%
INGRESOS										
TOTAL DE INGRESOS	1,031,014,756	100.0%	1,898,816,490	100.0%	-867,801,734	-45.7%	2,593,003,246	100.0%	-1,561,988,490	39.8%
EGRESOS										
Gastos de Administración	1,214,577,699	117.8%	1,451,408,669	76.4%	-236,830,970	-16.3%	1,912,116,411	73.7%	-697,538,712	63.5%
Costo de Servicio de baños	25,717,371	2.5%	71,619,492	3.8%	-45,902,121	-64.1%	68,000,000	2.6%	-42,282,629	37.8%
No Operacionales	168,236,168	16.3%	1,005,009,539	52.9%	-836,773,371	-83.3%	893,008,000	34.4%	-724,771,832	18.8%
TOTAL EGRESOS	1,408,531,238	136.6%	2,528,037,700	133.1%	-1,119,506,462	-44.3%	2,873,124,411	110.8%	-1,464,593,173	49.0%
RESULTADO ANTES DE PROVISION IMPORRENTA	-377,516,482	-36.6%	-629,221,210	-33.1%	251,704,728	-40.0%	280,121,165	-10.8%	97,395,317	65.2%
PROVISION IMPORRENTA PRESUNTIVA	17,082,000	1.7%	44,877,000	2.4%	-27,795,000	-61.9%	44,877,000	1.7%	27,795,000	38.1%
PÉRDIDA DEL EJERCICIO	-394,598,482	-38.3%	-674,098,210	-35.5%	279,499,728	-41.5%	324,998,165	-12.5%	69,600,317	78.6%

Menú

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar.



TERMINAL DE TRANSPORTES DE MELGAR S.A.
NIT. 900.677.957-3
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

	Ejecutado 2020	Part %	Ejecutado 2019	Part %	Variación		Presupuesto 2020	Part %	Cumplimiento	
					\$	%			\$	%
INGRESOS										
Tasa de uso	565,074,850	54.8%	1,268,668,294	66.8%	-703,593,444	-55.5%	1,544,573,000	59.6%	979,498,150	36.6%
Sellos	146,814,600	14.2%	252,491,000	13.3%	-105,676,400	-41.9%	439,093,200	16.9%	292,278,600	33.4%
Arrendamientos	66,625,569	6.5%	43,537,163	2.3%	23,088,406	53.0%	286,337,046	11.0%	219,711,477	23.3%
Financieros	70,018	0.0%	313,504	0.0%	-243,486	-77.7%	-	0.0%	70,018	0.0%
Servicio de Baños	98,829,500	9.6%	205,454,900	10.8%	-106,625,400	-51.9%	323,000,000	12.5%	224,170,500	30.6%
Servicio de Guardequipaje	1,042,500	0.1%	2,657,700	0.1%	-1,615,200	-60.8%	-	0.0%	1,042,500	0.0%
Utilidad Venta Prop.Construc en curso	0	0.0%	69,845,500	3.7%	-69,845,500	-100.0%	-	0.0%	-	0.0%
Subvenciones gubernamentales	51,181,000	5.0%	0	0.0%	51,181,000	0.0%	-	0.0%	51,181,000	0.0%
Otros Diversos	101,376,719	9.8%	55,848,429	2.9%	45,528,290	81.5%	-	0.0%	101,376,719	0.0%
TOTAL DE INGRESOS	1,031,014,756	100.0%	1,898,816,490	100.0%	-867,801,734	-45.7%	2,593,003,246	100.0%	1,561,988,490	39.8%
EGRESOS										
Gastos de Administración	1,214,577,699	117.8%	1,451,408,669	76.4%	-236,830,970	-16.3%	1,912,116,411	73.7%	-697,538,712	63.5%
Costo de Servicio de baños	25,717,371	2.5%	71,619,492	3.8%	-45,902,121	-64.1%	68,000,000	2.6%	-42,282,629	37.8%
No Operacionales	168,236,168	16.3%	1,005,009,539	52.9%	-836,773,371	-83.3%	893,008,000	34.4%	-724,771,832	18.8%
TOTAL EGRESOS	1,408,531,238	136.6%	2,528,037,700	133.1%	-1,119,506,462	-44.3%	2,873,124,411	110.8%	-1,464,593,173	49.0%
RESULTADO ANTES DE PROVISION IMPORRENTA	-377,516,482	-36.6%	-629,221,210	-33.1%	251,704,728	-40.0%	280,121,165	-10.8%	97,395,317	65.2%
PROVISION IMPORRENTA PRESUNTIVA	17,082,000	1.7%	44,877,000	2.4%	-27,795,000	-61.9%	44,877,000	1.7%	27,795,000	38.1%
PÉRDIDA DEL EJERCICIO	-394,598,482	-38.3%	-674,098,210	-35.5%	279,499,728	-41.5%	324,998,165	-12.5%	69,600,317	78.6%

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar.

64



TERMINAL DE TRANSPORTES DE MELGAR S.A.
NIT. 900.677.957-3
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

	Ejecutado 2020	Part %	Ejecutado 2019	Part %	Variación		Presupuesto 2020	Part %	Cumplimiento	
					\$	%			\$	%
INGRESOS										
Tasa de uso	565,074,850	54.8%	1,268,668,294	66.8%	-703,593,444	-55.5%	1,544,573,000	59.6%	979,498,150	36.6%
Sellos	146,814,600	14.2%	252,491,000	13.3%	-105,676,400	-41.9%	439,093,200	16.9%	292,278,600	33.4%
Arrendamientos	66,625,569	6.5%	43,537,163	2.3%	23,088,406	53.0%	286,337,046	11.0%	219,711,477	23.3%
Financieros	70,018	0.0%	313,504	0.0%	-243,486	-77.7%	-	0.0%	70,018	0.0%
Servicio de Baños	98,829,500	9.6%	205,454,900	10.8%	-106,625,400	-51.9%	323,000,000	12.5%	224,170,500	30.6%
Servicio de Guardequipaje	1,042,500	0.1%	2,657,700	0.1%	-1,615,200	-60.8%	-	0.0%	1,042,500	0.0%
Utilidad Venta Prop.Construc en curso	0	0.0%	69,845,500	3.7%	-69,845,500	-100.0%	-	0.0%	-	0.0%
Subvenciones gubernamentales	51,181,000	5.0%	0	0.0%	51,181,000	0.0%	-	0.0%	51,181,000	0.0%
Otros Diversos	101,376,719	9.8%	55,848,429	2.9%	45,528,290	81.5%	-	0.0%	101,376,719	0.0%
TOTAL DE INGRESOS	1,031,014,756	100.0%	1,898,816,490	100.0%	-867,801,734	-45.7%	2,593,003,246	100.0%	1,561,988,490	39.8%
EGRESOS										
Gastos de Administración	1,214,577,699	117.8%	1,451,408,669	76.4%	-236,830,970	-16.3%	1,912,116,411	73.7%	-697,538,712	63.5%
Beneficios a empleados	525,632,407	51.0%	648,272,495	34.1%	-122,640,088	-18.9%	1,145,348,184	44.2%	619,715,777	45.9%
Honorarios	22,190,865	2.2%	30,762,888	1.6%	-8,572,023	-27.9%	22,063,000	0.9%	127,865	100.6%
Impuestos	22,840,040	2.2%	6,779,828	0.4%	16,060,212	236.9%	32,063,000	1.2%	9,222,960	71.2%
Contribuciones y Afiliaciones	2,193,724	0.2%	7,213,286	0.4%	-5,019,562	-69.6%	3,181,000	0.1%	987,276	69.0%
Seguros	3,042,553	0.3%	34,271,474	1.8%	-31,228,921	-91.1%	28,000,000	1.1%	24,957,447	10.9%
Servicios	65,207,430	6.3%	92,013,751	4.8%	-26,806,321	-29.1%	52,823,227	2.0%	12,384,203	123.4%
Gastos Legales	18,150,811	1.8%	34,169,184	1.8%	-16,018,373	-46.9%	10,000,000	0.4%	8,150,811	181.5%
Mantenimiento y reparaciones	15,519,920	1.5%	22,474,306	1.2%	-6,954,386	-30.9%	24,000,000	0.9%	8,480,080	64.7%
Adecuaciones e instalaciones	231,900	0.0%	9,860,000	0.5%	-9,628,100	-97.6%	4,300,000	0.2%	4,068,100	5.4%
Gastos de Viaje	2,294,297	0.2%	6,383,520	0.3%	-4,089,223	-64.1%	6,063,000	0.2%	3,768,703	37.8%
Depreciaciones	232,328,268	22.5%	39,814,884	2.1%	192,513,384	483.5%	82,675,000	3.2%	149,653,268	281.0%
Amortizaciones	33,155,748	3.2%	31,275,570	1.6%	1,880,178	6.0%	118,000,000	4.6%	84,844,252	28.1%
Gastos de Representación	475,200	0.0%	1,230,200	0.1%	-755,000	-61.4%	1,600,000	0.1%	1,124,800	29.7%
Elementos de Aseo y Cafetería	1,031,647	0.1%	6,970,874	0.4%	-5,939,227	-85.2%	7,000,000	0.3%	5,968,353	14.7%
Útiles, Papelería y fotocopias	6,490,477	0.6%	24,559,231	1.3%	-18,068,754	-73.6%	24,000,000	0.9%	17,509,523	27.0%
Gastos Junta Directiva	763,300	0.1%	937,440	0.0%	-174,140	-18.6%	1,200,000	0.0%	436,700	63.6%
Gastos de Asamblea	3,596,394	0.3%	0	0.0%	3,596,394	0.0%	4,800,000	0.2%	1,203,606	74.9%
Combustibles y Lubricantes	3,384,540	0.3%	3,998,897	0.2%	-614,357	-15.4%	5,000,000	0.2%	1,615,460	67.7%
Suministros	2,856,204	0.3%	29,680,452	1.6%	-26,824,248	-90.4%	31,000,000	1.2%	28,143,796	9.2%
Casino y Restaurante	2,240,000	0.2%	8,254,430	0.4%	-6,014,430	-72.9%	5,000,000	0.2%	2,760,000	44.8%
Sistematización	11,839,330	1.1%	12,930,128	0.7%	-1,090,798	-8.4%	20,000,000	0.8%	8,160,670	59.2%
Cuotas de Administración	230,043,688	22.3%	380,134,792	20.0%	-150,091,104	-39.5%	284,000,000	11.0%	53,956,312	81.0%
Otros Diversos	9,068,956	0.9%	12,977,189	0.7%	-3,908,233	-30.1%	-	0.0%	9,068,956	0.0%
Deterioro de Cartera	0	0.0%	6,443,850	0.3%	-6,443,850	-100.0%	-	0.0%	-	0.0%
Costo de Servicio de baños	25,717,371	2.5%	71,619,492	3.8%	-45,902,121	-64.1%	68,000,000	2.6%	-42,282,629	37.8%
No Operacionales	168,236,168	16.3%	1,005,009,539	52.9%	-836,773,371	-83.3%	893,008,000	34.4%	-724,771,832	18.8%
TOTAL EGRESOS	1,408,531,238	136.6%	2,528,037,700	133.1%	-1,119,506,462	-44.3%	2,873,124,411	110.8%	-1,464,593,173	49.0%
RESULTADO ANTES DE PROVISION IMPORRENTA	-377,516,482	-36.6%	-629,221,210	-33.1%	251,704,728	-40.0%	280,121,165	-10.8%	97,395,317	65.2%
PROVISION IMPORRENTA PRESUNTIVA	17,082,000	1.7%	44,877,000	2.4%	-27,795,000	-61.9%	44,877,000	1.7%	27,795,000	38.1%
PÉRDIDA DEL EJERCICIO	-394,598,482	-38.3%	-674,098,210	-35.5%	279,499,728	-41.5%	324,998,165	-12.5%	69,600,317	78.6%



TERMINAL DE TRANSPORTES DE MELGAR S.A.
NIT. 900.677.957-3
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

	Ejecutado 2020	Part %	Ejecutado 2019	Part %	Variación		Presupuesto 2020	Part %	Cumplimiento	
					\$	%			\$	%
INGRESOS										
Tasa de uso	565,074,850	54.8%	1,268,668,294	66.8%	-703,593,444	-55.5%	1,544,573,000	59.6%	979,498,150	36.6%
Sellos	146,814,600	14.2%	252,491,000	13.3%	-105,676,400	-41.9%	439,093,200	16.9%	292,278,600	33.4%
Arrendamientos	66,625,569	6.5%	43,537,163	2.3%	23,088,406	53.0%	286,337,046	11.0%	219,711,477	23.3%
Financieros	70,018	0.0%	313,504	0.0%	-243,486	-77.7%	-	0.0%	70,018	0.0%
Servicio de Baños	98,829,500	9.6%	205,454,900	10.8%	-106,625,400	-51.9%	323,000,000	12.5%	224,170,500	30.6%
Servicio de Guardequipaje	1,042,500	0.1%	2,657,700	0.1%	-1,615,200	-60.8%	-	0.0%	1,042,500	0.0%
Utilidad Venta Prop.Construc en curso	0	0.0%	69,845,500	3.7%	-69,845,500	-100.0%	-	0.0%	-	0.0%
Subvenciones gubernamentales	51,181,000	5.0%	0	0.0%	51,181,000	0.0%	-	0.0%	51,181,000	0.0%
Otros Diversos	101,376,719	9.8%	55,848,429	2.9%	45,528,290	81.5%	-	0.0%	101,376,719	0.0%
TOTAL DE INGRESOS	1,031,014,756	100.0%	1,898,816,490	100.0%	-867,801,734	-45.7%	2,593,003,246	100.0%	1,561,988,490	39.8%
EGRESOS										
Gastos de Administración	1,214,577,699	117.8%	1,451,408,669	76.4%	-236,830,970	-16.3%	1,912,116,411	73.7%	-697,538,712	63.5%
Beneficios a empleados	525,632,407	51.0%	648,272,495	34.1%	-122,640,088	-18.9%	1,145,348,184	44.2%	619,715,777	45.9%
Honorarios	22,190,865	2.2%	30,762,888	1.6%	-8,572,023	-27.9%	22,063,000	0.9%	127,865	100.6%
Impuestos	22,840,040	2.2%	6,779,828	0.4%	16,060,212	236.9%	32,063,000	1.2%	9,222,960	71.2%
Contribuciones y Afiliaciones	2,193,724	0.2%	7,213,286	0.4%	-5,019,562	-69.6%	3,181,000	0.1%	987,276	69.0%
Seguros	3,042,553	0.3%	34,271,474	1.8%	-31,228,921	-91.1%	28,000,000	1.1%	24,957,447	10.9%
Servicios	65,207,430	6.3%	92,013,751	4.8%	-26,806,321	-29.1%	52,823,227	2.0%	12,384,203	123.4%
Gastos Legales	18,150,811	1.8%	34,169,184	1.8%	-16,018,373	-46.9%	10,000,000	0.4%	8,150,811	181.5%
Mantenimiento y reparaciones	15,519,920	1.5%	22,474,306	1.2%	-6,954,386	-30.9%	24,000,000	0.9%	8,480,080	64.7%
Adecuaciones e instalaciones	231,900	0.0%	9,860,000	0.5%	-9,628,100	-97.6%	4,300,000	0.2%	4,068,100	5.4%
Gastos de Viaje	2,294,297	0.2%	6,383,520	0.3%	-4,089,223	-64.1%	6,063,000	0.2%	3,768,703	37.8%
Depreciaciones	232,328,268	22.5%	39,814,884	2.1%	192,513,384	483.5%	82,675,000	3.2%	149,653,268	281.0%
Amortizaciones	33,155,748	3.2%	31,275,570	1.6%	1,880,178	6.0%	118,000,000	4.6%	84,844,252	28.1%
Gastos de Representación	475,200	0.0%	1,230,200	0.1%	-755,000	-61.4%	1,600,000	0.1%	1,124,800	29.7%
Elementos de Aseo y Cafetería	1,031,647	0.1%	6,970,874	0.4%	-5,939,227	-85.2%	7,000,000	0.3%	5,968,353	14.7%
Utiles, Papelería y fotocopias	6,490,477	0.6%	24,559,231	1.3%	-18,068,754	-73.6%	24,000,000	0.9%	17,509,523	27.0%
Gastos Junta Directiva	763,300	0.1%	937,440	0.0%	-174,140	-18.6%	1,200,000	0.0%	436,700	63.6%
Gastos de Asamblea	3,596,394	0.3%	0	0.0%	3,596,394	0.0%	4,800,000	0.2%	1,203,606	74.9%
Combustibles y Lubricantes	3,384,540	0.3%	3,998,897	0.2%	-614,357	-15.4%	5,000,000	0.2%	1,615,460	67.7%
Suministros	2,856,204	0.3%	29,680,452	1.6%	-26,824,248	-90.4%	31,000,000	1.2%	28,143,796	9.2%
Casino y Restaurante	2,240,000	0.2%	8,254,430	0.4%	-6,014,430	-72.9%	5,000,000	0.2%	2,760,000	44.8%
Sistematización	11,839,330	1.1%	12,930,128	0.7%	-1,090,798	-8.4%	20,000,000	0.8%	8,160,670	59.2%
Cuotas de Administración	230,043,688	22.3%	380,134,792	20.0%	-150,091,104	-39.5%	284,000,000	11.0%	53,956,312	81.0%
Otros Diversos	9,068,956	0.9%	12,977,189	0.7%	-3,908,233	-30.1%	-	0.0%	9,068,956	0.0%
Deterioro de Cartera	0	0.0%	6,443,850	0.3%	-6,443,850	-100.0%	-	0.0%	-	0.0%
Costo de Servicio de baños	25,717,371	2.5%	71,619,492	3.8%	-45,902,121	-64.1%	68,000,000	2.6%	-42,282,629	37.8%
Suministros de Aseo	10,194,634	1.0%	38,831,202	2.0%	-28,636,568	-73.7%	30,000,000	1.2%	19,805,366	34.0%
Mantenimiento y reparaciones	756,600	0.1%	623,000	0.0%	133,600	21.4%	2,000,000	0.1%	1,243,400	37.8%
Servicios Públicos	14,766,137	1.4%	27,291,768	1.4%	-12,525,631	-45.9%	27,000,000	1.0%	12,233,863	54.7%
Cuotas de Administración	0	0.0%	4,873,522	0.3%	-4,873,522	-100.0%	9,000,000	0.3%	9,000,000	0.0%
No Operacionales	168,236,168	16.3%	1,005,009,539	52.9%	-836,773,371	-83.3%	893,008,000	34.4%	-724,771,832	18.8%
TOTAL EGRESOS	1,408,531,238	136.6%	2,528,037,700	133.1%	-1,119,506,462	-44.3%	2,873,124,411	110.8%	-1,464,593,173	49.0%
RESULTADO ANTES DE PROVISION IMPORRENTA	-377,516,482	-36.6%	-629,221,210	-33.1%	251,704,728	-40.0%	280,121,165	-10.8%	97,395,317	65.2%
PROVISION IMPORRENTA PRESUNTIVA	17,082,000	1.7%	44,877,000	2.4%	-27,795,000	-61.9%	44,877,000	1.7%	27,795,000	38.1%
PÉRDIDA DEL EJERCICIO	-394,598,482	-38.3%	-674,098,210	-35.5%	279,499,728	-41.5%	324,998,165	-12.5%	69,600,317	78.6%

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar. 66



TERMINAL DE TRANSPORTES DE MELGAR S.A.
NIT. 900.677.957-3
ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

	Ejecutado 2020	Part %	Ejecutado 2019	Part %	Variación		Presupuesto 2020	Part %	Cumplimiento	
					\$	%			\$	%
INGRESOS										
Tasa de uso	565,074,850	54.8%	1,268,668,294	66.8%	-703,593,444	-55.5%	1,544,573,000	59.6%	979,498,150	36.6%
Sellos	146,814,600	14.2%	252,491,000	13.3%	-105,676,400	-41.9%	439,093,200	16.9%	292,278,600	33.4%
Arrendamientos	66,625,569	6.5%	43,537,163	2.3%	23,088,406	53.0%	286,337,046	11.0%	219,711,477	23.3%
Financieros	70,018	0.0%	313,504	0.0%	-243,486	-77.7%	-	0.0%	70,018	0.0%
Servicio de Baños	98,829,500	9.6%	205,454,900	10.8%	-106,625,400	-51.9%	323,000,000	12.5%	224,170,500	30.6%
Servicio de Guardaquepaje	1,042,500	0.1%	2,657,700	0.1%	-1,615,200	-60.8%	-	0.0%	1,042,500	0.0%
Utilidad Venta Prop. Construc en curso	0	0.0%	69,845,500	3.7%	-69,845,500	-100.0%	-	0.0%	-	0.0%
Subvenciones gubernamentales	51,181,000	5.0%	0	0.0%	51,181,000	0.0%	-	0.0%	51,181,000	0.0%
Otros Diversos	101,376,719	9.8%	55,848,429	2.9%	45,528,290	81.5%	-	0.0%	101,376,719	0.0%
TOTAL DE INGRESOS	1,031,014,756	100.0%	1,898,816,490	100.0%	-867,801,734	-45.7%	2,593,003,246	100.0%	1,561,988,490	39.8%
EGRESOS										
Gastos de Administración	1,214,577,699	117.8%	1,451,408,669	76.4%	-236,830,970	-16.3%	1,912,116,411	73.7%	-697,538,712	63.5%
Beneficios a empleados	525,632,407	51.0%	648,272,495	34.1%	-122,640,088	-18.9%	1,145,348,184	44.2%	619,715,777	45.9%
Honorarios	22,190,865	2.2%	30,762,888	1.6%	-8,572,023	-27.9%	22,063,000	0.9%	127,865	100.6%
Impuestos	22,840,040	2.2%	6,779,828	0.4%	16,060,212	236.9%	32,063,000	1.2%	9,222,960	71.2%
Contribuciones y Afiliaciones	2,193,724	0.2%	7,213,286	0.4%	-5,019,562	-69.6%	3,181,000	0.1%	987,276	69.0%
Seguros	3,042,553	0.3%	34,271,474	1.8%	-31,228,921	-91.1%	28,000,000	1.1%	24,957,447	10.9%
Servicios	65,207,430	6.3%	92,013,751	4.8%	-26,806,321	-29.1%	52,823,227	2.0%	12,384,203	123.4%
Gastos Legales	18,150,811	1.8%	34,169,184	1.8%	-16,018,373	-46.9%	10,000,000	0.4%	8,150,811	181.5%
Mantenimiento y reparaciones	15,519,920	1.5%	22,474,306	1.2%	-6,954,386	-30.9%	24,000,000	0.9%	8,480,080	64.7%
Adecuaciones e instalaciones	231,900	0.0%	9,860,000	0.5%	-9,628,100	-97.6%	4,300,000	0.2%	4,068,100	5.4%
Gastos de Viaje	2,294,297	0.2%	6,383,520	0.3%	-4,089,223	-64.1%	6,063,000	0.2%	3,768,703	37.8%
Depreciaciones	232,328,268	22.5%	39,814,884	2.1%	192,513,384	483.5%	82,675,000	3.2%	149,653,268	281.0%
Amortizaciones	33,155,748	3.2%	31,275,570	1.6%	1,880,178	6.0%	118,000,000	4.6%	84,844,252	28.1%
Gastos de Representación	475,200	0.0%	1,230,200	0.1%	-755,000	-61.4%	1,600,000	0.1%	1,124,800	29.7%
Elementos de Aseo y Cafetería	1,031,647	0.1%	6,970,874	0.4%	-5,939,227	-85.2%	7,000,000	0.3%	5,968,353	14.7%
Útiles, Papelería y fotocopias	6,490,477	0.6%	24,559,231	1.3%	-18,068,754	-73.6%	24,000,000	0.9%	17,509,523	27.0%
Gastos Junta Directiva	763,300	0.1%	937,440	0.0%	-174,140	-18.6%	1,200,000	0.0%	436,700	63.6%
Gastos de Asamblea	3,596,394	0.3%	0	0.0%	3,596,394	0.0%	4,800,000	0.2%	1,203,606	74.9%
Combustibles y Lubricantes	3,384,540	0.3%	3,998,897	0.2%	-614,357	-15.4%	5,000,000	0.2%	1,615,460	67.7%
Suministros	2,856,204	0.3%	29,680,452	1.6%	-26,824,248	-90.4%	31,000,000	1.2%	28,143,796	9.2%
Casino y Restaurante	2,240,000	0.2%	8,254,430	0.4%	-6,014,430	-72.9%	5,000,000	0.2%	2,760,000	44.8%
Sistematización	11,839,330	1.1%	12,930,128	0.7%	-1,090,798	-8.4%	20,000,000	0.8%	8,160,670	59.2%
Cuotas de Administración	230,043,688	22.3%	380,134,792	20.0%	-150,091,104	-39.5%	284,000,000	11.0%	53,956,312	81.0%
Otros Diversos	9,068,956	0.9%	12,977,189	0.7%	-3,908,233	-30.1%	-	0.0%	9,068,956	0.0%
Deterioro de Cartera	0	0.0%	6,443,850	0.3%	-6,443,850	-100.0%	-	0.0%	-	0.0%
Costo de Servicio de baños	25,717,371	2.5%	71,619,492	3.8%	-45,902,121	-64.1%	68,000,000	2.6%	-42,282,629	37.8%
Suministros de Aseo	10,194,634	1.0%	38,831,202	2.0%	-28,636,568	-73.7%	30,000,000	1.2%	19,805,366	34.0%
Mantenimiento y reparaciones	756,600	0.1%	623,000	0.0%	133,600	21.4%	2,000,000	0.1%	1,243,400	37.8%
Servicios Públicos	14,766,137	1.4%	27,291,768	1.4%	-12,525,631	-45.9%	27,000,000	1.0%	12,233,863	54.7%
Cuotas de Administración	0	0.0%	4,873,522	0.3%	-4,873,522	-100.0%	9,000,000	0.3%	9,000,000	0.0%
No Operacionales	168,236,168	16.3%	1,005,009,539	52.9%	-836,773,371	-83.3%	893,008,000	34.4%	-724,771,832	18.8%
Gastos bancarios	6,365,333	0.6%	12,893,939	0.7%	-6,528,607	-50.6%	14,000,000	0.5%	7,634,667	45.5%
Gastos Fiduciarios	8,360,271	0.8%	70,808,332	3.7%	-62,448,061	-88.2%	56,652,000	2.2%	48,291,729	14.8%
Intereses Préstamos	141,499,562	13.7%	887,556,079	46.7%	-746,056,517	-84.1%	822,356,000	31.7%	680,856,438	17.2%
Costas y procesos judiciales	0	0.0%	20,000,000	1.1%	-20,000,000	-100.0%	-	0.0%	-	0.0%
Otros Gastos no operacionales	12,011,002	1.2%	13,751,188	0.7%	-1,740,186	-12.7%	-	0.0%	12,011,002	0.0%
TOTAL EGRESOS	1,408,531,238	136.6%	2,528,037,700	133.1%	-1,119,506,462	-44.3%	2,873,124,411	110.8%	-1,464,593,173	49.0%
RESULTADO ANTES DE PROVISION IMPORRENTA	-377,516,482	-36.6%	-629,221,210	-33.1%	251,704,728	-40.0%	280,121,165	-10.8%	97,395,317	65.2%
PROVISION IMPORRENTA PRESUNTIVA	17,082,000	1.7%	44,877,000	2.4%	-27,795,000	-61.9%	44,877,000	1.7%	27,795,000	38.1%
PÉRDIDA DEL EJERCICIO	-394,598,482	-38.3%	-674,098,210	-35.5%	279,499,728	-41.5%	324,998,165	-12.5%	69,600,317	78.6%

Ilustración 8. Estado de resultados, elaboración propia (2021)

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar.

Ilustración 9
 Ingresos

INGRESOS	Ejecutado	Part %	Ejecutado	Part %	Variación		Presupuesto	Part %	Cumplimiento	
	2020		2019		\$	%	2020		\$	%
Tasa de uso	565,074,850	54.8%	1,268,668,294	66.8%	-703,593,444	-55.5%	1,544,573,000	59.6%	979,498,150	36.6%
Sellos	146,814,600	14.2%	252,491,000	13.3%	-105,676,400	-41.9%	439,093,200	16.9%	292,278,600	33.4%
Arrendamientos	66,625,569	6.5%	43,537,163	2.3%	23,088,406	53.0%	286,337,046	11.0%	219,711,477	23.3%
Financieros	70,018	0.0%	313,504	0.0%	-243,486	-77.7%	-	0.0%	70,018	0.0%
Servicio de Baños	98,829,500	9.6%	205,454,900	10.8%	-106,625,400	-51.9%	323,000,000	12.5%	224,170,500	30.6%
Servicio de Guardequipaje	1,042,500	0.1%	2,657,700	0.1%	-1,615,200	-60.8%	-	0.0%	1,042,500	0.0%
Utilidad Venta Prop.Construc en curso	0	0.0%	69,845,500	3.7%	-69,845,500	-100.0%	-	0.0%	-	0.0%
Subvenciones gubernamentales	51,181,000	5.0%	0	0.0%	51,181,000	0.0%	-	0.0%	51,181,000	0.0%
Otros Diversos	101,376,719	9.8%	55,848,429	2.9%	45,528,290	81.5%	-	0.0%	101,376,719	0.0%
TOTAL DE INGRESOS	1,031,014,756	100.0%	1,898,816,490	100.0%	-867,801,734	-45.7%	2,593,003,246	100.0%	1,561,988,490	39.8%

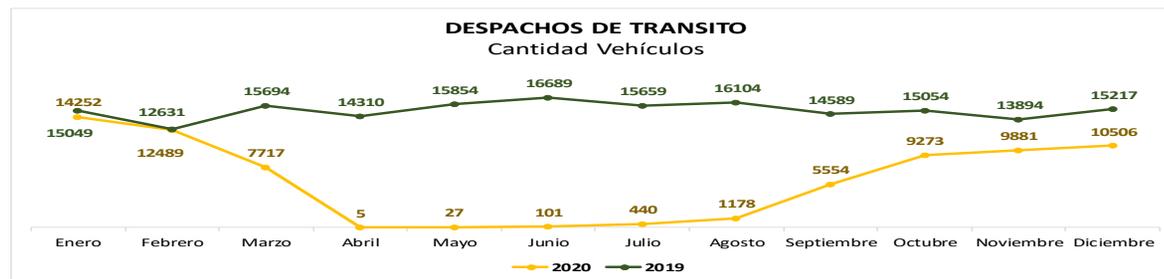
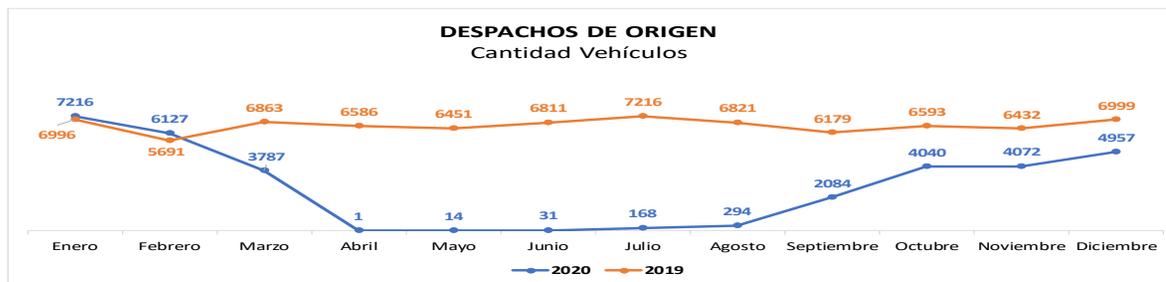


Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar.

ESTADISTICAS

Menú

Nota:
 Las cifras representadas aplican para la Tasa de uso y Alcoholimetría.



Menú

Ilustración 9. Ingresos, elaboración propia (2021)

Modelo de gestión financiera de la Terminal de Transportes de Melgar.

Ilustración 10 Gastos de personal
 Gastos de personal



ESTADÍSTICAS



COMPOSICIÓN

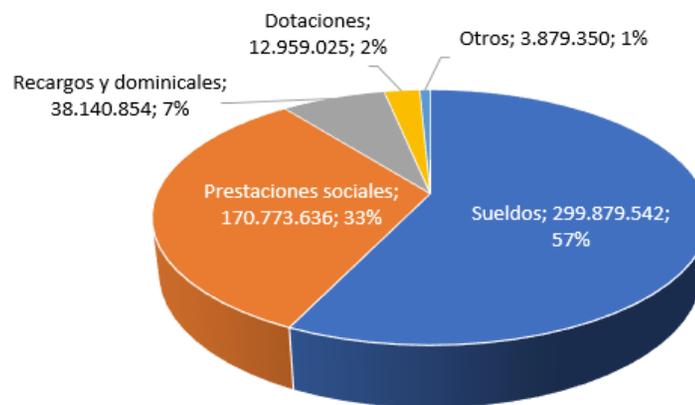


Ilustración 10. Gastos de personal, elaboración propia (2021)

Ilustración 11 Gastos administrativo
 Gastos administrativos

TERMINAL DE TRANSPORTES DE MELGAR S.A.
NIT. 900.677.957-3

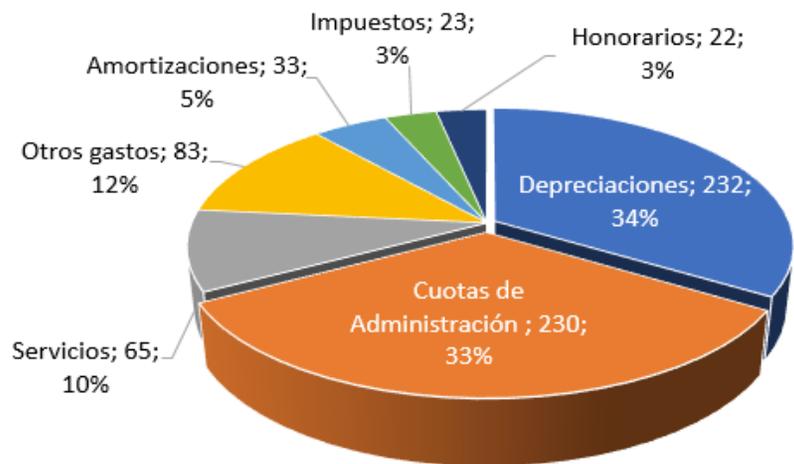
Menú

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

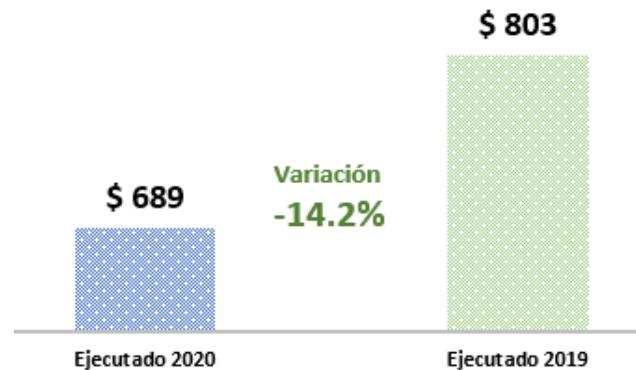
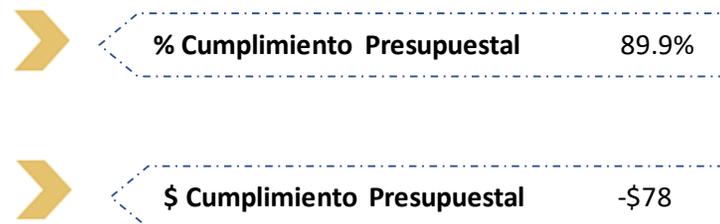
	Ejecutado 2020	Part %	Ejecutado 2019	Part %	Variación		Presupuesto 2020	Part %	Cumplimiento	
					\$	%			\$	%
EGRESOS										
Gastos de Administración										
Honorarios	22,190,865	2.2%	30,762,888	1.6%	-8,572,023	-27.9%	22,063,000	0.9%	127,865	100.6%
Impuestos	22,840,040	2.2%	6,779,828	0.4%	16,060,212	236.9%	32,063,000	1.2%	9,222,960	71.2%
Contribuciones y Afiliaciones	2,193,724	0.2%	7,213,286	0.4%	-5,019,562	-69.6%	3,181,000	0.1%	987,276	69.0%
Seguros	3,042,553	0.3%	34,271,474	1.8%	-31,228,921	-91.1%	28,000,000	1.1%	24,957,447	10.9%
Servicios	65,207,430	6.3%	92,013,751	4.8%	-26,806,321	-29.1%	52,823,227	2.0%	12,384,203	123.4%
Gastos Legales	18,150,811	1.8%	34,169,184	1.8%	-16,018,373	-46.9%	10,000,000	0.4%	8,150,811	181.5%
Mantenimiento y reparaciones	15,519,920	1.5%	22,474,306	1.2%	-6,954,386	-30.9%	24,000,000	0.9%	8,480,080	64.7%
Adecuaciones e instalaciones	231,900	0.0%	9,860,000	0.5%	-9,628,100	-97.6%	4,300,000	0.2%	4,068,100	5.4%
Gastos de Viaje	2,294,297	0.2%	6,383,520	0.3%	-4,089,223	-64.1%	6,063,000	0.2%	3,768,703	37.8%
Depreciaciones	232,328,268	22.5%	39,814,884	2.1%	192,513,384	483.5%	82,675,000	3.2%	149,653,268	281.0%
Amortizaciones	33,155,748	3.2%	31,275,570	1.6%	1,880,178	6.0%	118,000,000	4.6%	84,844,252	28.1%
Gastos de Representación	475,200	0.0%	1,230,200	0.1%	-755,000	-61.4%	1,600,000	0.1%	1,124,800	29.7%
Elementos de Aseo y Cafetería	1,031,647	0.1%	6,970,874	0.4%	-5,939,227	-85.2%	7,000,000	0.3%	5,968,353	14.7%
Útiles, Papelería y fotocopias	6,490,477	0.6%	24,559,231	1.3%	-18,068,754	-73.6%	24,000,000	0.9%	17,509,523	27.0%
Gastos Junta Directiva	763,300	0.1%	937,440	0.0%	-174,140	-18.6%	1,200,000	0.0%	436,700	63.6%
Gastos de Asamblea	3,596,394	0.3%	0	0.0%	3,596,394	0.0%	4,800,000	0.2%	1,203,606	74.9%
Combustibles y Lubricantes	3,384,540	0.3%	3,998,897	0.2%	-614,357	-15.4%	5,000,000	0.2%	1,615,460	67.7%
Suministros	2,856,204	0.3%	29,680,452	1.6%	-26,824,248	-90.4%	31,000,000	1.2%	28,143,796	9.2%
Casino y Restaurante	2,240,000	0.2%	8,254,430	0.4%	-6,014,430	-72.9%	5,000,000	0.2%	2,760,000	44.8%
Sistematización	11,839,330	1.1%	12,930,128	0.7%	-1,090,798	-8.4%	20,000,000	0.8%	8,160,670	59.2%
Cuotas de Administración	230,043,688	22.3%	380,134,792	20.0%	-150,091,104	-39.5%	284,000,000	11.0%	53,956,312	81.0%
Otros Diversos	9,068,956	0.9%	12,977,189	0.7%	-3,908,233	-30.1%	-	0.0%	9,068,956	0.0%
Deterioro de Cartera	0	0.0%	6,443,850	0.3%	-6,443,850	-100.0%	-	0.0%	-	0.0%
TOTAL EGRESOS	1,408,531,238	136.6%	2,528,037,700	133.1%	-1,119,506,462	-44.3%	2,873,124,411	110.8%	1,464,593,173	49.0%



GASTOS DE ADMINISTRACIÓN



Cifras representadas en Millones



ESTADISTICAS

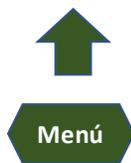


Ilustración 11. Gastos administrativos, elaboración propia (2021)

Ilustración 12 EBITDA

EBITDA

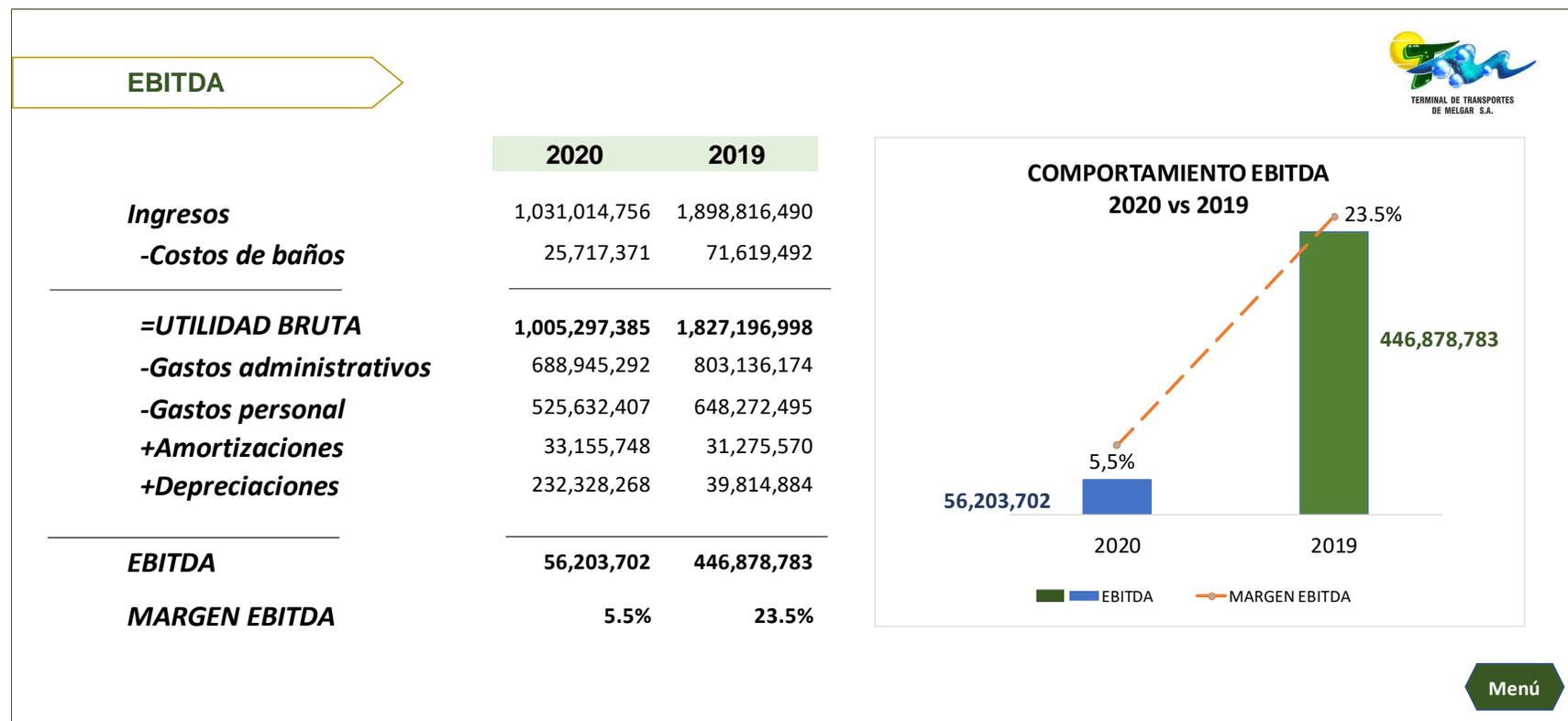


Ilustración 12. EBITDA, elaboración propia (2021)

Ilustración 14 Composición accionaria
 Composición accionaria

COMPOSICIÓN ACCIONARIA


ACCIONISTA	TOTAL ACCIONES	%
AUTO FUSA S.A	214	1.78
COITRANS S.A.	26	0.22
CONAREX S.A.	26	0.22
CONSTRUCTORA CRB SAS	302	2.52
COOMOTOR LTDA	5972	49.77
COOTRANSFUSA	516	4.30
COOTRANSIGIGARDOT LTDA	19	0.16
COOTRANSHUILA LTDA	507	4.23
COOTRANSICONONZO LTDA	20	0.17
COOTRANSMELGAR LTDA	53	0.44
COOTRANSTEQUENDAMA LTDA	416	3.47
COOTRANSTOL LTDA	22	0.18
COOVERACRUZ LTDA	22	0.18
CORPOTRANS	38	0.32
EXPRESO BOLIVARIANO S.A	550	4.58
EXPRESO GAVIOTA S.A.	183	1.53
EXPRESO PALMIRA S.A.	10	0.08
FLOTA AGUILA S.A	368	3.07
FLOTA LA MACARENA	43	0.36
FLOTA MAGDALENA S.A.	11	0.09

GOBERNACION DEL TOLIMA	500	4.17
IMPROSID S.A	19	0.16
INVERSIONES ACOSTA NOVOA E HIJOS S EN C	30	0.25
INVERSIONES COOMOTOR	32	0.27
LINEAS LAS ACACIAS	133	1.11
LUIS FERNANDO SANCHEZ MALAVER(F.AGUILA)	14	0.12
MUNICIPIO DE MELGAR	770	6.42
REY DE REYES	11	0.09
SOCIEDAD CONTRERAS CAJIAO Y CIA SA	30	0.25
STS S.A	742	6.18
TERMINAL DE TRANS. DE ARMENIA	78	0.65
TERMINAL DE TRANS. DE ESPINAL	22	0.18
TERMINAL DE TRANSPORTES DE GIRARDOT S.A.	13	0.11
TRANSORIENTOL SAS	11	0.09
TRANSPORTE ESCOLAR Y EMPRESARIAL DURAN Y DURAN TOURS SAS	10	0.08
TRANSPORTE ESCOLAR Y EMPRESARIAL ECOTURISMO LTDA	50	0.42
TRANSPORTES PURIFICACIÓN S.A	64	0.53
TRANSPORTES RAPIDO TOLIMA S.A	10	0.08
UNITRANSMELGAR S.A	35	0.29
VELOTAX	108	0.90
TOTALES	12,000	22.4

Menú

Ilustración 14. Composición accionaria, elaboración propia (2021)

Ilustración 15 Temas relevantes
Temas relevantes

TEMAS RELEVANTES

- Implementación protocolos bioseguridad- Emergencia sanitaria Covid - 19
- Deslizamiento material terreo - Época invernal
- Refinanciación y solicitud año de gracia - Créditos Juriscoop
- Licencias no remuneradas, optimización gastos de personal



TERMINAL DE TRANSPORTES
DE MELGAR S.A.

Menú

Ilustración 15. Temas relevantes, elaboración propia (2021)

11. Conclusiones

- La gestión financiera es una poderosa herramienta que ayuda a la toma de decisiones y debe ser encarada de manera sistémica y metodológicamente clara para permitir diferentes tipos de análisis en la organización.
- El modelo de gestión financiera planteado ha sido concebido y reflexionado en el marco de la consideración de una concepción teórica y tomando en cuenta la experiencia vivida en el área.
- Las fases diseñadas para el desarrollo del modelo están correlacionadas de tal forma que se permite un análisis ex – ante.
- La utilización del modelo de gestión financiera ayuda a mejorar el control presupuestario y sistematiza la elaboración del presupuesto.
- El modelo permite la generación de reportes financieros de decisión indicadores de gestión y un análisis de performance y rendimiento que permite tomar las acciones asertivas necesarias para una buena toma de decisiones en la organización.

12. Recomendaciones

- Como plan de mejora es que se haga un seguimiento constante y la verificación contable y financiera con el fin que esta sea verificable y se obtenga una información verídica y a tiempo para la toma de decisiones.
- Se efectuó los cierres contables los primeros 5 días del mes sin dar alternativa de modificaciones para la no manipulación de la información.
- La gestión financiera resulta clave para el éxito de cualquier empresa, pues de ella depende la correcta administración de los recursos con el objetivo de asegurar que los ingresos serán suficientes para cubrir los gastos y, por lo tanto, que la actividad será rentable.
- Administrar las finanzas es esencial para la supervivencia de la organización a largo plazo, y que solo los empresarios que controlan la situación económica de la empresa pueden tomar las decisiones estratégicas adecuadas.
- Es importante aclarar que el resultado de los indicadores no se ve afectado por estar trabajando sobre estados financieros de periodos ya presentados y contablemente cerrados con cifras reales, sin embargo, a futuro se modificará los aspectos relevantes que permitan generar resultados medibles, verificables y reales.

13. Referencias bibliográficas

- Circula seguro – (2017). La importancia del transporte público por carretera.

Recuperado de: <https://www.circulaseguro.com/la-importancia-del-transporte-publico-carretera/>

- Universidad Autónoma de Zacatecas – (2017). Historicidad del transporte en Colombia, un proceso de transición y rupturas. Recuperado de:

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/898/89860728007/html/index.html>

- Universidad autónoma de occidente – (2017). Análisis financiero del Departamento de Transportes de Carga de la empresa "La Ermita LTDA".

Recuperado de:

<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/9771/T07440.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

14. Anexos



Entrevista

1. ¿Qué vínculo tiene con la Terminal de Transportes de Melgar?

Respuesta: Buenas tardes mi nombre es Edison Rojas, Contador Público desde hace 6 años, laboro como contador en la Terminal de Transportes de Melgar.

2. ¿Cuál fue el presupuesto estimado para el año 2020?

Respuesta: El presupuesto estimado para la Terminal de Transportes fue de \$3.076.856.994

3. ¿Cuáles son los rubros mas importantes para los ingresos?

Respuesta: Los rubros más importantes para la TTM son el ingreso por venta de las tasas de uso, la venta de los sellos, el servicio de baño y el programa de seguridad vial (alcohometría) con un valor de \$2.960.054.994

4.Cuál es el gasto que tenía la Terminal presupuestado para el año anterior.

Respuesta: El total presupuestado del gasto fue de \$ \$3.361.936.008

5. ¿Cuáles fueron los gastos más importantes para la TTM en el año 2020?

Respuesta: Los gastos más representativos fueron la nómina del personal que labora en la Terminal y los gastos bancarios. Estos gastos fueron en total de \$1.573.008.000

6. ¿Por qué en el presupuesto los valores de gastos son mayores a los de ingresos?

Respuesta: Porque la TTM aún no tiene un punto de equilibrio, toda vez que relativamente es nueva

Pero a pesar de eso y de las dificultades que presentamos por la situación generalizada del país COVID-19 en el año 2020 logramos buscar estrategias para que la pérdida fuera mínima.

7. Según el presupuesto, cuáles fueron los vehículos estimados que debían ingresar la TTM.

Respuesta: El número de vehículo que debían ingresar a la Terminal fue de 95.092 de origen que son un valor mayor y 216.690 de tránsito.