



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA OPTIMIZACIÓN  
DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS DE LA  
EMPRESA CABA EXPRESS S.A., DE LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL, PARA EL PERÍODO 2020-2022.**

**Trabajo de Integración Curricular**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

**AUTORA:**

**ABIGAIL ALEXANDRA BALSECA HIDALGO**

Riobamba – Ecuador

2023



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA OPTIMIZACIÓN  
DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS DE LA  
EMPRESA CABA EXPRESS S.A., DE LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL, PARA EL PERÍODO 2020-2022.**

**Trabajo de Integración Curricular**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

**AUTORA:** ABIGAIL ALEXANDRA BALSECA HIDALGO

**DIRECTOR:** ING. ANGEL EDUARDO RODRIGUEZ SOLARTE

Riobamba – Ecuador

2023

**©2023, Abigail Alexandra Balseca Hidalgo**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, Abigail Alexandra Balseca Hidalgo, declaro que el presente Trabajo de Integración Curricular es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Integración Curricular; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 13 de febrero del 2023



---

**Abigail Alexandra Balseca Hidalgo**  
**C.I: 0605390780**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

El Tribunal del Trabajo de Integración Curricular certifica que: El Trabajo de Integración Curricular; tipo: Proyecto de Investigación, **MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS DE LA EMPRESA CABA EXPRESS S.A., DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, PARA EL PERÍODO 2020-2022.**, realizado por la señorita: **ABIGAIL ALEXANDRA BALSECA HIDALGO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Integración Curricular, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

**FIRMA**

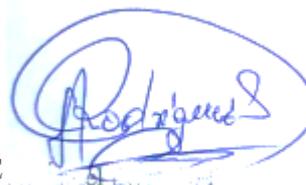
**FECHA**

Ing. Carmita Amelia Samaniego Erazo  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**



2023-02-13

Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE**  
**INTEGRACIÓN CURRICULAR**



2023-02-13

Ing. Olga Maritza Rodríguez Ulcuango  
**ASESOR DEL TRABAJO DE**  
**INTEGRACIÓN CURRICULAR**



2023-02-13

## **DEDICATORIA**

Dedico de manera especial a todas y cada una de las personas que estuvieron en el transcurso de mi carrera profesional y personal, fueron un gran cimiento y ayuda en cada uno de los peldáneos escalados a lo largo de la misma, dedico a mi tiempo y perseverancia para cumplir con mi proyecto y lograr mis metas. Con todo el afecto a mis asesores de tesis quienes me han guiado de principio a fin, con sugerencias que aportaron al mejoramiento del trabajo de titulación; a todos los docentes de la carrera de finanzas, por todo el cariño y apoyo incondicional, por compartir experiencias en el ámbito laboral y empresarial.

Abigail

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios por ser mi guía en cada momento de mi vida, por llenarme de sabiduría y bendiciones, que contribuyeron a la culminación satisfactoria del trabajo de titulación por consiguiente alcanzar la meta más ambicionada en mi vida. Finalmente, agradezco a mi querida ESPOCH, especialmente a la Facultad de Administración de Empresas especialidad Finanzas, o todos los docentes y personal administrativo por abrir las puertas y compartir conocimientos que conllevan al éxito personal y profesional.

Abigail

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT .....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

<b>1.</b>	<b>EL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1.</b>	<b>Planteamiento del problema.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2.</b>	<b>Formulación del problema .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3.</b>	<b>Sistematización del problema.....</b>	<b>3</b>
<b>1.4.</b>	<b>Delimitación del problema .....</b>	<b>4</b>
<b>1.5.</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>5</b>
<b>1.5.1.</b>	<i>General .....</i>	<i>5</i>
<b>1.5.2.</b>	<i>Específicos .....</i>	<i>5</i>
<b>1.6.</b>	<b>Justificación .....</b>	<b>5</b>
<b>1.6.1.</b>	<i>Justificación teórica .....</i>	<i>5</i>
<b>1.6.2.</b>	<i>Justificación metodológica .....</i>	<i>5</i>
<b>1.6.3.</b>	<i>Justificación práctica .....</i>	<i>6</i>

### CAPÍTULO II

<b>2.</b>	<b>MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.</b>	<b>Antecedentes de investigación.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2.</b>	<b>Marco teórico.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.1.</b>	<i>Gestión financiera .....</i>	<i>8</i>
<b>2.2.2.</b>	<i>Modelo de gestión financiera.....</i>	<i>8</i>
<b>2.2.3.</b>	<i>Fases del modelo de gestión financiera.....</i>	<i>9</i>
<b>2.2.4.</b>	<i>Estructura de modelo de gestión financiera.....</i>	<i>10</i>
<b>2.2.5.</b>	<i>Tipo de modelo de gestión financiera .....</i>	<i>10</i>
<b>2.2.6.</b>	<i>Bases de un modelo de gestión financiera .....</i>	<i>11</i>
<b>2.2.7.</b>	<i>Estados financieros .....</i>	<i>11</i>

2.2.8.	<i>Identificación de los estados financieros</i> .....	11
2.2.9.	<i>Finalidad de los estados financieros</i> .....	12
2.2.10.	<i>Tipos de estados financieros</i> .....	12
2.2.11.	<i>Análisis financieros</i> .....	13
2.2.12.	<i>Objetivos del análisis financiero</i> .....	13
2.2.13.	<i>Métodos de análisis financiero</i> .....	14
2.2.14.	<i>Indicadores de liquidez</i> .....	14
2.2.14.1.	<i>Liquidez corriente</i> .....	14
2.2.14.2.	<i>Prueba ácida</i> .....	15
2.2.15.	<i>Indicadores de solvencia</i> .....	15
2.2.15.1.	<i>Endeudamiento del activo</i> .....	16
2.2.15.2.	<i>Endeudamiento patrimonial</i> .....	16
2.2.15.3.	<i>Endeudamiento del activo fijo</i> .....	16
2.2.15.4.	<i>Apalancamiento</i> .....	17
2.2.15.5.	<i>Apalancamiento financiero</i> .....	17
2.2.16.	<i>Indicadores de gestión</i> .....	18
2.2.16.1.	<i>Rotación de cartera</i> .....	18
2.2.16.2.	<i>Rotación del activo fijo</i> .....	18
2.2.16.3.	<i>Rotación de ventas</i> .....	19
2.2.16.4.	<i>Período medio de cobranza</i> .....	19
2.2.16.5.	<i>Período medio de pago</i> .....	19
2.2.16.6.	<i>Impacto de los gastos de administración y ventas</i> .....	20
2.2.16.7.	<i>Impacto de la carga financiera</i> .....	20
2.2.17.	<i>Indicadores de rentabilidad</i> .....	21
2.2.17.1.	<i>Rentabilidad neta del activo (Dupont)</i> .....	21
2.2.17.2.	<i>Sistema Dupont</i> .....	21
2.2.17.3.	<i>Margen Bruto</i> .....	22
2.2.17.4.	<i>Margen Operacional</i> .....	22
2.2.17.5.	<i>Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)</i> .....	22
2.2.17.6.	<i>Rentabilidad Operacional del Patrimonio</i> .....	23
2.2.17.7.	<i>Rentabilidad financiera</i> .....	23
2.3.	<b>Marco conceptual</b> .....	24

### CAPÍTULO III

3.	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	26
3.1.	<b>Enfoque de la investigación</b> .....	26

3.2.	Nivel de investigación.....	26
3.3.	Diseño de la investigación.....	26
3.4.	Tipo de estudio .....	27
3.5.	Población.....	27
3.6.	Muestra .....	28
3.7.	Métodos.....	28
3.8.	Instrumentos.....	29
3.9.	Interrogantes de estudio .....	29
3.9.1.	<i>Idea a defender</i> .....	29
3.9.2.	<i>Variables</i> .....	29
3.9.2.1.	<i>Variable independiente</i> .....	29
3.9.2.2.	<i>Variable dependiente</i> .....	29

## CAPÍTULO IV

4.	<b>MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	30
4.1.	<b>Análisis e interpretación</b> .....	30
4.1.1.	<i>Discusión de resultados</i> .....	30
4.2.	<b>Resultados de la entrevista al gerente</b> .....	30
4.2.1.	<i>Análisis de resultados de la entrevista al Gerente</i> .....	32
4.3.	<b>Resultados de la entrevista al director financiero</b> .....	33
4.3.1.	<i>Análisis de resultados de la entrevista al director financiero</i> .....	34
4.4.	<b>Resultados de la entrevista a los vendedores</b> .....	35
4.4.1.	<i>Análisis de resultados de la entrevista realizada a los vendedores.</i> .....	37
4.5.	<b>Guía de observación del desempeño y optimización de recursos dentro de la empresa Caba Express S.A.</b> .....	38
4.5.1.	<i>Análisis de la ficha de observación</i> .....	40
4.6.	<b>Encuesta aplicada a choferes</b> .....	42
4.7.	<b>Evaluación financiera</b> .....	50
4.7.1.	<i>Análisis vertical y horizontal del Balance General</i> .....	50
4.7.2.	<i>Composición de la estructura económica</i> .....	52
4.7.3.	<i>Composición de la estructura financiera</i> .....	55
4.7.4.	<i>Estructura económica-financiera</i> .....	57
4.7.5.	<i>Análisis vertical y horizontal del Estado de Resultados</i> .....	59
4.7.6.	<i>Composición de estado de resultados</i> .....	60
4.8.	<b>Ratios Financieros</b> .....	63
4.9.	<b>Necesidad operativa de fondos</b> .....	66

<b>4.10.</b>	<b>Diagnostico situacional</b> .....	69
<b>4.10.1.</b>	<b><i>Información básica de la microempresa</i></b> .....	69
<b>4.10.1.1.</b>	<b><i>Datos generales</i></b> .....	69
<b>4.10.1.2.</b>	<b><i>Descripción de la microempresa</i></b> .....	69
<b>4.10.1.3.</b>	<b><i>Línea de servicios</i></b> .....	70
<b>4.11.</b>	<b>Macro entorno</b> .....	70
<b>4.12.</b>	<b>Micro entorno</b> .....	71
<b>4.13.</b>	<b>Análisis interno</b> .....	72
<b>4.14.</b>	<b>Matriz de evaluación de factores externos</b> .....	73
<b>4.15.</b>	<b>Matriz de evaluación de factores internos</b> .....	74
<b>4.16.</b>	<b>Matriz FODA</b> .....	75
<b>4.17.</b>	<b>Matriz DAFO</b> .....	76
<b>4.18.</b>	<b>Discusión de resultados</b> .....	77

## CAPÍTULO V

<b>5.</b>	<b>MARCO PROPOSITIVO</b> .....	78
<b>5.1.</b>	<b>Modelo de gestión financiera</b> .....	78
<b>5.1.1.</b>	<b><i>Introducción</i></b> .....	78
<b>5.1.2.</b>	<b><i>Alcance del modelo de gestión financiera</i></b> .....	78
<b>5.1.3.</b>	<b><i>Beneficiarios</i></b> .....	78
<b>5.1.4.</b>	<b><i>Tiempo de ejecución</i></b> .....	78
<b>5.1.5.</b>	<b><i>Equipo técnico responsable</i></b> .....	79
<b>5.2.</b>	<b>Propuesta</b> .....	79
<b>5.2.1.</b>	<b><i>Tema</i></b> .....	79
<b>5.2.2.</b>	<b><i>Objetivos de la propuesta</i></b> .....	79
<b>5.2.3.</b>	<b><i>Objetivos específicos</i></b> .....	79
<b>5.3.</b>	<b>Diseño de la filosofía empresarial</b> .....	79
<b>5.3.1.</b>	<b><i>Diseño de la misión</i></b> .....	79
<b>5.3.2.</b>	<b><i>Diseño de la visión</i></b> .....	80
<b>5.3.3.</b>	<b><i>Diseño del organigrama estructural de la empresa</i></b> .....	81
<b>5.4.</b>	<b>Diseño de mapa de procesos</b> .....	82
<b>5.5.</b>	<b>Diseño de flujograma de procesos</b> .....	83
<b>5.5.1.</b>	<b><i>Proceso 1: Gestión estratégica</i></b> .....	83
<b>5.5.2.</b>	<b><i>Proceso 2: Otorgamiento de crédito</i></b> .....	84
<b>5.5.3.</b>	<b><i>Proceso 3: Ventas</i></b> .....	85
<b>5.5.4.</b>	<b><i>Plan operativo anual</i></b> .....	87

5.5.5.	<i>Políticas financieras</i> .....	89
5.5.6.	<i>Política financiera N° 1</i> .....	89
5.5.7.	<i>Política financiera N° 2</i> .....	90
5.5.8.	<i>Política financiera N°3</i> .....	90
5.5.9.	<i>Política financiera N°4</i> .....	90
5.5.10.	<i>Política financiera N° 5</i> .....	91
5.5.11.	<i>Política financiera N° 6</i> .....	91
5.5.12.	<i>Política financiera N° 7</i> .....	91
5.5.13.	<i>Proyecciones</i> .....	92
5.5.13.1.	<i>Proyección del balance general periodo 2021-2024</i> .....	92
5.5.13.2.	<i>Proyección del estado de resultados periodo 2021-2024</i> .....	94
5.5.13.3.	<i>Proyección de los ratios financieros periodo 2021-2024</i> .....	94
<b>CONCLUSIONES</b> .....		96
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		97
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-3:</b>	Población.....	27
<b>Tabla 1-4:</b>	Guía de observación.....	38
<b>Tabla 2-4:</b>	Condiciones del vehículo .....	42
<b>Tabla 3-4:</b>	Adecuaciones del vehículo.....	43
<b>Tabla 4-4:</b>	Tiempo de mantenimiento que se realiza al vehículo .....	44
<b>Tabla 5-4:</b>	Pago del mantenimiento del vehículo. ....	45
<b>Tabla 6-4:</b>	Tiempo de renovación del vehículo. ....	46
<b>Tabla 7-4:</b>	Condición de las rutas para entregas de paquetes .....	47
<b>Tabla 8-4:</b>	Seguridad del sistema GPS en las rutas. ....	48
<b>Tabla 9-4:</b>	Salario en base a las funciones desempeñadas.....	49
<b>Tabla 10-4:</b>	Análisis horizontal y vertical del balance general.....	50
<b>Tabla 11-4:</b>	Estructura económica financiera.....	57
<b>Tabla 12-4:</b>	Análisis horizontal y vertical estado de resultados .....	59
<b>Tabla 13-4:</b>	Indicador financieros .....	63
<b>Tabla 14-4:</b>	NOF .....	66
<b>Tabla 15-4:</b>	Fondo de maniobra .....	67
<b>Tabla 16-4:</b>	Porción real de liquidez .....	67
<b>Tabla 17-4:</b>	Financiamiento NOF Inversión.....	67
<b>Tabla 18-4:</b>	Financiamiento NOF.....	68
<b>Tabla 19-4:</b>	Balance general.....	68
<b>Tabla 20-4:</b>	Datos empresariales .....	69
<b>Tabla 21-4:</b>	Línea de servicios .....	70
<b>Tabla 22-4:</b>	Factores del macro entorno .....	70
<b>Tabla 23-4:</b>	Factores clave del micro entorno .....	71
<b>Tabla 24-4:</b>	Análisis Interno.....	72
<b>Tabla 25-4:</b>	Factores externos .....	73
<b>Tabla 26-4:</b>	Factores internos .....	74
<b>Tabla 27-4:</b>	Matriz FODA.....	75
<b>Tabla 28-4:</b>	Matriz DAFO.....	76
<b>Tabla 1-5:</b>	POA .....	87
<b>Tabla 2-5:</b>	Políticas financieras .....	89
<b>Tabla 3-5:</b>	Proyección de ventas.....	89
<b>Tabla 4-5:</b>	Proyección promedio días de cobro .....	90
<b>Tabla 5-5:</b>	Proyección costo de ventas .....	90

<b>Tabla 6-5:</b>	Proyección rentabilidad financiera.....	90
<b>Tabla 7-5:</b>	Proyección Rentabilidad de ventas .....	91
<b>Tabla 8-5:</b>	Rentabilidad neta del activo .....	91
<b>Tabla 9-5:</b>	Deudas a largo plazo.....	91
<b>Tabla 10-5:</b>	Proyección Balance general .....	92
<b>Tabla 11-5:</b>	Proyección del estado de resultados.....	94
<b>Tabla 12-5:</b>	Proyección Indicadores financieros .....	94

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1-1:</b> Ubicación de la empresa .....	4
<b>Ilustración 1-2:</b> Etapas de un modelo de gestión.....	8
<b>Ilustración 2-2:</b> Estructura de modelo de gestión financiera .....	10
<b>Ilustración 1-4:</b> Condiciones del vehículo.....	42
<b>Ilustración 2-4:</b> Adecuaciones del vehículo .....	43
<b>Ilustración 3-4:</b> Tiempo de mantenimiento que se realiza al vehículo.....	44
<b>Ilustración 4-4:</b> Pago del mantenimiento del vehículo .....	45
<b>Ilustración 5-4:</b> Tiempo de renovación del vehículo.....	46
<b>Ilustración 6-4:</b> Condición de las rutas para entregas de paquetes .....	47
<b>Ilustración 7-4:</b> Seguridad del sistema GPS en las rutas. ....	48
<b>Ilustración 8-4:</b> Salario en base a las funciones desempeñadas.....	49
<b>Ilustración 9-4:</b> Activo corriente y no corriente análisis vertical .....	52
<b>Ilustración 10-4:</b> Activo corriente y no corriente análisis horizontal .....	52
<b>Ilustración 11-4:</b> Composición del activo corriente análisis vertical. ....	53
<b>Ilustración 12-4:</b> Composición del activo análisis horizontal. ....	54
<b>Ilustración 13-4:</b> Pasivo y patrimonio neto análisis vertical .....	55
<b>Ilustración 14-4:</b> Pasivo y patrimonio neto análisis horizontal .....	55
<b>Ilustración 15-4:</b> Composición del pasivo análisis vertical .....	56
<b>Ilustración 16-4:</b> Composición del pasivo análisis horizontal.....	56
<b>Ilustración 17-4:</b> Estructura económica financiera análisis horizontal.....	57
<b>Ilustración 18-4:</b> Composición del estado de resultados análisis vertical .....	60
<b>Ilustración 19-4:</b> Composición del estado de resultados análisis horizontal .....	60
<b>Ilustración 20-4:</b> Utilidad bruta y del ejercicio análisis horizontal .....	61
<b>Ilustración 21-4:</b> Utilidad bruta y del ejercicio análisis vertical.....	61
<b>Ilustración 22-4:</b> Liquidez corriente y prueba acida.....	64
<b>Ilustración 23-4:</b> Indicadores de solvencia.....	64
<b>Ilustración 24-4:</b> Resultados de gestión.....	65
<b>Ilustración 25-4:</b> Resultados de rentabilidad .....	66
<b>Ilustración 1-5:</b> Organigrama empresarial.....	81
<b>Ilustración 2-5:</b> Mapa de procesos.....	82
<b>Ilustración 3-5:</b> Flujograma de gestión estratégica.....	84
<b>Ilustración 4-5:</b> Flujograma otorgamiento de crédito .....	85
<b>Ilustración 5-5:</b> Flujograma proceso de ventas.....	86

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A: CRONOGRAMA DE TRABAJO**

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión financiera para la optimización de los recursos económicos y financieros de la empresa Caba Express S.A., de la ciudad de Guayaquil. Con la finalidad de mejorar la utilidad de la empresa, se recolectó la información necesaria que sustentó el desarrollo del modelo de gestión que se propone, con el fin de corregir los procesos administrativos; la metodología utilizada fue inductivo-deductivo, debido a la aplicación de las encuestas a los colaboradores y clientes potenciales, además, se realizó una entrevista al gerente general; de acuerdo a los resultados obtenidos se deduce que la empresa no cuenta con un modelo de gestión financiera; posteriormente, se realizó una evaluación financiera, la misma que identificó el crecimiento de las cuentas por cobrar por ello se propone disminuir los días de cobro a 25 días en 2024; de acuerdo a los resultados de las (NOF) necesidades operativo de fondo, existe un excedente de efectivo por un valor de \$ 80.290,51 durante el período 2020, este rubro será destinado a inversiones temporales al 8% anual ; además, se desarrolló el FODA, mismos que contribuyeron a establecer las estrategias financieras. Con los resultados obtenidos se pretende proponer el modelo de gestión financiero que involucra el diseño de visión, misión y organigrama estructural, así también el desarrollo de mapas de procesos y flujogramas tanto para la venta y procesos de crédito, finalmente, se propone políticas financieras que permitirán elevar las ventas en 3% cada año, y la rentabilidad financiera será de 5% en el último período proyectado, de esta manera se cumplirán con las estrategias establecidas.

**Palabras clave:** <MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA>, <RENTABILIDAD>, <EVALUACIÓN FINANCIERA>, <FILOSOFÍA EMPRESARIAL>, <PLAN OPERATIVO ANUAL>, <ESTRATEGIAS>.



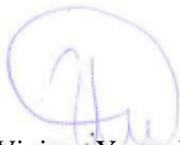
**07-03-2023**

**0468-DBRA-UPT-2023**

## ABSTRACT

The objective of this research work was to propose a financial management model for the optimization of the economic and financial resources of the company Caba Express S.A., in the city of Guayaquil. In order to improve the company's profitability, the necessary information was collected to support the development of the proposed management model, with the purpose of correcting the administrative processes; the methodology used was inductive-deductive, due to the application of surveys to employees and potential customers, in addition, an interview was conducted with the general manager; According to the results obtained, it is deduced that the company does not have a financial management model; subsequently, a financial evaluation was carried out, which identified the growth of accounts receivable; therefore, it is proposed to reduce the collection days to 25 days in 2024; according to the results of the operating needs fund (NOF), there is a cash surplus of \$ 80. 80,290.51 during the period 2020, this item will be destined to temporary investments at 8% per year; in addition, a SWOT was developed, which contributed to establish the financial strategies. With the results obtained it is intended to propose the financial management model that involves the design of vision, mission and structural organization chart, as well as the development of process maps and flowcharts for both sales and credit processes, finally, financial policies are proposed that will raise sales by 3% each year, and the financial profitability will be 5% in the last projected period, in this way the established strategies will be fulfilled.

**Key words:** <FINANCIAL MANAGEMENT MODEL>, <PROFITABILITY>, <FINANCIAL EVALUATION>, <BUSINESS PHILOSOPHY>, <ANNUAL OPERATING PLAN>, <STRATEGIES>.



Lic. Viviana Yanez MSC

0201571411

## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad las microempresas han evolucionado de acuerdo a las técnicas y estándares de calidad adaptándose a procesos y métodos indispensables para un progreso continuo, tomando las mejores decisiones con el alcance del éxito empresarial. En nuestro país, un modelo de gestión es utilizado para la ayuda y mejora del pensamiento organizacional, clasificar mediante un análisis situacional el estado actual que posee la empresa para posteriormente realizar políticas y estrategias que apoyen al crecimiento de la misma. Por lo que, para asegurar la supervisión, continuidad e incremento de las utilidades, en la presente investigación se considera en cinco capítulos.

Capítulo I: está enfocado a conocer la problemática radica en, que la empresa Caba Express S.A. está afectada debido a la paralización y confinamiento de la crisis sanitaria, se a evidenciar que ha sufrido una notable perdida en cuanto a sus ventas por la carencia de estrategias.

Capítulo II: está constituido en información teórica relevante referente a temas que son posteriormente utilizados en el desarrollo de esta investigación siendo guía precisa para tomar la opción de los diferentes autores en relación al modelo de gestión administrativo financiero.

Capítulo III: conta de la metodología donde plasma los métodos técnicas e instrumentos para conocer la forma correcta de desarrollar un guía de cómo se aplica y de esta forma aplicar la muestra donde determina el número de personas a ser encuestadas.

Capítulo IV: está constituido por la ejecución de las encuestas donde se determina las falencias que aferrar a no cumplir los objetivos empresariales y entre ellos son que no cuenta con una filosofía institucional es decir misión, visión, objetivos, políticas y valores establecidos, no cuenta con procesos para realizar sus actividades, no realizan y aplican políticas financieras.

Capítulo V: está conformado por la propuesta desarrollada para la empresa Caba Express S.A para la optimización de recursos económicos y financieros, iniciando con la propuesta de: cultura organizacional, misión, visión, objetivos, políticas y estrategias; se diseña su organización estructural y funcional; y se implementa en forma práctica; además se formula la herramienta del manejo contable mediante los análisis e indicadores que debe aplicar la empresa y de esta forma emitir conclusiones y recomendaciones.

# CAPÍTULO I

## 1. EL PROBLEMA

### 1.1. Planteamiento del problema

El Ecuador al tener impacto por el coronavirus (covid-19) ha provocado la restricción de la circulación tanto de las personas como vehicular, dando como efecto la limitación de actividades comerciales dentro del territorio ecuatoriano, el 16 de marzo del 2020 entró en vigencia el Decreto Ejecutivo No. 1017 que declaró el estado de excepción por calamidad pública en todo el territorio nacional.

Según el diario el Comercio (2018) “el artículo 4 del Decreto 1017 precisa que, desde el 17 de marzo del 2020, la limitación del derecho a la libertad de tránsito en Ecuador "se realizará únicamente con la finalidad específica de mantener una cuarentena comunitaria obligatoria... para prevenir la generación de nuevos contagios en el desarrollo de actividades habituales.”

Es decir que las personas están obligadas a permanecer en confinamiento para evitar la propagación del covid-2019, disminuyendo así el tránsito dentro del país.

El Comité de Operaciones de Emergencia (COE) nacional en la Resolución del 14 de marzo del 2020 expone en el literal 6. “Obligatoriedad de limpieza de unidades de transporte cada tres horas, en coordinación con los Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) municipales.”

En la resolución del 15 de marzo del 2020 que expuso el COE en el literal 8. “La Agencia Nacional de Tránsito, deberá limitar la emisión de salvoconductos para el transporte interprovincial, especialmente en las provincias donde se han reportado casos de COVID-19.”

En cuanto a la jornada laboral presencial en los sectores público y privado fueron suspendidas hasta el martes 31 de marzo del 2020 en Ecuador, para evitar la propagación del covid-19. Así lo dispuso el Comité de Operaciones de Emergencia Nacional (COE) el sábado 21 de marzo. (El Comercio, 2020)

La provincia del Guayas y en particular cuatro de sus cantones, presentan el crecimiento más importante del número de personas contagiadas; razón por la cual en reunión de coordinación con el gobernador del Guayas y los alcaldes de Durán, Daule, Samborondón y la alcaldesa de Guayaquil, se tomaron nuevas medidas, que serán controladas en conjunto con dichos municipios, estas medidas son las siguientes:

Ampliar los horarios del toque de queda para toda la provincia del Guayas desde el miércoles 18 de marzo, en que el toque de queda empezará a las 16h00 hasta las 05h00 del día siguiente. Esta medida estará vigente hasta el lunes 23 de marzo (inclusive) en que volverá a evaluarse. (COE Nacional, 2020)

Este toque de queda, se aplicará en las mismas condiciones señaladas en el Decreto Ejecutivo de Estado de Excepción. El Comité de Operaciones de Emergencia Nacional, también resolvió que: Se encuentra lista la nueva plataforma para emisión y actualización controlada de salvoconductos, que se realizará en 48 horas; durante los días miércoles 18 y jueves 19 de marzo de 2020 los salvoconductos serán válidos, tanto el nuevo como el anterior. (COE Nacional, 2020)

La empresa Caba Express S.A. está ubicada en la ciudad de Guayaquil, dedicada al servicio de transporte de mercadería puerta a puerta dentro del territorio ecuatoriano, se ve directamente afectada por la pandemia y las resoluciones otorgadas por el COE nacional puesto que, existen restricciones para la movilización ya sea dentro o fuera de la provincia, limitando así las actividades de la misma lo cual ocasiona pérdidas inmediatas puesto que la empresa no podía realizar sus actividades laborales presenciales ya que no contó con medidas de bioseguridad como (la desinfección adecuada de la empresa, realizar pruebas de Covid-19 al personal, pruebas continuas a choferes y estibadores, entre otras.), la gestión inmediata de salvoconductos para los camiones, provocando la paralización de labores en el mes de marzo, decreciendo así sus valores económicos, así también se evidencia la falta de estrategias y políticas financieras que le permitan mantenerse en el mercado.

## **1.2. Formulación del problema**

¿La falta de un modelo de gestión financiera incide en la optimización de los recursos económicos y financieros de la empresa Caba Expres S.A., de la ciudad de Guayaquil?

## **1.3. Sistematización del problema**

- ¿Existe un modelo de gestión financiera que se acople a la estructura económica y financiera de la empresa Caba Express S.A.?
- ¿De qué forma la falta de un modelo de gestión ha afectado los rendimientos económicos y financieros de la Empresa Caba Express S.A.?
- ¿Qué impacto se obtendrá en la optimización de recursos económicos y financieros al aplicar el modelo de gestión financiera en la empresa Caba Expres S.A.?

#### 1.4. Delimitación del problema

La presente investigación se realizará en la empresa Caba Express S.A., ubicada en la provincia del Guayas, cantón Guayaquil, parroquia Tarqui, en la vía a Daule kilómetro 7.5, referencia frente a almacenes PYCA. en el área Administrativa-Financiera, realizada en el año 2020.

##### **Delimitación del problema:**

**Área:** Administrativa

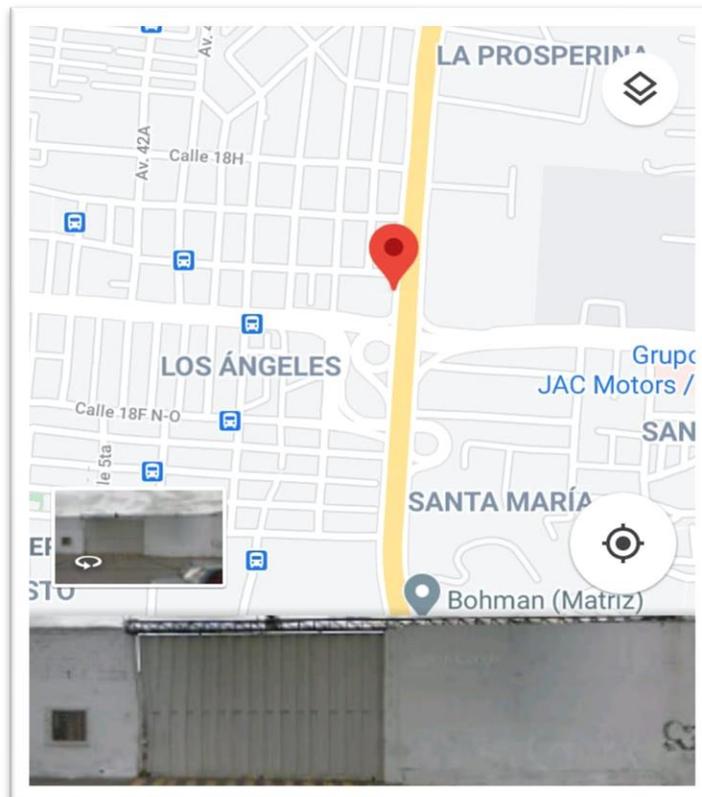
**Campo:** Financiera

**Aspecto:** Modelo de Gestión Financiera

##### **Delimitación espacial:**

**País:** Ecuador

**Provincia:** Guayas



**Ilustración 1-1:** Ubicación de la empresa

**Fuente:** Google Maps (2021).

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. General**

Diseñar un modelo de gestión financiera para la optimización de los recursos económicos y financieros de la empresa Caba Express S.A., de la ciudad de Guayaquil, para el período 2020-2022.

### **1.5.2. Específicos**

- Analizar los conceptos teóricos científicos que sirvan como sustento para la optimización de los recursos económicos y financieros de la empresa Caba Express S.A.
- Realizar un análisis de la situación actual, mediante el uso y aplicación de herramientas financieras para la creación de estrategias que ayuden a la optimización de los recursos económicos y financieros.
- Estructurar un modelo de gestión financiera orientado a la toma de decisiones económicas y financieras para la empresa Caba Express S.A.

## **1.6. Justificación**

### **1.6.1. Justificación teórica**

El presente trabajo de investigación es sustentado mediante el uso de fuentes bibliográficas, considerando conceptos relacionados con el modelo de gestión financiera para la optimización de los recursos, los mismos que permitirán identificar la situación económica y financiera actual de la empresa Caba Express S.A., así como en la correcta elaboración del marco teórico, con el fin de realizar un modelo de gestión financiera para la optimización de los recursos económicos y financieros.

### **1.6.2. Justificación metodológica**

El trabajo de investigación tiene un enfoque mixto, puesto que pretende recopilar información tanto cualitativa como cuantitativa, estas técnicas de investigación permiten la indagación y análisis, así como la identificación de los valores económicos con rapidez, entrevistas al gerente, al personal administrativo, operativo y logístico de Caba Express S.A., esto permitirá analizar las áreas que son de importancia para el cumplimiento de los propósitos del modelo de gestión, destacando los aspectos fundamentales, que permitan identificar e indagar en los problemas

existentes dentro de la empresa, con el fin de conocer a profundidad los aspectos económicos y financieros que posee.

### **1.6.3. *Justificación práctica***

Para el trabajo de investigación se propone realizar papeles de trabajo tales como el análisis horizontal y vertical de los estados financieros de la empresa Caba Express S.A, puesto que dichos papeles se relacionan directamente con el modelo de gestión financiera, estos permiten identificar la situación económica real de la empresa, plantear y encaminar objetivos, establecer estrategias y políticas viables para la empresa y finalmente facilitar la toma de decisiones para la optimización de recursos financieros y económicos de la misma.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO REFERENCIAL

#### 2.1. Antecedentes de investigación

Evidenciando la problemática y la situación económica y financiera de la empresa Caba Express S.A., se recopiló información bibliográfica de trabajos de investigación previa, artículos científicos publicados en las bibliotecas virtuales de las universidades y revistas científicas, considerando las conclusiones que presentan los diversos autores.

El autor (Ríos, 2018) en su trabajo de investigación denominado “Diseño de un modelo de gestión financiera para la empresa Grubaluzon Cía. Ltda., en el Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana”, establece como objetivo proponer un modelo de gestión financiera para maximizar las utilidades de la empresa, en la conclusión determina el autor que la empresa dispone de políticas e indicadores de gestión financiera, pero desconocen la existencia de estos, al igual que desconocen la existencia de un modelo de gestión financiera dentro de la empresa, considerando la inexistencia de un control en sus actividades, para lo cual el modelo propuesto apoyado en el Cuadro de Mando Integral ayuda a establecer la cultura organizacional, ajustándose a la realidad de la compañía.

Según (Calderón, 2016) en el trabajo de investigación titulado “Modelo de gestión financiera para optimizar los recursos financieros y económicos de la corporación grupo salinas de Guaranda, provincia de bolívar, periodo 2016”, la autora concluye que al realizar el diagnóstico de las actividades económicas se determinó que la Corporación Grupo Salinas es una empresa que agrupa varios sectores del mercado, donde los recursos económicos y financieros no se administran de la mejor manera, por ello el modelo de gestión financiera desarrollado dentro de la propuesta permitió definir las directrices necesarias para tener un control en el manejo de los recursos económicos y financieros mediante la proyección a futuro.

Para la autora (Zela, 2020) en su trabajo de Titulación con título “Modelo de gestión financiera para la Empresa Pública de Agua Potable y alcantarillado del cantón Pujilí”, concluye que La situación financiera de la Empresa Pública de Agua Potable y alcantarillado del cantón Pujilí (EPAPAP) demuestra que sus costos directos e indirectos superan a sus ingresos, recursos propios que obtienen de su recaudación por servicios de agua potable y alcantarillado. El análisis demuestra que no existen otras fuentes de financiamiento como crédito para inversión con entidades financieras del Estado, lo que impide la expansión del sistema de agua potable y

alcantarillado y como resultado que no sea posible mejorar el servicio con los recursos que se disponen. Pese de existir fuentes de financiamiento del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Intercultural del Cantón Pujilí (GADMICP) dispuestas en la ordenanza de creación de la EPAPAP, las mismas son insuficientes para generar la inversión que se requiere. Los gastos corrientes son los más preponderantes dentro de la estructura del gasto dejando a un segundo plano los gastos de inversión y producción.

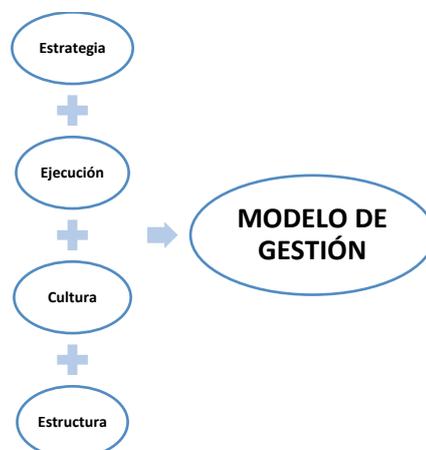
## 2.2. Marco teórico

### 2.2.1. Gestión financiera

La gestión financiera es un proceso complejo de gestión del flujo de caja, fondos y recursos financieros de una empresa dedicada a la actividad empresarial. La gestión financiera se puede ver de dos formas: como una forma de actividad empresarial independiente y como un mecanismo para gestionar las actividades financieras de una empresa en el campo de la producción material. El ámbito de aplicación de la gestión financiera es el mercado financiero, que se caracteriza por las relaciones económicas entre compradores y vendedores de recursos financieros y valores de inversión. (CEUPE, 2020).

### 2.2.2. Modelo de gestión financiera

Erraez (2014, citado en Chonillo & Sánchez, 2018) expone que un modelo de gestión financiera es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y en los negocios privados como en la administración pública. Se encuentra comprendido por cuatro importantes etapas:



**Ilustración 1-2:** Etapas de un modelo de gestión.

Fuente: Chonillo & Sánchez (2018).

Realizado por: Balseca, A. 2021.

Para el autor (Chonillo Sánchez, 2018, p.27), el modelo de gestión consta de cuatro etapas detalladas a continuación:

- **Estrategia:** En esta etapa la empresa debe centrarse en mejorar y buscar las estrategias de negocio más adecuadas, que se adapten a su actividad y de este modo dar paso a un favorable crecimiento del negocio.
- **Ejecución:** Dentro de la ejecución es imprescindible cumplir con los objetivos establecidos y de ser posible fortalecerlos permitiendo así una mejor ejecución de las operaciones de la empresa.
- **Cultura:** Toda empresa deberá desarrollar una cultura que permita favorecer el buen desempeño de la entidad, y poder competir de la mejor manera posible en el medio empresarial en que se desenvuelve. Una cultura de desempeño impacta de manera directa los resultados de la organización y esto permite hacer organizaciones exitosas.  
Una cultura de desempeño impacta de manera directa los resultados de la organización y esto permite hacer organizaciones exitosas.
- **Estructura:** La obtención de éxito en las organizaciones es gracias a que éstas adoptan con agilidad los cambios que sean necesarios para reducir ambientes burocráticos, simplificar el trabajo.

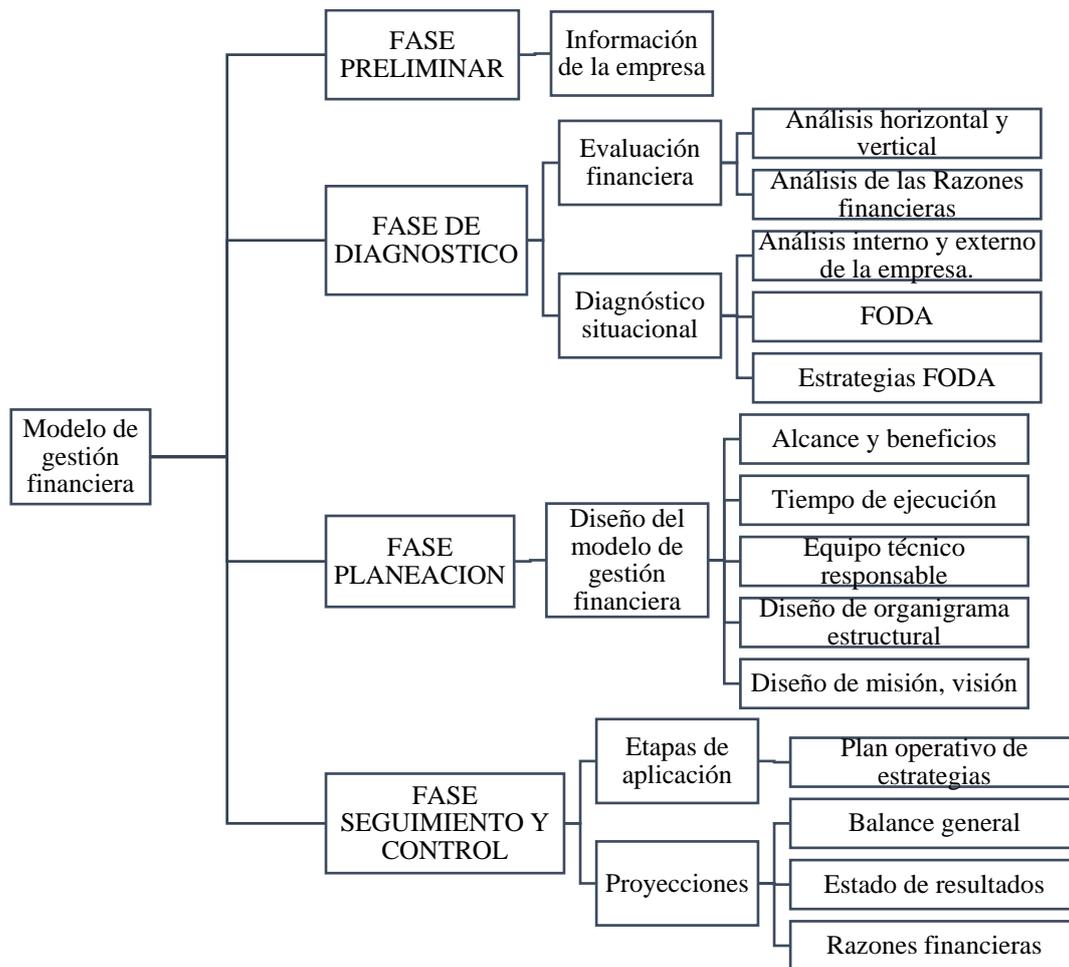
### **2.2.3. Fases del modelo de gestión financiera**

Chiavenato (2002, citado en Chonillo & Sánchez, 2018) expone que un modelo de gestión debe constar de tres fases fundamentales, detalladas a continuación.

- **Primera Fase:** En esta fase se establece la constitución de la empresa, se determinan sus objetivos, estrategias, metas, y su organización administrativa.
- **Segunda Fase:** Asegurar a la empresa en una organización de vanguardia, creativa e innovadora, capaz de consolidar su presencia en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales, destacando sus ventajas competitivas y calidad de sus productos basados en la diferenciación.
- **Tercera Fase:** Se determina la difusión del modelo, a través de los resultados, beneficiando a las organizaciones involucradas e incentivar el interés por la preservación de los recursos.

Estas fases requieren de tiempo y conocimientos que deben estar reflejados en la obtención de objetivo, los cuales se los obtiene cubriendo cada una de las expectativas en forma positiva y definida. (Chonillo & Sanchez, 2018).

### 2.2.4. Estructura de modelo de gestión financiera



**Ilustración 2-2:** Estructura de modelo de gestión financiera

Fuente: (Tixi Lopez, 2020).

Realizado por: Balseca, A. 2021.

### 2.2.5. Tipo de modelo de gestión financiera

Nonaka & Takeuchi (citado en Gunsha, 2017) “Modelo de centro- arriba- abajo” Este modelo coloca a los ejecutivos de nivel medio en el centro de la administración del conocimiento, justo en la intersección de los flujos de información horizontal y vertical de la compañía. Estos ejecutivos operan como un puente entre los ideales visionarios de los altos ejecutivos y las realidades caóticas de los negocios que enfrentan los trabajadores de la línea frontal.

De acuerdo a estos autores el conocimiento de la empresa es el factor importante dentro de la administración para que el flujo de información sea adecuado y explícita y llegue a todos los niveles administrativos. (Gunsha, 2017).

### **2.2.6. Bases de un modelo de gestión financiera**

Chavenato & Sapiro (citado en Gunsha 2017) propone cuatro bases fundamentales para realizar un modelo de gestión financiera.

- Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo.
- Permite disponer de un marco conceptual completo.
- Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente contrastados.
- Determina una organización coherente de las actividades de mejora.
- Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada.

Este tipo de modelo de gestión se basa en las normas de calidad ISO que en la actualidad son las más comunes y de forma mundial utilizadas en la mayoría de las empresas ya que son un modelo estándar mundial. (Gunsha, 2017).

### **2.2.7. Estados financieros**

Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de una entidad. El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. (NIIF, 2019).

Los estados financieros que se elaboren según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para Pymes se tienen que presentar de forma comparativa respecto al año anterior para todos los importes que forman parte de los estados financieros del periodo corriente a presentar, también se debe tener en cuenta que se requiere presentar por separado cada clase de partidas similares que resulte significativa como también hay que tener sumo cuidado con la omisión o inexactitudes en las partidas ya que pueden influir en la toma de decisiones. (Aular, 2018).

### **2.2.8. Identificación de los estados financieros**

En cuanto a la identificación de los estados financieros tenemos que deben contar con:

- Nombre de la entidad
- Si son de la entidad individual o de un grupo de entidades
- La moneda de presentación
- Grado de redondeo, si aplicara

Cuando se presentan los estados financieros se debe contar con una uniformidad, así como también evaluar la capacidad que tiene la entidad para continuar en funcionamiento, en esto se basa el principio del negocio en marcha, una entidad debe presentar al menos anualmente un juego completo de los estados financieros. (Aular, 2018).

### **2.2.9. Finalidad de los estados financieros**

Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que les han sido confiados. Para cumplir este objetivo, los estados financieros suministrarán información acerca de los siguientes elementos de una entidad:

- activos;
- pasivos;
- patrimonio;
- ingresos y gastos, en los que se incluyen las ganancias y pérdidas;
- aportaciones de los propietarios y distribuciones a los mismos en su condición de tales; y
- flujos de efectivo.

Esta información, junto con la contenida en las notas, ayuda a los usuarios a predecir los flujos de efectivo futuros de la entidad y, en particular, su distribución temporal y su grado de certidumbre. (NIIF, 2019).

### **2.2.10. Tipos de estados financieros**

Según detalla las (NIIF, 2018) se cuenta con los siguientes papeles de trabajo:

- **El estado de situación financiera:** presenta activos, pasivos, (en corrientes y no corrientes) y patrimonio.
- **El estado de resultado integral:** presenta el rendimiento financiero del periodo.

- **El estado de cambios en el patrimonio:** refleja toda la variación en los rubros del patrimonio, así como lo son ganancias o pérdidas, efectos de cambios de políticas y correcciones de errores importes de las inversiones, dividendos y otras.
- **El estado de flujos de efectivo:** en él se reflejan los cambios que se dieron en un periodo en el efectivo y su equivalente clasificándolo en tres rubros, actividades de operación, de inversión y de financiación.
- Y sus respectivas **notas:** en ellas se encuentran descripciones narrativas o desagregaciones de partidas presentadas, la mayoría de las secciones de este estándar, requieren información a revelar las cuales normalmente están contenidas en las notas. (Aular, 2018).

Son cinco los elementos que conforman un conjunto completo de estados financieros y no solo el estado de situación financiera y el estado de resultado como normalmente se acostumbraba realizar, las notas para las NIIF son sumamente importante ya que allí se harán las revelaciones requeridas, políticas contables y cualquier otra que sea relevante informar a los usuarios, tanto es así que se coloca al mismo nivel de los otros estados. (Aular, 2018).

#### ***2.2.11. Análisis financieros***

El análisis financiero es el estudio e interpretación de la información contable de una empresa u organización con el fin de diagnosticar su situación actual y proyectar su desenvolvimiento futuro.

El análisis financiero consiste en una serie de técnicas y procedimientos (como estudios de ratios financieros, indicadores y otros) que permiten analizar la información contable de la empresa para obtener una visión objetiva acerca de su situación actual y cómo se espera que esta evolucione en el futuro. (Roldán, Economipedia., 2018).

#### ***2.2.12. Objetivos del análisis financiero***

El objetivo del análisis financiero es obtener un diagnóstico que permita que los agentes económicos interesados o relacionados con la organización, tomen las decisiones más acertadas.

El uso del análisis financiero dependerá de la posición o perspectiva en la que se encuentre el agente económico en cuestión. Considerando lo anterior podemos dividir a los agentes en dos grupos:

- **Internos:** Los administradores de la empresa utilizan el análisis financiero con el fin de mejorar la gestión de la firma, corregir desequilibrios, prevenir riesgos o aprovechar oportunidades. Un buen análisis financiero es clave para poder planificar, corregir y gestionar.
- **Externos:** Los agentes externos utilizan el análisis financiero para conocer la situación actual de la empresa y su posible tendencia futura. Así, por ejemplo, para un inversor es un importante conocer el estado de una empresa para ver si vale o no la pena invertir en ella. Otros agentes externos relevantes son: clientes, proveedores, posibles inversores, reguladores, autoridades fiscales, etc. (Roldán, Economipedia., 2018).

### 2.2.13. *Métodos de análisis financiero*

Existen dos métodos de acuerdo a cómo se estructura el análisis:

- **Vertical:** Se emplea para analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras en forma vertical.
- **Horizontal:** Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. (González, 2017).

### 2.2.14. *Indicadores de liquidez*

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. (González, 2017).

#### 2.2.14.1. *Liquidez corriente*

Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo.

Fórmula:

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

La liquidez corriente muestra la capacidad de las empresas para hacer frente a sus vencimientos de corto plazo, estando influenciada por la composición del activo circulante y las deudas a corto plazo, por lo que su análisis periódico permite prevenir situaciones de iliquidez y posteriores problemas de insolvencia en las empresas. (Supercias, 2011).

#### 2.2.14.2. *Prueba ácida*

Se conoce también con el nombre de prueba del ácido o liquidez seca. Es un indicador más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias; es decir, básicamente con sus saldos de efectivo, el de sus cuentas por cobrar, inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación, diferente de los inventarios. (Supercias, 2011).

Fórmula:

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

#### 2.2.15. *Indicadores de solvencia*

Los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Se trata de establecer también el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento.

Desde el punto de vista de los administradores de la empresa, el manejo del endeudamiento es todo un arte y su optimización depende, entre otras variables, de la situación financiera de la empresa en particular, de los márgenes de rentabilidad de la misma y del nivel de las tasas de interés vigentes en el mercado, teniendo siempre presente que trabajar con dinero prestado es bueno siempre y cuando se logre una rentabilidad neta superior a los intereses que se debe pagar por ese dinero.

Por su parte los acreedores, para otorgar nuevo financiamiento, generalmente prefieren que la empresa tenga un endeudamiento "bajo", una buena situación de liquidez y una alta generación de utilidades, factores que disminuyen el riesgo de crédito. (Supercias, 2011).

#### 2.2.15.1. *Endeudamiento del activo*

Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera. Cuando el índice es elevado indica que la empresa depende mucho de sus acreedores y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, o lo que es lo mismo, se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada.

Por el contrario, un índice bajo representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores. (Supercias, 2011).

Fórmula:

$$\text{Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

#### 2.2.15.2. *Endeudamiento patrimonial*

Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. No debe entenderse como que los pasivos se puedan pagar con patrimonio, puesto que, en el fondo, ambos constituyen un compromiso para la empresa. (Supercias, 2011).

Fórmula:

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

#### 2.2.15.3. *Endeudamiento del activo fijo*

El coeficiente resultante de esta relación indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos.

Si el cálculo de este indicador arroja un cociente igual o mayor a 1, significa que la totalidad del activo fijo se pudo haber financiado con el patrimonio de la empresa, sin necesidad de préstamos de terceros. (Supercias, 2011).

Fórmula:

$$\text{Endeudamiento del Activo Fijo} = \frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

#### 2.2.15.4. *Apalancamiento*

Se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio. Es decir, determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros. (Supercias, 2011)

Fórmula:

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$$

#### 2.2.15.5. *Apalancamiento financiero*

El apalancamiento financiero indica las ventajas o desventajas del endeudamiento con terceros y como éste contribuye a la rentabilidad del negocio, dada la particular estructura financiera de la empresa. Su análisis es fundamental para comprender los efectos de los gastos financieros en las utilidades. De hecho, a medida que las tasas de interés de la deuda son más elevadas, es más difícil que las empresas puedan apalancarse financieramente. (Supercias, 2011).

Si bien existen diferentes formas de calcular el apalancamiento financiero, la fórmula que se presenta a continuación tiene la ventaja de permitir comprender fácilmente los factores que lo conforman:

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\frac{\text{Utilidad antes de Impuestos}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{Utilidad antes de impuestos e Intereses}}{\text{Activo Total}}}$$

### **2.2.16. Indicadores de gestión**

Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas.

En varios indicadores, se pretende imprimirle un sentido dinámico al análisis de aplicación de recursos, mediante la comparación entre cuentas de balance (estáticas) y cuentas de resultado (dinámicas). (Supercias, 2011).

#### **2.2.16.1. Rotación de cartera**

Muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, generalmente un año.

Fórmula:

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

Se debe tener cuidado en no involucrar en el cálculo de este indicador cuentas diferentes a la cartera propiamente dicha. Sucede que, en la gran mayoría de balances, figuran otras cuentas por cobrar que no se originan en las ventas, tales como cuentas por cobrar a socios, cuentas por cobrar a empleados, deudores varios, etc. (Supercias, 2011).

#### **2.2.16.2. Rotación del activo fijo**

Indica la cantidad de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida en activos inmovilizados. Señala también una eventual insuficiencia en ventas; por ello, las ventas deben estar en proporción de lo invertido en la planta y en el equipo. De lo contrario, las utilidades se reducirán pues se verían afectadas por la depreciación de un equipo excedente o demasiado caro; los intereses de préstamos contraídos y los gastos de mantenimiento. (Supercias, 2011).

Fórmula:

$$\text{Rotación del activo fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$$

#### 2.2.16.3. Rotación de ventas

La eficiencia en la utilización del activo total se mide a través de esta relación que indica también el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos.

Fórmula:

$$\text{Rotación de ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Este indicador se lo conoce como "coeficiente de eficiencia directiva", puesto que mide la efectividad de la administración. Mientras mayor sea el volumen de ventas que se pueda realizar con determinada inversión, más eficiente será la dirección del negocio. (Supercias, 2011).

#### 2.2.16.4. Período medio de cobranza

Permite apreciar el grado de liquidez (en días) de las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa. En la práctica, su comportamiento puede afectar la liquidez de la empresa ante la posibilidad de un período bastante largo entre el momento que la empresa factura sus ventas y el momento en que recibe el pago de las mismas. (Supercias, 2011).

Fórmula:

$$\text{Período medio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por Cobrar X365}}{\text{Ventas}}$$

#### 2.2.16.5. Período medio de pago

Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de inventarios. El coeficiente adquiere mayor significado cuando se lo compara con los índices de liquidez y el período medio de cobranza.

Fórmula:

$$\text{Período medio de pago} = \frac{\text{Cuentas y Documentos por pagar} \times 365}{\text{Inventarios}}$$

Con relativa frecuencia, períodos largos de pago a los proveedores son consecuencia de una rotación lenta de los inventarios; de un exceso del período medio de cobranza, o, incluso, de una falta de potencia financiera. (Supercias, 2011).

#### 2.2.16.6. *Impacto de los gastos de administración y ventas*

Si bien una empresa puede presentar un margen bruto relativamente aceptable, este puede verse disminuido por la presencia de fuertes gastos operacionales (administrativos y de ventas) que determinarán un bajo margen operacional y la disminución de las utilidades netas de la empresa.

Fórmula:

$$\text{Impacto de los gastos administrativos y de ventas} = \frac{\text{Gastos Admin. y Ventas}}{\text{Ventas}}$$

La necesidad de prever esta situación hace que el cálculo de este índice crezca en importancia, adicionalmente porque podría disminuir las posibilidades de fortalecer su patrimonio y la distribución de utilidades, con lo cual las expectativas de crecimiento serían escasas. (Supercias, 2011).

#### 2.2.16.7. *Impacto de la carga financiera*

Su resultado indica el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operación del mismo período, es decir, permite establecer la incidencia que tienen los gastos financieros sobre los ingresos de la empresa. (Supercias, 2011).

Fórmula:

$$\text{Impacto de la carga financiera} = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$$

### 2.2.17. Indicadores de rentabilidad

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

Desde el punto de vista del inversionista, lo más importante de utilizar estos indicadores es analizar la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total). (Supercias, 2011).

#### 2.2.17.1. Rentabilidad neta del activo (Dupont)

Esta razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.

Fórmula:

$$\text{Rentabilidad neta del activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

#### 2.2.17.2. Sistema Dupont

Si bien la rentabilidad neta del activo se puede obtener dividiendo la utilidad neta para el activo total, la variación presentada en su fórmula, conocida como “**Sistema Dupont**”, permite relacionar la rentabilidad de ventas y la rotación del activo total, con lo que se puede identificar las áreas responsables del desempeño de la rentabilidad del activo. (Supercias, 2011).

En algunos casos este indicador puede ser negativo debido a que, para obtener las utilidades netas, las utilidades del ejercicio se ven afectadas por la conciliación tributaria, en la cual, si existe un monto muy alto de gastos no deducibles, el impuesto a la renta tendrá un valor elevado, el mismo que, al sumarse con la participación de trabajadores puede ser incluso superior a la utilidad del ejercicio. (Supercias, 2011).

### 2.2.17.3. *Margen bruto*

Este índice permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y generar utilidades antes de deducciones e impuestos. (Supercias, 2011).

Fórmula:

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}}{\text{Ventas}}$$

### 2.2.17.4. *Margen operacional*

La utilidad operacional está influenciada no sólo por el costo de las ventas, sino también por los gastos operacionales de administración y ventas. Los gastos financieros, no deben considerarse como gastos operacionales, puesto que teóricamente no son absolutamente necesarios para que la empresa pueda operar. Una compañía podría desarrollar su actividad social sin incurrir en gastos financieros, por ejemplo, cuando no incluye deuda en su financiamiento, o cuando la deuda incluida no implica costo financiero por provenir de socios, proveedores o gastos acumulados. (Supercias, 2011).

Fórmula:

$$\text{Margen operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$$

### 2.2.17.5. *Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)*

Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. Se debe tener especial cuidado al estudiar este indicador, comparándolo con el margen operacional, para establecer si la utilidad procede principalmente de la operación propia de la empresa, o de otros ingresos diferentes. La inconveniencia de estos últimos se deriva del hecho que este tipo de ingresos tienden a ser inestables o esporádicos y no reflejan la rentabilidad propia del negocio. (Supercias, 2011).

Fórmula:

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

#### 2.2.17.6. Rentabilidad Operacional del Patrimonio

La rentabilidad operacional del patrimonio permite identificar la rentabilidad que le ofrece a los socios o accionistas el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores. Por tanto, para su análisis es importante tomar en cuenta la diferencia que existe entre este indicador y el de rentabilidad financiera, para conocer cuál es el impacto de los gastos financieros e impuestos en la rentabilidad de los accionistas. (Supercias, 2011).

Fórmula:

$$\text{Rentabilidad operacional del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$$

#### 2.2.17.7. Rentabilidad financiera

Cuando un accionista o socio decide mantener la inversión en la empresa, es porque la misma le responde con un rendimiento mayor a las tasas de mercado o indirectamente recibe otro tipo de beneficios que compensan su frágil o menor rentabilidad patrimonial. De esta forma, la rentabilidad financiera se constituye en un indicador sumamente importante, pues mide el beneficio neto (deducidos los gastos financieros, impuestos y participación de trabajadores) generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa. Refleja, además, las expectativas de los accionistas o socios, que suelen estar representadas por el denominado costo de oportunidad, que indica la rentabilidad que dejan de percibir en lugar de optar por otras alternativas de inversiones de riesgo. (Supercias, 2011).

Fórmula:

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} \times \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{UAI}}$$

### 2.3. Marco conceptual

Para el presente trabajo de investigación se pretende recopilar información bibliográfica de investigaciones ya realizadas con el tema referencial a este, es decir, Modelo de gestión financiera para la optimización de los recursos, los cuales se describe a continuación:

**Economía:** Es una ciencia social que estudia los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios. La ciencia económica está justificada por el deseo humano de satisfacer sus propios fines. (Poblete, 2016).

**Empresa:** Es una organización de personas y recursos que buscan la consecución de un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular. Esta unidad productiva puede contar con una sola persona y debe buscar el lucro y alcanzar una serie de objetivos marcados en su formación. (Sánchez, 2015).

**Finanzas:** Las finanzas estudian cómo los agentes económicos (empresas, familias o Estado) deben tomar decisiones de inversión, ahorro y gasto en condiciones de incertidumbre. Al momento de elegir, los agentes pueden optar por diversos tipos de recursos financieros tales como: dinero, bonos, acciones o derivados, incluyendo la compra de bienes de capital como maquinarias, edificios y otras infraestructuras. (Roldán, 2018).

**Gestión:** La gestión es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo. Es decir, en términos generales, la gestión es una serie de tareas que se realizan para acometer un fin planteado con antelación.

La palabra gestión suele relacionarse principalmente con el mundo corporativo, con las acciones que desarrolla una empresa para alcanzar, por ejemplo, su objetivo de ventas o de ganancias. (Westreicher, 2018).

**Liquidez:** Es la capacidad que tiene una entidad para obtener dinero en efectivo y así hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. En otras palabras, es la facilidad con la que un activo puede convertirse en dinero en efectivo. (Luna, 2018).

**Modelo:** Un modelo se utiliza como ayuda para el pensamiento al organizar y clasificar conceptos confusos e inconsistentes. Al realizar un análisis de sistemas, se crea un modelo del sistema que muestre las entidades, las interrelaciones, etc.

La adecuada construcción de un modelo ayuda a organizar, evaluar y examinar la validez de pensamientos. Al explicar ideas o conceptos complejos, los lenguajes verbales a menudo presentan ambigüedades e imprecisiones. Un modelo es la representación concisa de una situación; por eso representa un medio de comunicación más eficiente y efectivo. (Silva, 2015).

**Recursos:** Los medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las tareas de la organización. (Chiavenato, 2011).

**Rentabilidad:** es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia; sin embargo, una definición más precisa de la rentabilidad es la de un índice que mide la relación que existe entre la utilidad o ganancia obtenida o que se va a obtener, y la inversión realizada o que se va a realizar para poder obtenerla. (Komiya, 2019).

## **CAPÍTULO III**

### **3. MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Enfoque de la investigación**

El trabajo de investigación se realiza mediante investigación cuantitativa y cualitativa, puesto que evidencian criterios de interpretación de la información financiera presente y futura, y por ende existe la necesidad de recopilar datos necesarios para dicha interpretación y análisis de los estados financieros de la empresa Caba Express S.A.

#### **3.2. Nivel de investigación**

##### **Exploratorio**

Se hace referencia a este tipo de investigación puesto que el propósito es indagar en los aspectos relevantes de la empresa Caba Express S.A. y de esta manera identificar los problemas que se presenten dentro de la misma, así se puede identificar específicamente cuales son las necesidades de la empresa.

##### **Descriptivo**

Mediante la aplicación de esta técnica se busca describir, exponer y pronosticar los valores que posee y se prevé obtener en el transcurso del tiempo para la empresa Caba Express S.A., con el fin de identificar los problemas y posteriormente aplicar estrategias para prevenir la disminución de los valores económicos de la misma.

#### **3.3. Diseño de la investigación**

##### **No experimental**

Es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad. En este tipo de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural. (Hernández, 2004)

Es por ello que se aplica en el trabajo de investigación la técnica no experimental ya que los datos e información es otorgada directamente por la empresa y la misma no puede ser modificada o alterada, por tanto, no se desarrollan experimentos sobre la información otorgada para la detección de los problemas que se encuentran dentro de la empresa.

### 3.4. Tipo de estudio

#### Aplicada

La investigación aplicada busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. Esta se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto. (Lozada, 2014)

Según el contexto de la investigación aplicada, este tipo de investigación tiene por objeto la resolución de los problemas existentes dentro de la empresa, mediante la aplicación del modelo de gestión financiera ayudará a la optimización de los recursos de Caba Express S.A., apoyando así a la toma de decisiones dentro de la misma.

### 3.5. Población

La población que se tomó para el trabajo de investigación son 15 colaboradores que están dentro de la administración de la organización.

**Tabla 1-3: Población**

<b>Personal de la empresa Caba Express S.A. Distribuidos en los diferentes parámetros.</b>	
CHOFER PLANTA	1
FACTURACION QUITO	2
ASISTENTE DE LOGÍSTICA	5
VENDEDOR	2
GERENTE	1
CHOFER DE CARRETERA	2
ASISTENTE CONTABLE	1
OPERACIONES	1
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

Fuente: Caba Express S.A.(2021).

Realizado por: Balseca A., 2021.

### 3.6. Muestra

El universo de la investigación consecuentemente es demasiado pequeño, es por ello que la investigación se aplicara a todos los colaboradores, es por ello que no es necesario aplicar formulas estadísticas para poder obtener el cálculo de la muestra.

Población	=	Muestra
-----------	---	---------

### 3.7. Métodos

#### **Inductivo-deductivo**

En el presente trabajo de investigación se aplicará el método inductivo-deductivo, en el cual, mediante la observación y registro de la información, respectivamente deductivo hace referencia al acceso de la información y estudiarla, se la realiza partiendo de lo general a lo específico, identificando de esta manera la situación actual de la empresa, para la obtención de datos tales como: Estados financieros, necesarios para la tabulación y análisis de la información.

#### **Entrevista**

Según expone (Torrecilla, 2017) La entrevista es la técnica con la cual el investigador pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando. Ver anexo A, b y c.

#### **Encuesta**

Para (López & Fachelli, 2015) La encuesta es una de las técnicas de investigación social de más extendido uso en el campo de la Sociología que ha trascendido el ámbito estricto de la investigación científica, para convertirse en una actividad cotidiana de la que todos participamos tarde o temprano. Se ha creado el estereotipo de que la encuesta es lo que hacen los sociólogos y que éstos son especialistas en todo. Ver anexo d

#### **Fichas de observación:**

Según (Soto, 2016) la ficha de observación es un instrumento de investigación y evaluación y recolección de datos, referido a un objetivo específico, en el que se determinan variables

específicas. Se usan para registrar datos a fin de brindar recomendaciones para la mejora correspondiente. Ver anexo e.

### **3.8. Instrumentos**

Los instrumentos que se aplicarán en la investigación serán:

**Guion de entrevistas:** Apoyó en la obtención de información clara y precisa, mediante el cuestionario de preguntas realizadas en forma de dialogo con el Gerente y Financiero de la empresa Caba Express S.A.

**Cuestionarios:** Se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas mediante la selección de alternativas ayudando a la comprensión de las respuestas, las mismas fueron aplicadas de forma individual a cada uno de los colaboradores de la empresa, este proceso se realizó a través de: Google Drive y visitas presenciales a la empresa.

**Ficha de observación:** Ayudó en el proceso de recopilación de información de forma general, tomando datos relevantes para el apoyo del proyecto de investigación mediante apuntes y visita de la empresa.

### **3.9. Interrogantes de estudio**

#### **3.9.1. *Idea a defender***

El modelo de gestión financiera incide en la optimización de los recursos económicos y financieros de la empresa Caba Express S.A. de la ciudad de Guayaquil.

#### **3.9.2. *Variables***

##### **3.9.2.1. *Variable independiente***

- Modelo de gestión financiera

##### **3.9.2.2. *Variable dependiente***

- Optimización de los recursos económicos y financieros.

## CAPÍTULO IV

### 4. MARCO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Análisis e interpretación

##### 4.1.1. *Discusión de resultados*

Los resultados de la investigación para el presente modelo de gestión financiera para la empresa CABA EXPRESS S.A, se compone de tres fases, en primer lugar se presenta el estado situacional actual de la empresa, mediante entrevistas directas al gerente, director financiero y vendedores, así como de encuestas a los choferes y axilares de logística, en segundo lugar se presenta resultados cualitativos obtenidos del análisis horizontal y vertical, el análisis de ratios financieros aplicados por la empresa, dichos análisis fueron aplicados en los estados financieros de los años 2017, 2018 y 2019; finalizando con el diagnostico situacional de la empresa.

A continuación, se presenta de forma secuencial los resultados de las entrevistas anteriormente mencionadas, los respectivos análisis, los mismos se encuentran reflejados en tablas, porcentajes y variaciones.

#### 4.2. Resultados de la entrevista al gerente

El 26 de febrero del año 2021 en la ciudad de Guayaquil se realizó la entrevista al Sr. Aníbal Hidalgo Gerente propietario de la empresa Caba Express S.A.

El objetivo principal de la misma es determinar la situación actual en la que se encuentra la empresa mediante la entrevista detallada a continuación.

##### 1. **¿Cuáles son las acciones que tomó durante y luego del confinamiento para mantener la empresa a flote?**

En primer lugar, se realizó el proceso de obtención de los salvoconductos necesarios para la movilización de cada uno de los vehículos, posteriormente la obtención de los artículos necesarios dentro de las medidas de bioseguridad como: mascarillas, trajes antifluido, guantes, gafas y gel antimaterial, todo esto siendo necesario para mantenernos en funcionamiento puesto que si no se aplicaban estas medidas el COE Municipal no permitía que la empresa sea reabierta.

**2. ¿Durante el proceso de confinamiento tomó la decisión de liquidar personal o se mantiene con la misma cantidad de trabajadores?**

No, puesto que al no tener una gran cantidad de colaboradores dentro de la empresa no fue necesario, también se trató de mantener a cada uno en sus funciones para no alterar la cadena de trabajo dentro de la empresa.

**3. ¿Ha percibido incremento en los gastos a raíz de la pandemia por las medidas de bioseguridad dispuesta por las autoridades pertinentes?**

Por supuesto, no cabe duda de que existen estos incrementos, por ejemplo, se ha tenido que darles mascarillas al menos dos diarias y en el caso de la empresa se usan KN95 que son las que más seguridad le dan a los trabajadores y el precio de cada una es de alrededor de \$1,00 y estas son entregadas a cada uno de los colaboradores que somos quince, a esto hay que sumarle el precio de los trajes antifluido, gel antibacterial, alcohol, etc.

**4. ¿Cuáles son las estrategias de venta que ha aplicado para que estas se mantengan?**

La principal estrategia de ventas que tenemos dentro de la empresa y que la hemos mantenido incluso antes de la pandemia, ha sido la atención al cliente y a la mejora del servicio de manera continua, es decir la puntualidad en la entrega de la carga, brindarle seguro de la carga al cliente, la comunicación continúa con el cliente.

**5. ¿Qué tipo de políticas financieras ha aplicado para que le ayuden a mantener la rentabilidad de la empresa?**

La que es aplicada técnicamente es la de cobro a clientes, ya que a partir de la pandemia se ha incrementado en índices bajos, es por ello que se tomó la decisión de refinanciar las deudas y cobrar en porcentajes que los clientes puedan pagar, estos son recuperados en un máximo de seis meses, dependiendo el valor de la deuda.

**6. ¿Cuáles son las acciones que tomo para incrementar sus utilidades?**

No se puede hablar de incrementos en este momento por la situación actual que vivimos con la pandemia, por ello la manera correcta de decirlo es mantener las utilidades a comparación de años anteriores, por esto se ha tenido que tratar de mantener la cantidad de clientes e implementar nuevos servicios dentro de la empresa, por ejemplo, en los meses que inicio la

pandemia optamos por el transporte de tanques de oxígeno a personas que lo requerían, para lo cual se debió inducir a los auxiliares de logística a como regular e instalar estos equipos.

#### **4.2.1. *Análisis de resultados de la entrevista al gerente***

La entrevista que se realizó al Gerente de la empresa Caba Express S.A. Brindó información necesaria y relevante, la cual es una herramienta clave que sirvió para realizar el diagnóstico claro y preciso de la situación actual que posee la empresa, esta información sirvió también como base para la ejecución del trabajo de investigación.

La empresa para mantenerse a flote durante el inicio de la pandemia tuvo que realizar cambios inmediatos como fue la obtención de salvoconductos, y el cambio abrupto que realizaron al implementar las medidas de bioseguridad, puesto que, si no se realizaban estos cambios y aplicando cada una de las medidas del COE municipal no se podría reapertura, han sido cambios muy necesarios para poder reincorporar a la empresa al funcionamiento en el mercado la misma.

El gerente supo explicar que no se tomó la decisión de liquidar a ningún colaborador puesto que son una cantidad pequeña y de esa manera no alterar la cadena de trabajo que manejan dentro de la empresa.

Posteriormente se trató sobre el incremento de gastos a raíz de la pandemia, expreso que, si se incrementaron los gastos a raíz de la pandemia, puesto que estos incrementan por las nuevas compras que se deben realizar para el adecuado cuidado de los colaboradores, como son la adquisición de elementos de bioseguridad.

La principal estrategia de ventas que usan en la actualidad a causa de la pandemia e incluso antes de ella, ha sido la calidad en el servicio, la atención al cliente, la mejora continua en el servicio y sobre todo la puntualidad y responsabilidad con el cliente.

Así también el gerente expreso que la política financiera que aplico para que le ayude a mantener las utilidades ha sido la técnica de cobro de clientes, puesto que han pactado porcentajes relacionados al pago que pueden realizar los mismos, teniendo como plazo máximo de pago seis meses.

Finalmente se habló sobre el incremento de las utilidades, el Sr. Hidalgo supo expresar que no se puede hablar sobre un incremento ya que es muy difícil tratar de mantener las utilidades y esa

sería una manera correcta de decirlo, es por ello que se han intentado mantener los clientes ya que al ser una empresa de servicios es lo más importante en cuanto al ingreso por ventas.

#### **4.3. Resultados de la entrevista al director financiero**

El 26 de febrero del año 2021 en la ciudad de Guayaquil se realizó la entrevista al Ingeniero Christopher Márquez financiero de la empresa Caba Express S.A.

El principal objetivo de la entrevista es determinar la situación actual que atraviesa la empresa.

##### **1. ¿Ha existido un incremento en los pasivos de la empresa a causa de las disposiciones establecidas por la pandemia?**

Sí, porque, al haber disminuido la cantidad o valor de las ventas, así como realizar la compra de elementos de bioseguridad para el cuidado y protección de cada uno de los colaboradores de la empresa se optó por adquirir un crédito para incrementar el capital de trabajo.

##### **2. ¿Cuál es la forma en la que la empresa realiza el control sobre los ingresos y gastos?**

En la empresa se realiza este control mediante sistema ERP., el cual ayuda al registro de los ingresos y gastos de todos los valores.

##### **3. ¿En función a los indicadores financieros utilizados en la empresa, cuál es su análisis o interpretación de los mismos?**

En cuestión a la liquidez se encuentra en el punto, es un valor positivo ya que los activos corrientes son mayores que los pasivos corrientes y se puede cubrir las deudas a tiempo y sin problemas.

En cuanto al endeudamiento el índice no es elevado ya que el crédito que se realizó es menor al valor de los activos que se poseen, así como el del patrimonio, como se especificó en la liquidez somos capaces de afrontar las deudas a tiempo.

Los clientes, en los inicios de la pandemia (marzo y abril) fue un tema muy delicado para la empresa ya que el cobro a clientes y la recuperación de cartera fue mucho más difícil y complejo, y por obvias razones no se podía presionar a los clientes para agilizar los pagos pendientes.

#### **4. ¿Cree que la rotación de clientes es el adecuado para la empresa?**

Si, en la actualidad se recuperó a los clientes que se retiraron de nuestros servicios por la pandemia, pero como ahora las actividades han regresado relativamente a la normalidad se han incrementado los clientes, contando con los nuevos y los que renovaron el contrato de los servicios que prestamos.

#### **5. ¿Qué acciones toma ante la cartera vencida?**

En realidad, no se posee gran cantidad de cartera vencida, y de la poca cantidad que tenemos, es de clientes antiguos que optaron por el refinanciamiento de la deuda y esta cantidad es abonada en porcentajes pactados directamente con los clientes, estos valores son recuperados en un lapso de tiempo máximo de seis meses.

#### **6. ¿Cuáles son los procesos que lleva a cabo para orientar una eficiente gestión financiera?**

Corporativamente hablando no se utiliza algo técnico, ya que no se posee estrategias que ayuden a esta orientación, es un tema que la empresa y directivos se deberían replantear para mejorarla, esto no significa que la empresa esté mal encaminada así podemos ver en los valores reflejados y no son valores que orillen a la quiebra o recurrir al endeudamiento excesivo, aunque si se ha luchado mucho para que estos valores se mantengan.

##### **4.3.1. *Análisis de resultados de la entrevista al director financiero***

La entrevista fue realizada el financiero de la empresa Caba Express S.A. ingeniero Christopher Márquez, en la primera pregunta el financiero expone que, si se incrementaron los pasivos puesto que se optó por la adquisición de un crédito para el incremento del capital de trabajo, así como para la implementación de las medidas de bioseguridad y les dé mayor confianza en el momento de realizar el trabajo de cada uno de los colaboradores.

En cuanto a la segunda pregunta expone que la empresa realiza el control de los ingresos y gastos mediante sistema ERP el cual ayuda de manera eficiente y detallada de cada uno de los valores registrados.

El financiero hablo de forma rápida del análisis de los indicadores financieros, expuso sobre la liquidez, que es un porcentaje menor a un punto lo cual para la empresa según los parámetros de

evaluación es un valor positivo, así también al poseer los valores del activo corriente mayores a los del pasivo corriente tiene la capacidad para realizar endeudamiento.

Sobre el endeudamiento explica que el índice no es elevado puesto que la empresa solo contrajo un crédito para el incremento del capital de trabajo el cual también influyó en el incremento del patrimonio.

Finalmente, en cuanto a los clientes en el inicio de la pandemia disminuyeron los pagos a tiempo es por ello que se incrementó en porcentajes bajos la cartera vencida y por obvias razones no se pudo presionar para agilizar los pagos de los clientes.

En la pregunta cuatro el financiero expone que en la actualidad se recuperó los clientes que se retiraron del servicio, pues al mejor la situación de la pandemia y entrar en una nueva normalidad se está incrementando y reincorporando a nuevos y antiguos clientes.

En cuanto la cartera vencida expone que no se posee una gran cantidad o un valor muy elevado, ya que la cantidad que posee la empresa es de clientes antiguos que abona en porcentajes pactados por la empresa estos valores, son recuperados un máximo de seis meses.

Finalmente en los procesos que la empresa lleva a cabo para orientar una eficiente gestión financiera supo exponer el financiero que en realidad no posee en algo técnico o una técnica que les ayude a dicha orientación puesto que no poseen estrategias y este es un tema que se replanteara dentro de la empresa para implementar dichas técnicas, por otro lado también expuso que el hecho de no tener estrategias no significa que la empresa no esté bien encaminada esto se puede reflejar en los valores, pero si es algo necesario para actuar de forma más eficiente y rápida ante algún inconveniente.

#### **4.4. Resultados de la entrevista a los vendedores**

El 01 de marzo del año 2021 en la ciudad de Guayaquil se realizó la entrevista a los vendedores de la empresa Caba Express S.A.

El objetivo principal de la misma es determinar la situación actual que atraviesa la empresa en la actualidad.

**1. ¿La empresa le otorga una cartera de clientes?**

Si, la cartera de clientes es otorgada mensualmente, pero a la gran cantidad de clientes se los busca y gestiona de manera personal, mediante promoción de los servicios que presta la empresa.

**2. ¿La empresa le establece un límite mínimo de ventas?**

Si, nos otorgan una cantidad mínima, en el caso de los vendedores junior el mínimo de ventas deber \$10.000 dólares, en el caso de vendedores master las ventas mínimas debe ser de \$20.000 dólares, estos valores de venta se deben realizar durante el mes, por lo mismo no hay un límite de ventas puesto que mientras más ventas se realicen en el mes mayores son los ingresos para empresa y para cada uno de vendedores por las comisiones pagadas.

**3. ¿Cuál es su efectividad de ventas en base a su cartera de clientes?**

Como se explicaba anteriormente, las ventas deben ser muy efectivas para llegar al mínimo en dólares y finalmente lograr la comisión por las ventas realizadas durante el mes.

**4. ¿Qué acciones tomaría para mejorar su efectividad en las ventas?**

Mejora continua de atención al cliente, ofrecer el servicio a las personas y canales de servicio adecuados asegurando la venta del mismo, constancia y seguimiento de los clientes y posibles clientes otorgando una atención personalizada dependiendo de la necesidad de cada uno.

**5. ¿Qué recursos le brinda la empresa para visitar a los clientes?**

Portafolios con las promociones de cada uno de los servicios que se poseen. Actualización de los servicios y capacitación continua de cada uno.

**6. ¿Cada que tiempo la empresa le da capacitación de atención al cliente?**

Una vez por semana, por lo general se la realiza los días lunes en conjunto con Recursos Humanos y el Gerente de la empresa, en el que se tratan temas de cómo se debe llegar a cada cliente dependiendo su necesidad y la susceptibilidad de cada persona para lograr concretar la venta.

#### **4.4.1. *Análisis de resultados de la entrevista realizada a los vendedores.***

La entrevista fue realizada a dos vendedores de la empresa Caba Express S.A., en la primera pregunta hace referencia a la cartera de clientes que es otorgada por la empresa, la misma que según mencionado por los colaboradores no es tan usada a pesar de que la empresa les provea este insumo, puesto que, son los mismos vendedores quienes buscan clientes en sus rutas. En cuanto a los límites de ventas que se hace referencia en la pregunta número dos, la empresa les otorga un límite de \$10.000,00 dólares para el vendedor junior, en el caso del vendedor master el monto de ventas que debe cumplir es de \$20.000,00 dólares, estos valores son los montos de ventas a cumplir, no son fijos puesto que depende de las ventas que se realicen para que reciban la comisión. En cuanto a la efectividad va ligada directamente con las metas de ventas que deben cumplir mensualmente ya que al tener una venta efectiva cobran la comisión, es decir tienen un seguimiento continuo de las mismas. Para mejorar la efectividad en las ventas, las propuestas son mejorar de manera continua la atención al cliente, ofrecer a los canales y apuntar a los nichos de mercado adecuados, así también dar el seguimiento oportuno a los clientes brindándoles una atención personalizada dependiendo de las necesidades que posea cada uno. Los recursos que brinda la empresa con frecuencia son folletos informativos, portafolios de promociones, actualización de los servicios y capacitaciones continuas. Finalmente se trató sobre las capacitaciones que la empresa otorga a los vendedores con el tema de atención al cliente, dichas inducciones son impartidas de manera semanal por Recursos Humanos en conjunto con el Gerente de la empresa, los puntos importantes que tratan son los métodos adecuados para llegar al cliente y lograr la venta del servicio.

#### 4.5. Guía de observación del desempeño y optimización de recursos dentro de la empresa Caba Express S.A.

**Tabla 1-4:** Guía de observación

GUÍA DE OBSERVACIÓN			
PREGUNTAS	S I	N O	OBSERVACIONES
1. ¿La empresa cuenta con un organigrama funcional, misión, visión, políticas y objetivos?		X	La empresa no tiene formalizada estos aspectos, puesto que se han focalizado en los resultados de ventas y utilidades, siendo estos los aspectos más importantes y evaluados.
2. ¿Posee la empresa indicadores que ayuden a medir el cumplimiento de objetivos y metas?		X	Lo antes mencionado son los aspectos de evaluación que se cumplen en la empresa, sin embargo han tomado la decisión de implementar nuevos parámetros de evaluación.
3. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones?	X		La empresa posee un manual de funciones desde hace cinco años el cual desde la perspectiva del financiero Ingeniero Christopher Márquez es muy necesaria la actualización de este, puesto que las funciones van cambiando según el giro del negocio y la satisfacción que hay que darle al cliente.
4. ¿Posee políticas de cobro a clientes?	X		Se maneja correctamente según las normas de cobro a clientes, que debe ser de quince a treinta días y el pago a proveedores lo realizan a partir de los treinta días.
5. ¿Posee estrategias de control para el cobro a clientes?		X	La única que poseen informalmente es gestión de cobranza y pactos de pago que realizan con clientes que están a punto de entrar en la cartera vencida.
6. ¿Están definidos los procesos de gestión financiera?		X	No poseen procesos de gestión financiera.

7. ¿Posee un informe de ingresos y gastos?	X	Los informes que toman en cuenta dentro de la empresa es los estados financieros, los cuales detallan cada uno de los ingresos y gastos.
8. ¿Se realizan análisis de presupuesto desviado para actividades externas al funcionamiento de la empresa?	X	Si han realizado presupuestos para las diferentes actividades del negocio, pero no se le han dado seguimiento en los últimos años.
9. ¿Lleva un análisis a su competencia directa?	X	Realizan consultas básicas para conocer los precios, ofertas y el tipo de servicio que ofrecen las empresas del mismo giro de negocio para establecer precios y mejorar el servicio de manera continua.
10. ¿Posee planes de inversión a corto y largo plazo?	X	La empresa no planea realizar inversiones ni a corto ni a largo plazo, puesto que la situación económica en la actualidad es incierta y es de mucho riesgo la inversión.

#### **4.5.1. *Análisis de la ficha de observación***

En la ficha de observación aplicada dentro de la empresa Caba Express S.A. para determinar el desempeño y optimización de recursos dentro de la misma, se pudo percibir que no poseen un sistema organizacional establecido por lo que no constan con una misión, visión, políticas y objetivos, enfocándose solo a las ventas y utilidades generadas en los periodos establecidos, siendo estos los aspectos importantes y evaluados empíricamente, es por ello que no poseen indicadores claves que le ayuden a medir el cumplimiento de los objetivos.

En cuanto al manual de funciones se pudo observar que tienen un manual desde hace cinco años, el mismo que está siendo evaluado por la empresa para ser modificado y actualizado según las funciones y giro del negocio, cuidando así la calidad de servicio que se le otorgan a los clientes.

Las normas de cobro al cliente han sido establecidas según la norma de cobrar lo antes posible y pagar lo más tarde posible, es por ello que el lapso de tiempo de cobro a clientes es de quince a treinta días y el pago a proveedores va desde los treinta días. Es por ello que han modificado la gestión de cobranza pactando los días de pago y los porcentajes a pagar para no incrementar la cartera vencida.

El ingeniero Christopher Márquez supo expresar que dentro de la empresa no aplican técnicamente la gestión financiera, puesto que por lo antes mencionado han funcionado de manera empírica.

Los directivos no solicitan que se lleve un control de ingresos y gastos ya que se guían en los reportes financieros que tienen detallados cada uno de estos. Por otra parte, si realizan análisis de presupuestos para las distintas actividades, pero no llevan un seguimiento que determinen si es correcto o no el presupuesto aplicado.

En cuanto al análisis de la competencia directa se pudo observar que realizan consultas básicas que sirven para determinar las ofertas o promociones que cada empresa les brinda a sus clientes, así también, el tipo de servicio y la calidad que brindan, otra consulta que realizan es el precio que cobran por el servicio, eso sirve para establecer los precios y la mejora continua los servicios llegando a satisfacer a los clientes.

Finalmente se habló sobre la inversión de corto y largo plazo, la cual no se planea realizar por la economía incierta que se posee en la actualidad, siendo esta un limitante para planificar dichas inversiones ya que conllevan mucho riesgo que la empresa no está en capacidad de tomar.

#### 4.6. Encuesta aplicada a choferes

El 01 de marzo del año 2021 en la ciudad de Guayaquil se realizó la encuesta a los choferes de la empresa Caba Express S.A.

Teniendo como objetivo determinar la situación real por la que atraviesa la empresa mediante la encuesta planteada a continuación:

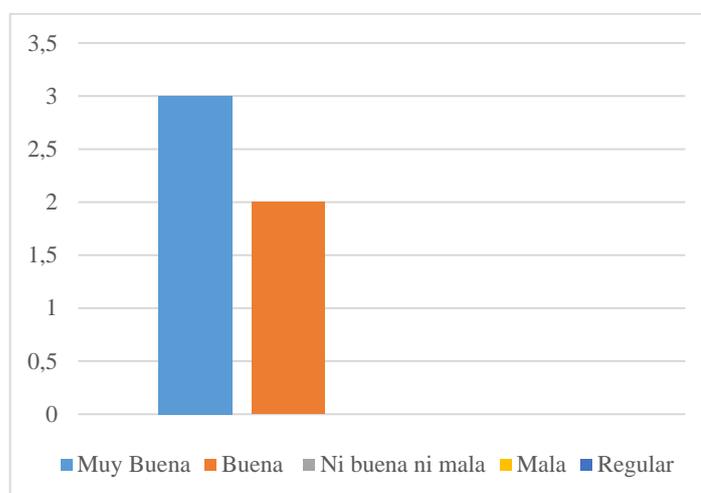
##### 1. ¿El vehículo que le otorgan para el transporte de la mercadería en qué condiciones se encuentra?

**Tabla 2-4:** Condiciones del vehículo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	3	60%
Buena	2	40%
Ni buena ni mala	0	0%
Mala	0	0%
Regular	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los conductores de Caba Expres S.A. (2021).

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.



**Ilustración 1-4:** Condiciones del vehículo

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.

**Interpretación:** De los cinco conductores que usan este medio de transporte, el 60% de las personas mencionaron que el vehículo se encuentra en muy buenas condiciones, los dos restantes expresaron que está en buenas condiciones.

**Análisis:** Se pudo evidenciar que para la empresa es importante entregar el vehículo a su conductor en muy buenas condiciones con la finalidad de cuidar el proceso de entrega de la mercadería de una manera eficaz y oportuna.

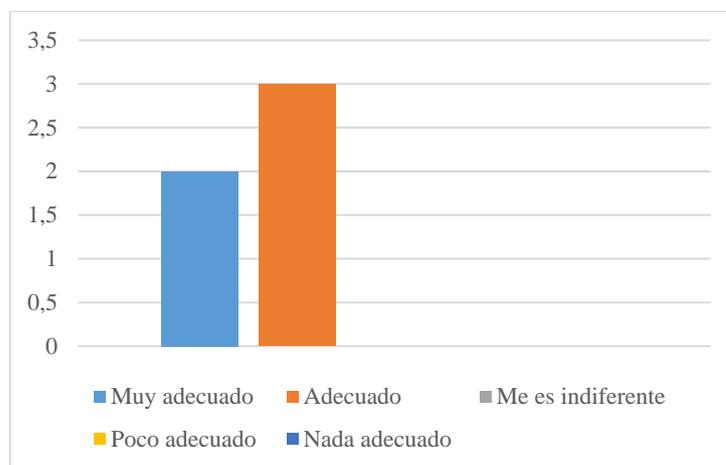
## 2. ¿El vehículo que utiliza es adecuado para las funciones que debe realizar?

**Tabla 3-4:** Adecuaciones del vehículo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy adecuado	2	40%
Adecuado	3	60%
Me es indiferente	0	0%
Poco Adecuado	0	0%
Nada adecuado	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los conductores de Caba Expres S.A. (2021).

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.



**Ilustración 2-4:** Adecuaciones del vehículo

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.

**Interpretación:** De los cinco conductores que controlan este medio de transporte, el 60% de los encuestados mencionaron que les es indiferente las adecuaciones que debe tener el vehículo, el 40% restante expresaron que es adecuado el camión para el transporte de las encomiendas realizadas en su día de trabajo.

**Análisis:** Se pudo evidenciar que para los conductores les es indiferente las adecuaciones del vehículo, puesto que según lo evidenciado lo más importante son las condiciones del medio de transporte para la seguridad de la mercadería direccionada a los puntos de entrega. Este hecho debe ser observado y tomado con prioridad para el cuidado y seguridad del personal como de la mercadería transportada.

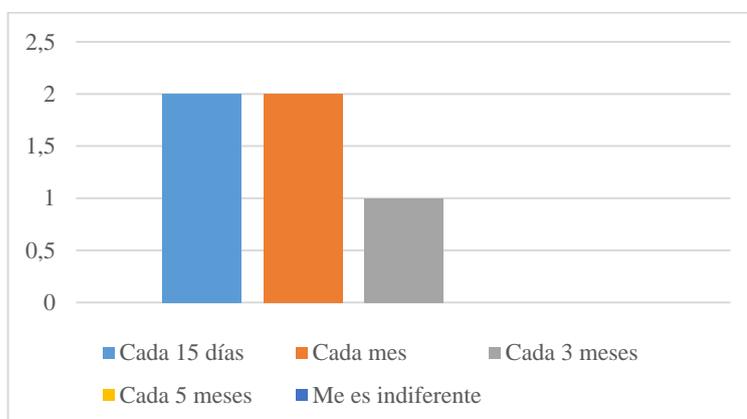
### 3. ¿Cada que tiempo se le da mantenimiento al vehículo que utiliza?

**Tabla 4-4:** Tiempo de mantenimiento que se realiza al vehículo

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cada 15 días	2	40%
Cada mes	2	40%
Cada 3 meses	1	20%
Cada 5 meses	0	0%
Me es indiferente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los conductores de Caba Expres S.A. (2021).

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.



**Ilustración 3-4:** Tiempo de mantenimiento que se realiza al vehículo.

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.

**Interpretación:** De los cinco choferes que usan los vehículos, dos personas mencionaron que el mantenimiento de su medio de transporte es de manera mensual, en cuanto a las dos personas siguientes expresaron que dicho mantenimiento se lo realiza de manera trimestral, finalmente la última persona señaló que se lo realiza cada cinco meses.

**Análisis:** Se evidenció que la empresa realiza mantenimiento a sus vehículos en un lapso de quince días, dependiendo de la cantidad de entregas y rutas cumplidas en su jornada laboral. En el caso de realizar rutas de Guayaquil a Quito por la ruta Santo Domingo, la revisión vehicular debe ser en el instante que llegue el camión, ya que las condiciones de las vías son muy deterioradas.

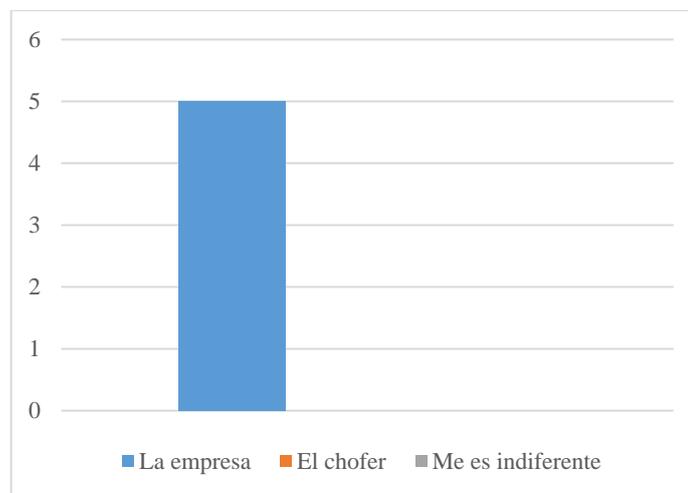
#### 4. ¿El costo de mantenimiento del vehículo por quien es cubierto?

**Tabla 5-4:** Pago del mantenimiento del vehículo.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
La empresa	5	100%
El chofer	0	0%
Me es indiferente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los conductores de Caba Expres S.A. (2021).

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.



**Ilustración 4-4:** Pago del mantenimiento del vehículo

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.

**Interpretación:** De los cinco conductores que tienen el control de los vehículos, el 100% coincidió que el pago del mantenimiento realizado a los mismos es cubierto en su totalidad por la empresa.

**Análisis:** Dichos costos son cubiertos en su totalidad por la empresa, puesto que se debe entregar el medio de transporte en condiciones favorables tanto por el cuidado del colaborador como de la mercadería transportada para asegurar en su totalidad la calidad del servicio.

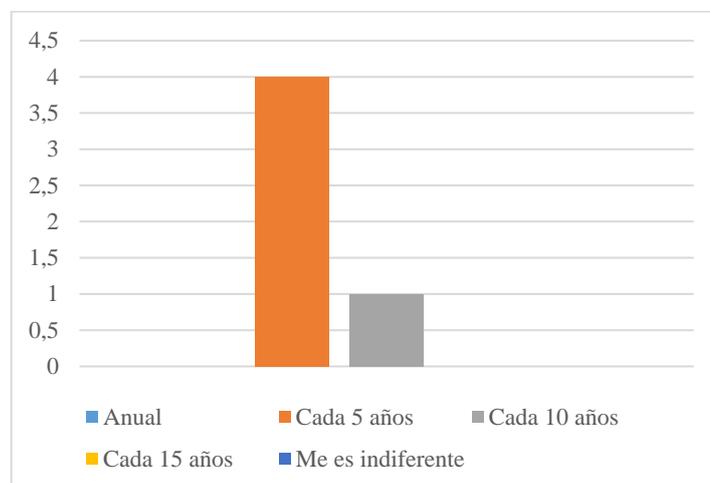
## 5. ¿Cada que tiempo considera que se deben renovar los vehículos?

**Tabla 6-4:** Tiempo de renovación del vehículo.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Anual	0	0%
Cada 5 años	3	60%
Cada 10 años	2	40%
Cada 15 años	0	0%
Me es indiferente	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los conductores de Caba Expres S.A. (2021).

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.



**Ilustración 5-4:** Tiempo de renovación del vehículo.

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.

**Interpretación:** El 90% de conductores que están en contacto continuo con estos medios de transporte, recomiendan que la renovación vehicular se la realice cada 10 años, mientras que el 10% restante señaló que el tiempo adecuado es cada 15 años.

**Análisis:** Según las recomendaciones de los colaboradores el tiempo estimado de cambio de los vehículos dentro de la empresa es de un promedio de tres años, precisamente por la vida útil de cada uno de estos, así como por imagen y mejora continua del servicio. Al no realizar la renovación vehicular, se desencadenan problemas mecánicos y retrasos al momento de cumplir con el servicio.

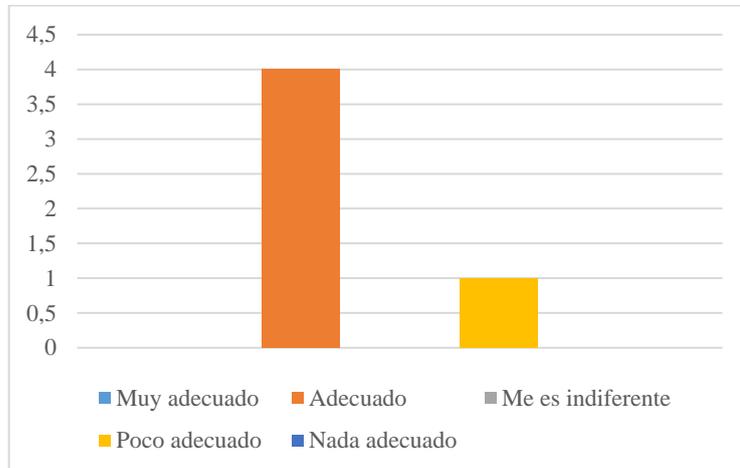
**6. ¿Las rutas que debe realizar en la entrega de los paquetes son adecuadas?**

**Tabla 7-4:** Condición de las rutas para entregas de paquetes

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy adecuado	0	0%
Adecuado	4	80%
Me es indiferente	0	0%
Poco Adecuado	1	20%
Nada adecuado	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los conductores de Caba Expres S.A. (2021).

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.



**Ilustración 6-4:** Condición de las rutas para entregas de paquetes

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.

**Interpretación:** El 60% de conductores marco que las rutas de entrega de dichos paquetes se encuentran de forma adecuada, mientras que el 40% restante menciona que son poco adecuadas.

**Análisis:** En cuanto al manejo de rutas, la empresa busca las más adecuadas para acoplarse, puesto que el manejo y construcción de las vías de conexión es un problema externo que no puede ser manejado por la empresa, por ello con frecuencia la ruta de conexión entre Guayaquil y Quito es preferentemente por la vía de Riobamba ya que presenta menos riesgo de robo, daños al camión y problemas viales.

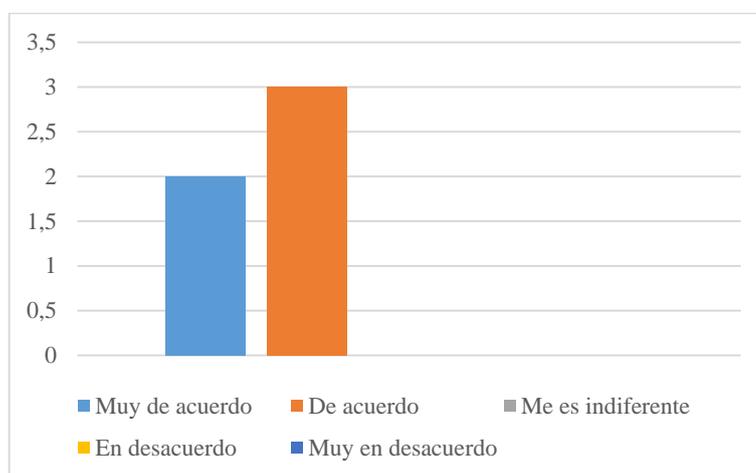
**7. ¿Usted cree que el sistema de seguridad GPS que utiliza la empresa le brinda seguridad para cumplir su trabajo?**

**Tabla 8-4:** Seguridad del sistema GPS en las rutas.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	2	40%
De acuerdo	3	60%
Me es indiferente	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los conductores de Caba Expres S.A. (2021).

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.



**Ilustración 7-4:** Seguridad del sistema GPS en las rutas.

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.

**Interpretación:** Del 100% de choferes, el 60% menciona que está de acuerdo con el manejo de GPS, el 40% restante señaló estar muy de acuerdo con dicho uso.

**Análisis:** Se evidenció que a la empresa le preocupa el bienestar de los colaboradores, ya que al transportar mercadería recomendada, el riesgo de asaltos es muy frecuente. Por ello se maneja con sistema de GPS para controlar que la mercadería no se pierda y el vehículo cumpla su ruta de la manera más adecuada y segura, va de la mano con la ruta de movilización en las cuales se debe contar con mayor protección y seguridad.

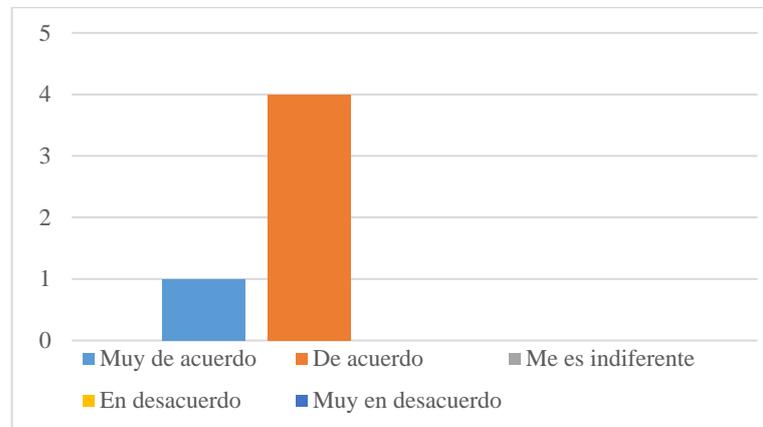
## 8. ¿Está de acuerdo con el salario que le otorga la empresa en base a sus funciones?

**Tabla 9-4:** Salario en base a las funciones desempeñadas.

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy adecuado	1	20%
Adecuado	4	80%
Me es indiferente	0	0%
Poco Adecuado	0	0%
Nada adecuado	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta aplicada a los conductores de Caba Expres S.A. (2021).

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.



**Ilustración 8-4:** Salario en base a las funciones desempeñadas.

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.

**Interpretación:** El 90% de los colaboradores está de acuerdo en el salario percibido por las tareas encomendadas a cada uno, mientras que el 10% restante menciona estar muy de acuerdo a dicha remuneración.

**Análisis:** Se percibió que los trabajadores están conformes con la remuneración recibida, puesto que esta es en función a las responsabilidades y actividades que realice cada uno de sus colaboradores. Este hecho fue evidenciado en el ambiente laboral que existe dentro de la empresa y el compañerismo que han creado entre sí, también es identificado en los años de trabajo de cada colaborador que es en rango de 8 a 3 años.

## 4.7. Evaluación financiera

### 4.7.1. Análisis vertical y horizontal del balance general

**Tabla 10-4:** Análisis horizontal y vertical del balance general

<b>CABA EXPRESS S.A.</b>							
<b>Estado de Situación Financiera</b>							
<b>Análisis Horizontal</b>							
AÑOS	2017	2018	2019	2020	2017/2018	2018/2019	2019/2020
<b>ACTIVO</b>	<b>\$ 169.249,55</b>	<b>\$ 135.255,24</b>	<b>\$ 137.903,50</b>	<b>\$ 171.295,16</b>	<b>\$ 135.254,24</b>	<b>\$ 137.902,50</b>	<b>\$ 171.294,16</b>
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>125.272,05</b>	<b>119.646,49</b>	<b>127.294,75</b>	<b>\$ 165.686,41</b>	119.645,49	127.293,75	165.685,41
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
EFFECTIVOS Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO	33.613,13	24.150,02	\$ 22.708,54	\$ 36.302,25	24.149,02	22.707,54	36.301,25
CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	34.786,03	39.821,36	\$ 48.514,20	\$ 66.152,10	39.820,36	48.513,20	66.151,10
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	1.629,04	1.629,04	1.629,04	\$ -1.629,04	1.630,04	1.630,04	1.630,04
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
PAGOS ANTICIPADOS	\$ -	\$ 8.263,28	\$ 6.520,15	9.526,18	\$ -	6.519,15	9.525,18
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTE	\$ 6.278,08	49.040,87	\$ 49.093,65	\$ 49.093,65	\$ -1,00	49.092,65	49.092,65
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTE NO RELACIONADAS	52.223,85	\$ -	\$ 2.087,25	6.241,27	\$ -1,00	\$ -	6.240,27
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>43.977,50</b>	<b>15.608,75</b>	<b>\$ 10.608,75</b>	<b>\$ 5.608,75</b>	<b>\$ -1,00</b>	<b>10.607,75</b>	<b>5.607,75</b>
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPOS	114.387,75	67.043,75	\$ 67.043,75	-	\$ -1,00	67.042,75	\$ -1,00
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Maquinaria y Equipos	\$ 1.000,00	\$ -	\$ -	-	\$ -1,00	-	-
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Muebles y Enseres	\$ 6.543,75	\$ 6.543,75	\$ 6.543,75	6.543,75	\$ -1,00	6.542,75	6.542,75
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Equipos de Computación	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	2.500,00	\$ -1,00	2.499,00	2.499,00
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Vehículos	104.344,00	58.000,00	\$ 58.000,00	\$ 58.000,00	\$ -1,00	57.999,00	57.999,00
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
(-)DEPRECIACION DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	70.410,25	51.435,00	\$ 56.435,00	\$ 61.435,00	\$ -1,00	56.434,00	61.434,00

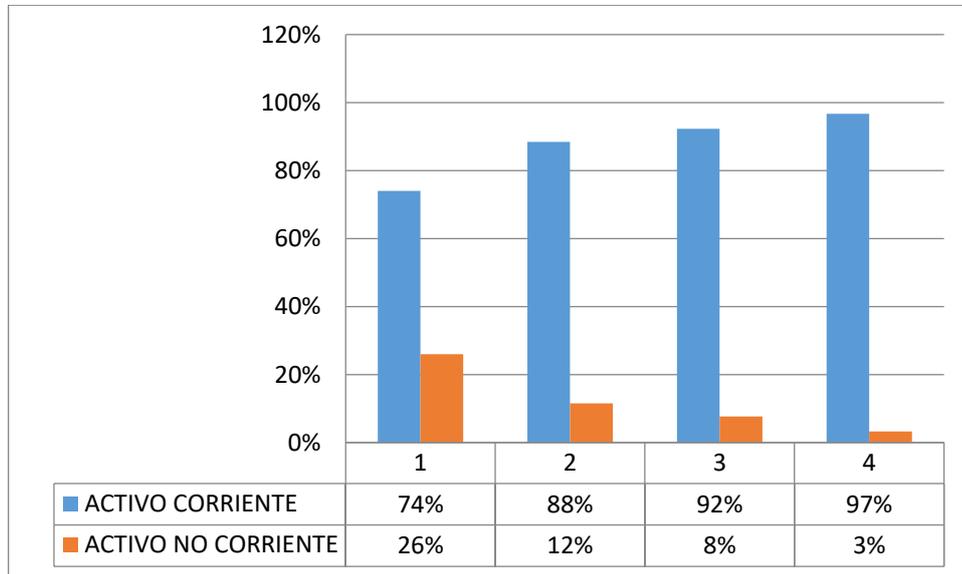
<b>PASIVO</b>	\$ <b>81.390,93</b>	\$ <b>32.712,30</b>	\$ <b>24.990,69</b>	\$ <b>60.014,38</b>	\$ <b>-1,00</b>	\$ <b>24.989,69</b>	\$ <b>60.013,38</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	\$ <b>72.332,73</b>	\$ <b>28.607,32</b>	\$ <b>20.450,35</b>	\$ <b>10.014,38</b>	\$ <b>-1,00</b>	\$ <b>20.449,35</b>	\$ <b>10.013,38</b>
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR (no relacionados)	\$ 21.900,30	\$ 11.985,80	\$ 10.514,20	\$ 8.152,78	\$ <b>-1,00</b>	\$ 10.513,20	\$ 8.151,78
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 35.282,08	\$ 4.965,42	\$ 2.870,70		\$ <b>-1,00</b>	\$ 2.869,70	\$ <b>-1,00</b>
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	\$ 1.886,85	\$ 3.800,49	\$ 1.515,30		\$ <b>-1,00</b>	\$ 1.514,30	\$ <b>-1,00</b>
BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ 4.291,39	\$ 1.712,15	\$ 5.550,15	\$ 1.102,30	\$ <b>-1,00</b>	\$ 5.549,15	\$ 1.101,30
PASIVOS CORRIENTE POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	\$ 1.988,56	\$ 6.143,46	\$ -	\$ 759,30	\$ <b>-1,00</b>	\$ -1,00	\$ -
OTROS PASIVOS CORRIENTES B. EM.	\$ 6.983,55	\$ -	\$ -		\$ <b>-1,00</b>	\$ -	\$ -
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	\$ <b>9.058,20</b>	\$ <b>4.104,98</b>	\$ <b>4.540,34</b>	\$ <b>50.000,00</b>	\$ <b>-1,00</b>	\$ <b>4.539,34</b>	\$ <b>49.999,00</b>
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES	\$ 9.058,20	\$ 4.104,98	\$ 4.540,34	\$ 50.000,00	\$ <b>-1,00</b>	\$ 4.539,34	\$ 49.999,00
<b>PATRIMONIO NETO</b>	\$ <b>87.858,00</b>	\$ <b>102.542,94</b>	\$ <b>112.912,81</b>	\$ <b>111.280,78</b>	\$ <b>-1,00</b>	\$ <b>112.911,81</b>	\$ <b>111.279,78</b>
CAPITAL SOCIAL	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ <b>1,00</b>	\$ 799,00	\$ 799,00
RESERVA LEGAL	\$ 396,39	\$ 396,39	\$ 396,39	\$ 396,39	\$ <b>1,00</b>	\$ 395,39	\$ 395,39
Utilidades de Ejercicios Anteriores	\$ 71.078,61	\$ 86.662,01	\$ 101.346,55	\$ 111.716,42	\$ <b>1,00</b>	\$ 101.345,55	\$ 111.715,42
Resultados Acum. Adopción NIIF	\$ -2.255,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ <b>1,00</b>	\$ -	\$ -
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 17.838,00	\$ 14.684,54	\$ 10.369,87	\$ 1.632,03	\$ <b>1,00</b>	\$ 10.368,87	\$ 1.633,03
<b>ACTIVO</b>	\$ <b>169.249,55</b>	\$ <b>135.255,24</b>	\$ <b>137.903,50</b>	\$ <b>171.295,16</b>	\$ <b>-1,00</b>	\$ <b>137.902,50</b>	\$ <b>171.294,16</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	\$ <b>169.248,93</b>	\$ <b>135.255,24</b>	\$ <b>137.903,50</b>	\$ <b>171.295,16</b>	\$ <b>-1,00</b>	\$ <b>137.902,50</b>	\$ <b>171.294,16</b>

Fuente: Caba Express S.A. (2021).

Realizado por: Balseca, A. 2021.

#### 4.7.2. Composición de la estructura económica

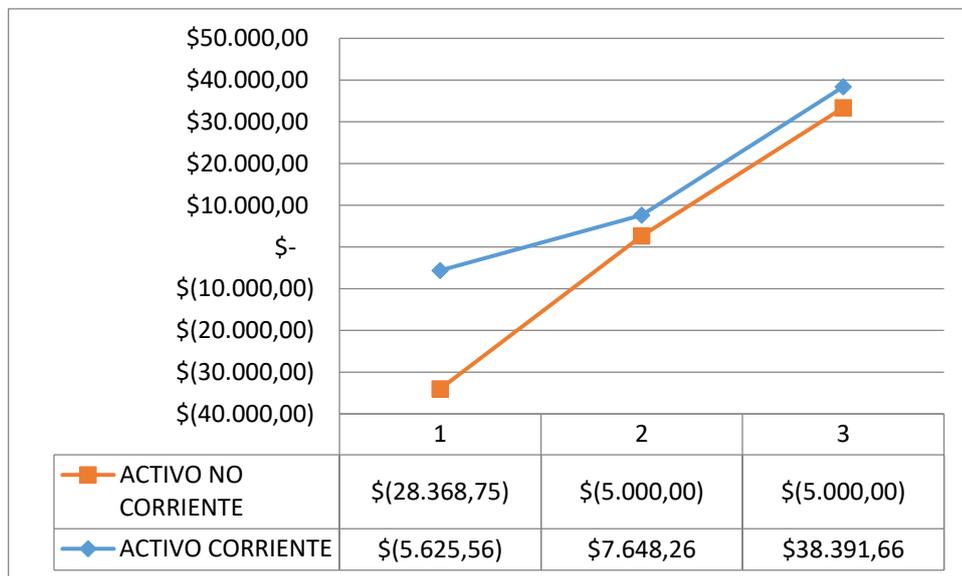
La estructura económica está dada por el activo corriente y no corriente, mismo que fue calculado del año 2017 al 2020.



**Ilustración 9-4:** Activo corriente y no corriente análisis vertical

Fuente: Caba Express S.A. (2021).

Realizado por: Balseca, A. 2021.



**Ilustración 10-4:** Activo corriente y no corriente análisis horizontal

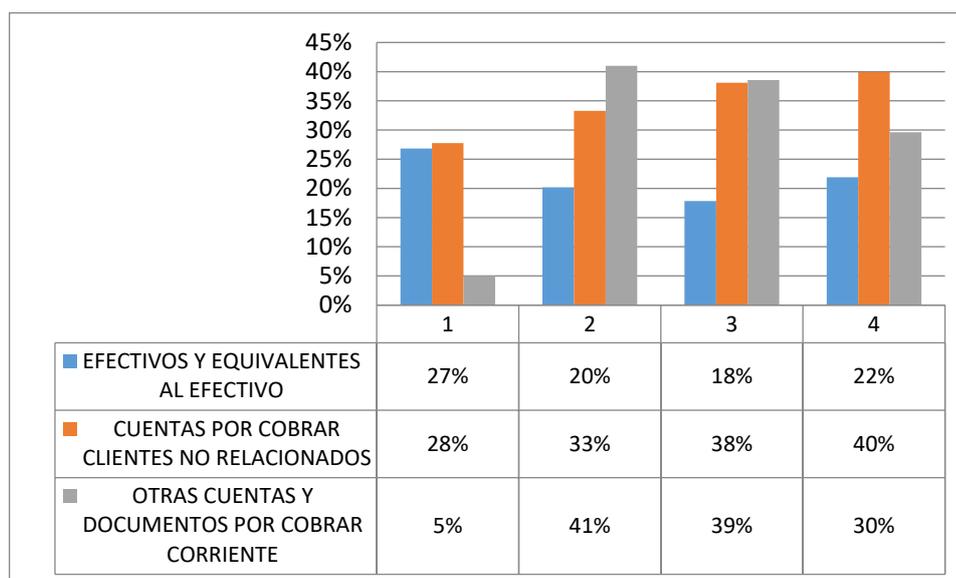
Fuente: Caba Express S.A. (2021).

Realizado por: Balseca, A. 2021.

En base a los estados financieros de la empresa Caba Express S.A., presenta la siguiente información de la composición de los activos, en cuanto al año 2017 se obtuvo en activos corrientes el 74%, 88% en los años 2017 y 2018, en cuanto a los años 2019 y 2020 el porcentaje respectivo fue del 92% y 97%, lo cual indica que dichos activos han ido creciendo

paulatinamente hasta el año 2020 que decayó en 18 puntos, puesto que no se realizó inversión en activos fijos, tomando en cuenta que en este año decayó a cero estos valores. En cuanto al activo fijo, en el año 2017 se evidencia un porcentaje de 26%, para el año 2018 el 12%, el 8% en el año 2019 y finalmente en el año 2020 el 3%, el descenso notable de estas cuentas en los respectivos años se da puesto a que la empresa no se interesó en adquirir o invertir en sus activos fijos, ya que, por el inicio de la pandemia, la empresa solo busco mantenerse en el mercado y no realizo dichas inversiones.

### Composición del activo corriente

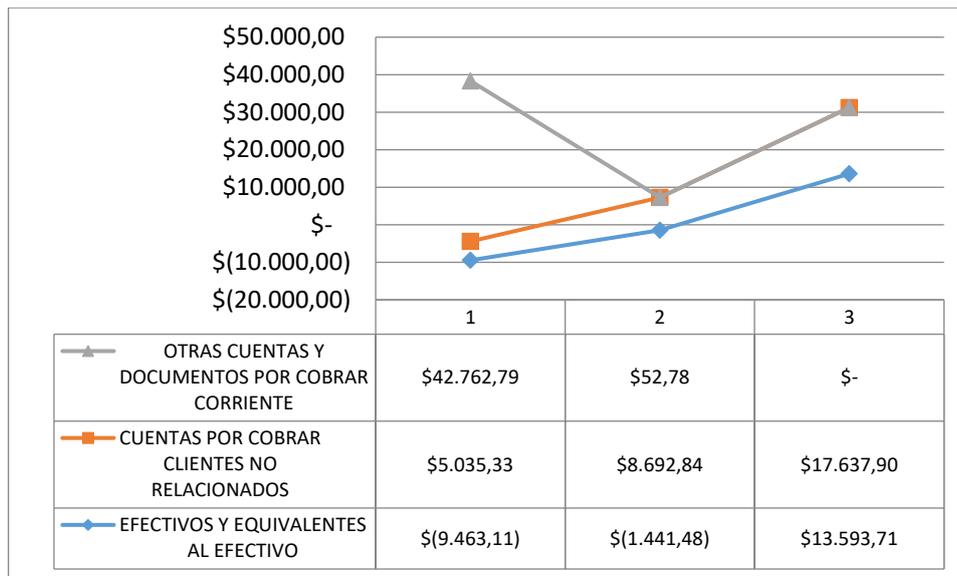


**Ilustración 11-4:** Composición del activo corriente análisis vertical.

**Fuente:** Caba Express S.A. (2021).

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.

El activo corriente está compuesto por el disponible, exigible y realizable. En el caso de la ilustración 4 como se evidencia respectivamente hace referencia al efectivo y equivalentes del efectivo con porcentaje de 27% en el año 2017, para el año 2018 un 20%, respectivamente en el 2019 el 18% y el 22% en el año 2020, el decremento de estos porcentajes son debido al incremento de cuentas por cobrar que también se ven relativamente variadas, en cuanto a las cuentas por cobrar a clientes no relacionados, 28% en el año 2017, para el 2018 un 33%, posteriormente en el 2019 38% y finalmente en el año 2020 40%, en cuanto a las cuentas por cobrar corriente, 5% en el año 2017, en el año 2018, se nota un incremento al 41%, posteriormente en el año 2019 con 39% y finalmente en el año 2020 un 30%. Al estar relacionados estos porcentajes, en cuanto a la baja de los porcentajes del efectivo es causado principalmente porque se incrementaron las cuentas por cobrar, es decir se incrementaron los plazos y clientes que solicitaron créditos para obtener el servicio.



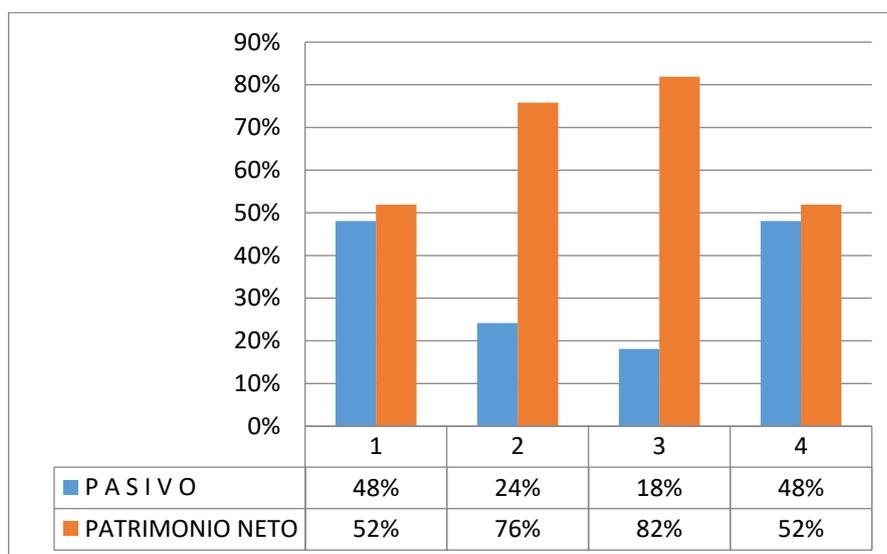
**Ilustración 12-4:** Composición del activo análisis horizontal.

**Fuente:** Caba Express S.A. (2021).

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.

En esta ilustración se puede evidenciar que los efectivos y equivalentes incrementan notoriamente en relación al análisis del año 2017/2018 se parte con un valor negativo de \$-9463,11, para los años 2018/2019 esta diferencia baja a \$-1441,48, es decir se solvento \$8021,63 en dicho periodo, en los años 2019/2020 se nota valores positivos de \$13593,71, mismo que es producto tras solventar el valor del periodo anterior, es decir \$1441,48, por ello es notable el incremento y mejora que se dio de período a período. En cuanto a las cuentas y documentos por cobrar corrientes en los años 2017 y 2018 se parte con un valor de \$42762,79, para el periodo 2018/2019 se obtuvo una baja importante a \$52,78, es decir se cobró un total de \$4210,01 lo cual fue una fuente importante de ingreso para la empresa, finalmente en el período 2019 y 2020 se evidencio que las deudas fueron cobradas en su totalidad, no obstante en relación a las cuentas por cobrar no relacionadas, se reflejó un crecimiento importante con respecto a los periodos 2017 y 2018 se parte con un valor de \$5035,33, en cuanto los años 2018/2019 se presentó un incremento a \$8692,84 es decir incremento \$3657,51, finalmente en los periodos 2019 y 2020 el aumento de \$7339.13, lo cual refleja que la empresa está desviando sus ingresos para realizar préstamos a otros negocios dejando de lado la inversión interna.

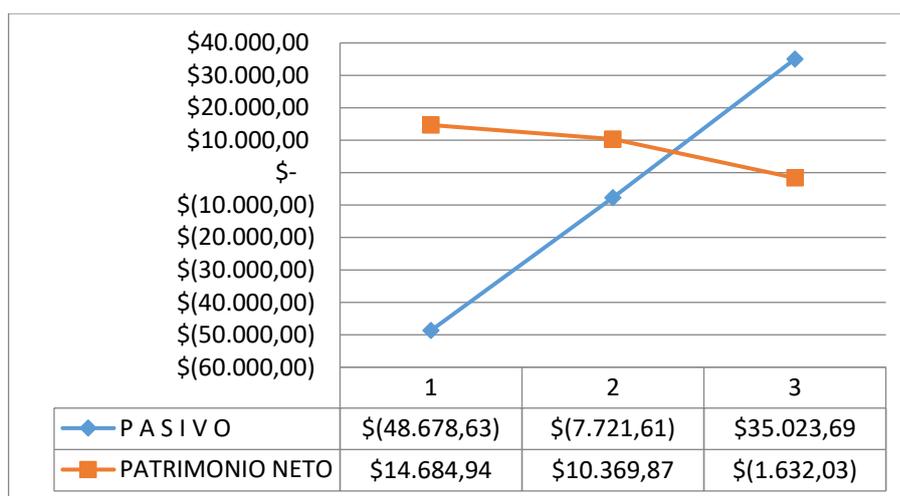
### 4.7.3. Composición de la estructura financiera



**Ilustración 13-4:** Pasivo y patrimonio neto análisis vertical

Fuente: Caba Express S.A. (2021).

Realizado por: Balseca, A. 2021.



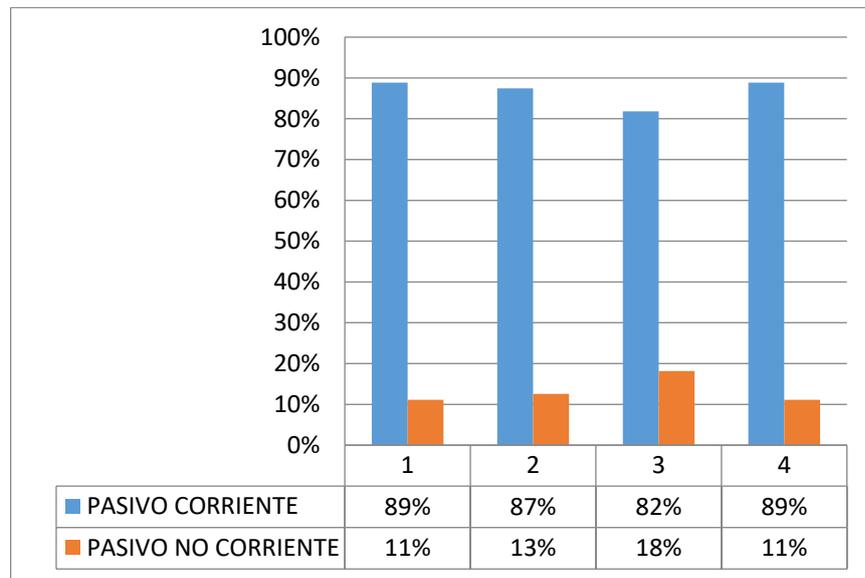
**Ilustración 14-4:** Pasivo y patrimonio neto análisis horizontal

Fuente: Caba Express S.A. (2021).

Realizado por: Balseca, A. 2021.

Según lo reflejado en la ilustración 9 es notable el decremento del pasivo, entre los años 2017 y 2018, se evidenció que no se contrajeron dudas más bien se pagaron en su mayoría es decir \$48678,63, en cuanto a los años 2018 y 2019 se cubrió un total de \$7721.61 del monto pendiente de los años anteriores y finalmente en los años 2019 y 2020 el total de los pasivos luego de pagarlos de manera paulatina es de \$10.01438, por lo expuesto se entiende que se realizan los pagos de manera paulatina por ello se ha ido disminuyendo las obligaciones a pagar. En cuanto al patrimonio ha ido disminuyendo notoriamente, puesto que no se ha realizado inversiones como se expuso en el literal anterior. Por lo cual se terminó el periodo con un valor negativo de \$-1632,03.

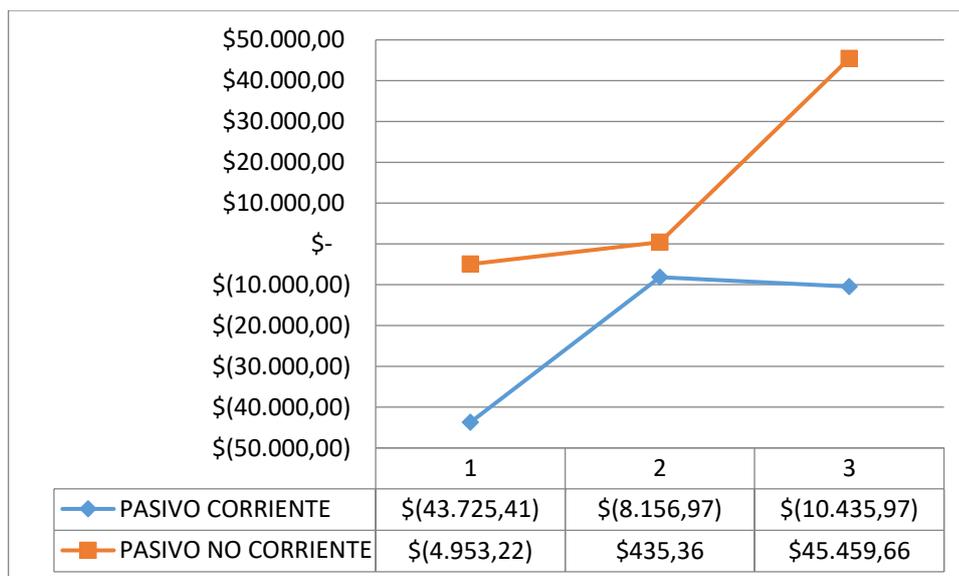
## Composición del pasivo



**Ilustración 15-4:** Composición del pasivo análisis vertical

Fuente: Caba Express S.A. (2021).

Realizado por: Balseca, A. 2021.



**Ilustración 16-4:** Composición del pasivo análisis horizontal

Fuente: Caba Express S.A. (2021).

Realizado por: Balseca, A. 2021.

Los pasivos están conformados de pasivos corrientes y no corrientes, los mismos que en el año 2017 evidencio un porcentaje de 89%, para el año 2019 el 87%, así también en el periodo 2019 un 82% y finalmente en el año 2020 89%, con respecto al pasivo no corriente se evidenciaron porcentajes de 11% para el año 2017, en el 2018 el 13%, para el periodo del 2019 18% y finalmente en el 2020 el 11%. Es decir que se contrajeron obligaciones por pagar a largo plazo, haciendo que se evidencien incrementos en los mismos.

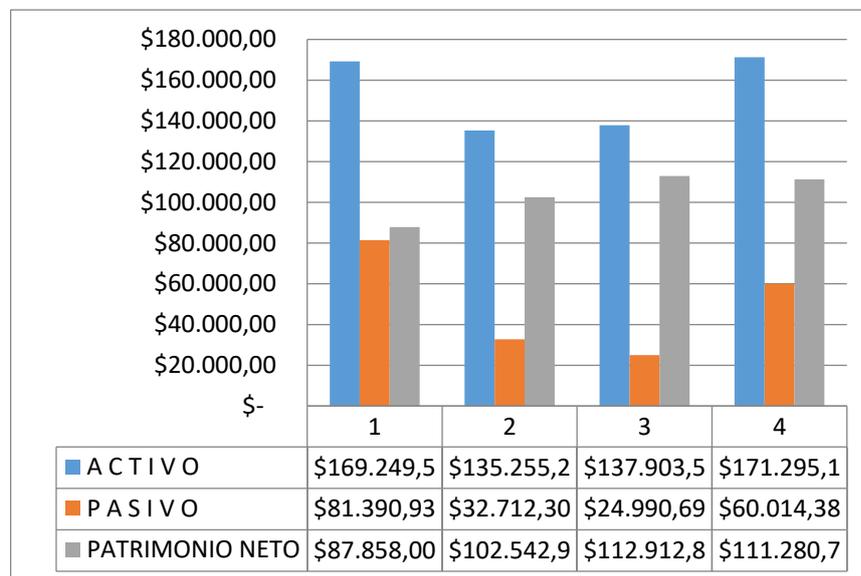
#### 4.7.4. Estructura económica-financiera

**Tabla 11-4:** Estructura económica financiera

		CABA EXPRESS S.A.							
		ESTRUCTURA ECONOMICA Y FINANCIERA							
AÑOS/ PORCENTAJE		2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
<b>ESTRUCTURA ECONOMICA</b>									
	ACTIVO CORRIENTE	\$ 125.272,05	74%	\$ 119.646,49	88%	\$ 127.294,75	92%	\$ 165.686,41	97%
ACTIVO	ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 43.977,50	26%	\$ 15.608,75	12%	\$ 10.608,75	8%	\$ 5.608,75	3%
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 169.249,55</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 135.255,24</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 137.903,50</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 171.295,16</b>	<b>100%</b>
<b>ESTRUCTURA FINANCIERA</b>									
	PASIVO CORRIENTE	\$ 72.332,73	88,87 %	\$ 167.967,54	87,45 %	\$ 20.450,35	81,83 %	\$ 10.014,38	88,87 %
PASIVO	PASIVO NO CORRIENTE	\$ 9.058,20	11,13 %	\$ 4.104,98	12,55 %	\$ 4.540,34	18,17 %	\$ 50.000,00	11,13 %
	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 81.390,93</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 81.390,93</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 24.990,69</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 60.014,38</b>	<b>100%</b>
	PATRIMONIO	\$ 87.858,00	51,91 %	\$ 102.542,94	75,81 %	\$ 112.912,81	81,88 %	\$ 111.280,78	51,91 %
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 169.248,93</b>	<b>152%</b>	<b>\$ 1,52</b>	<b>176%</b>	<b>\$ 137.903,50</b>	<b>182%</b>	<b>\$ 171.295,16</b>	<b>152%</b>

Fuente: Caba Express S.A. (2021).

Realizado por: Balseca, A. 2021.



**Ilustración 17-4:** Estructura económica financiera análisis horizontal

Fuente: Caba Express S.A. (2021).

Realizado por: Balseca, A. 2021.

De acuerdo a la ilustración 12, se puede afirmar que en la estructura económica financiera de Caba Express S.A., se acrecentó de manera formidable en los cuatro años, las respectivas variaciones se detalló en interpretaciones anteriores mismos que permiten concluir que los

activos de la empresa suman un total de \$171.295,79 dólares en 2020 debido a un incremento de los activos fijos tales como el cobro de cuentas y documentos por cobrar, dichas cuentas tienen un aumento excesivo y son sujetos de análisis porque influyen en la liquidez de manera negativa porque no permiten solventar deudas a corto plazo y largo plazo; de igual forma los pasivos han disminuido del 48% en 2017 a un 18% en el año 2019 concluyendo con el incremento al 48% en el 2020 debido al aumento de cuentas por pagar; por último el patrimonio crece \$87858 dólares en 2017 a \$ 111280,78 dólares en 2020.

4.7.5. *Análisis vertical y horizontal del estado de resultados*

**Tabla 12-4:** Análisis horizontal y vertical estado de resultados

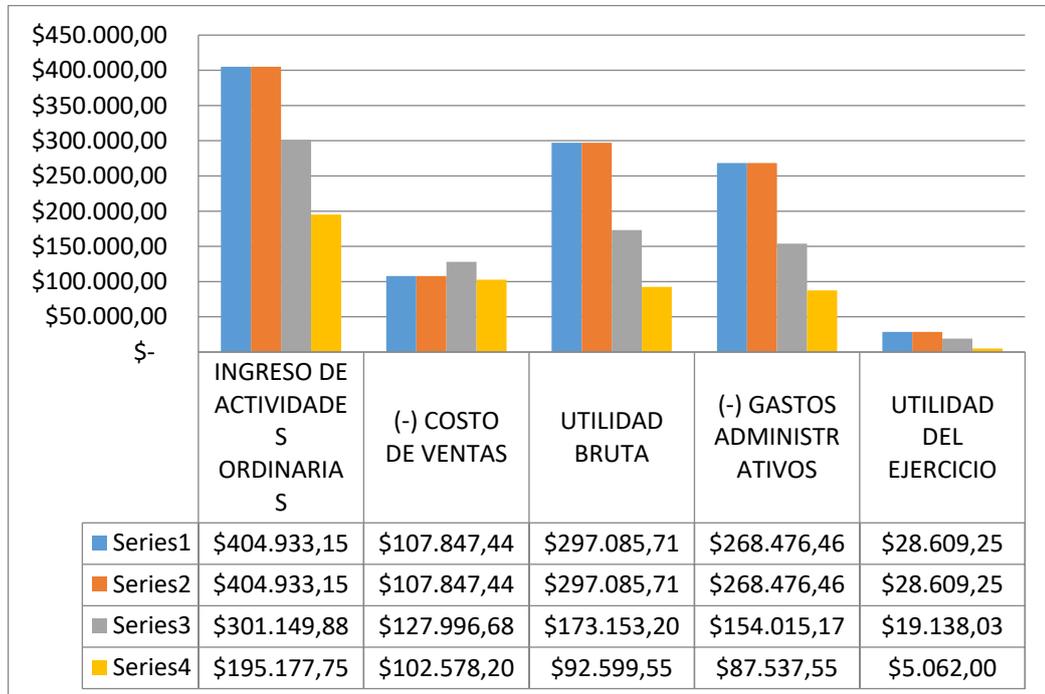
<b>CABA EXPRESS S.A.</b>							
<b>Estado de Situación Financiera</b>							
<b>CABA EXPRESS S.A.</b>							
<b>Estado de Resultados</b>							
Análisis Horizontal							
AÑOS	2017	2018	2019	2020	2017/2018	2018/2019	2019/2020
<b>INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	\$ 404.933,15	\$ 404.933,15	\$ 301.149,88	\$ 195.177,75	\$ 404.932,15	\$ 301.148,88	\$ 195.176,75
SERVICIO DE TRANSPORTE	\$ 404.933,15	\$ 404.933,15	\$ 301.149,88	\$ 195.177,75	\$ 404.932,15	\$ 301.148,88	\$ 195.176,75
(-) COSTO DE VENTAS	<b>\$ 107.847,44</b>	<b>\$ 107.847,44</b>	<b>\$ 127.996,68</b>	<b>\$ 102.578,20</b>	\$ 107.846,44	\$ 127.995,68	\$ 102.577,20
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 297.085,71	\$ 297.085,71	\$ 173.153,20	\$ 92.599,55	\$ 297.084,71	\$ 173.152,20	\$ 92.598,55
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 268.476,46	\$ 268.476,46	\$ 154.015,17	\$ 87.537,55	\$ 268.475,46	\$ 154.014,17	\$ 87.536,55
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 28.609,25</b>	<b>\$ 28.609,25</b>	<b>\$ 19.138,03</b>	<b>\$ 5.062,00</b>	\$ 28.608,25	\$ 19.137,03	\$ 5.061,00

Fuente: Caba Express S.A.

Realizado por: Balseca, A. 2021.

#### 4.7.6. Composición de estado de resultados

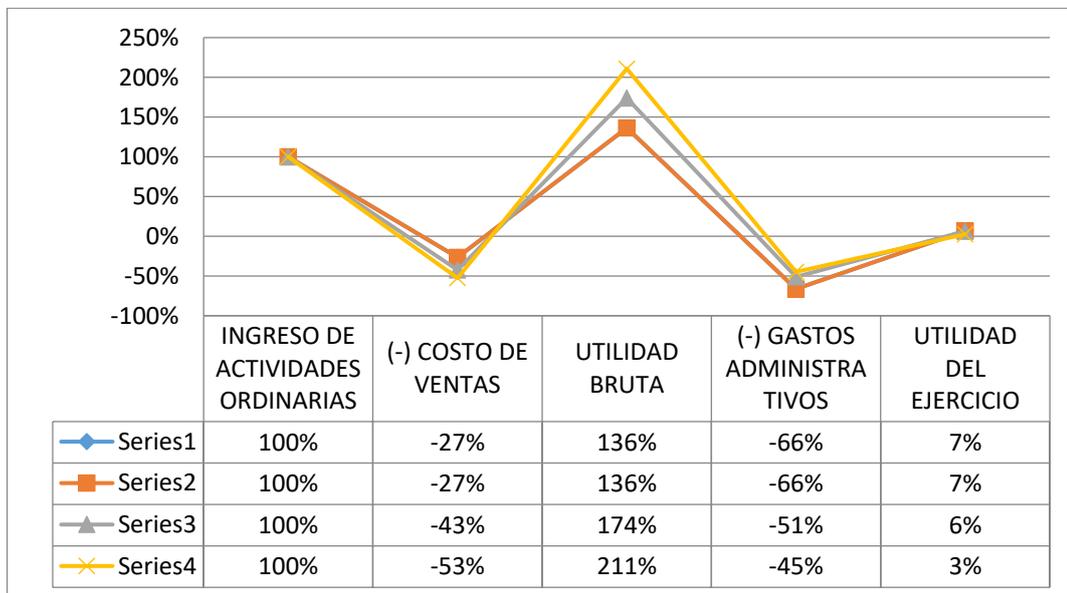
El estado de resultados se compone por las ventas, costo de ventas, gastos administrativos,



**Ilustración 18-4:** Composición del estado de resultados análisis vertical

Fuente: Caba Express S.A. (2021).

Realizado por: Balseca, A. 2021.



**Ilustración 19-4:** Composición del estado de resultados análisis horizontal

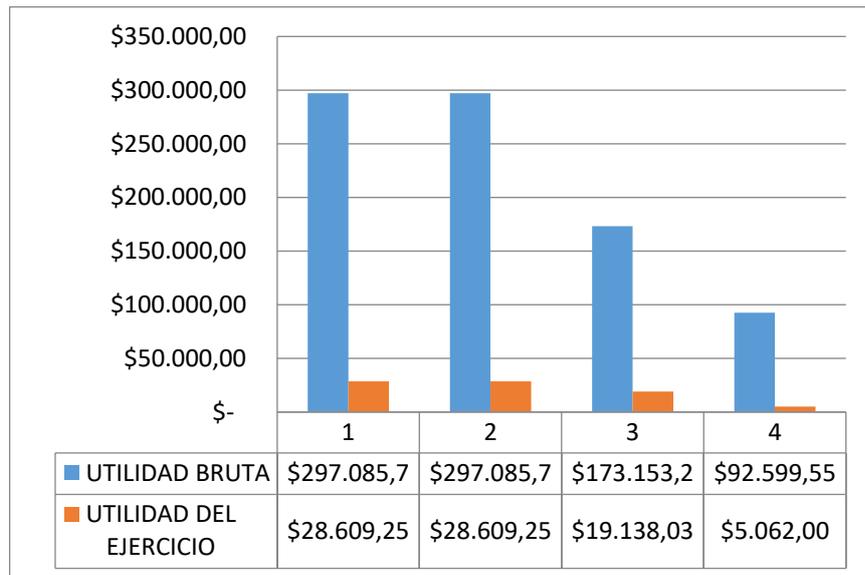
Fuente: Caba Express S.A. (2021).

Realizado por: Balseca, A. 2021.

Según la ilustración 13 y 14, se puede observar que la empresa ha ido decreciendo en los ingresos teniendo una diferencia del año 2019 al 2020 de \$105.972,13, valor que representa a un

45% de bajas en este parámetro, esto fue ocasionado por los cambios de precio en combustible y el inicio de la pandemia, en cuanto al costo de venta es menor en el año 2020 con respecto al 2019 con una variación de \$25.418.48, tomando en cuenta que los ingresos por actividades ordinarias decrecieron a la par, por ende se verán reflejados de esta manera también los gastos administrativos y las utilidades brutas, por lo que es muy representativo los cambios en precios de gasolina y salubridad vividos en los últimos años en el país.

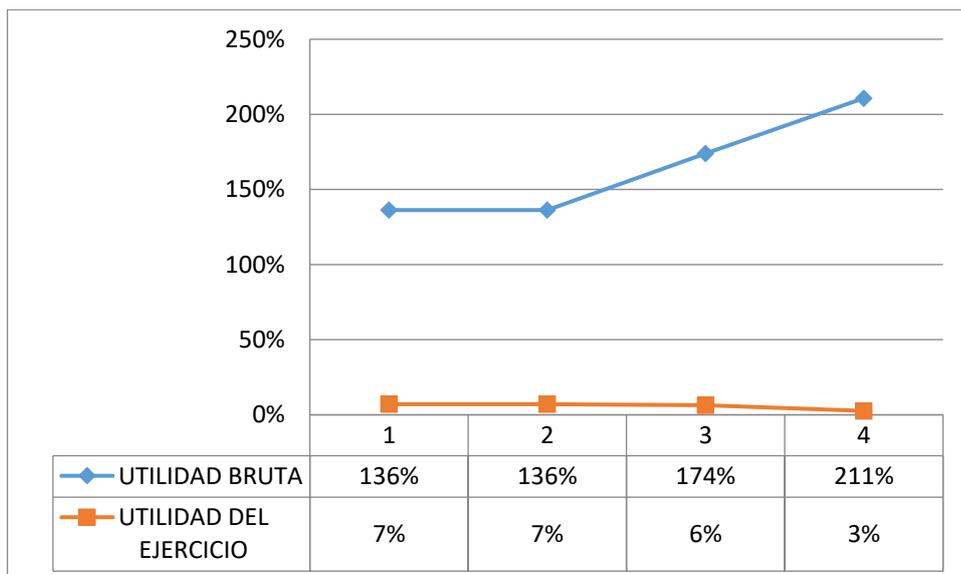
### Composición de la utilidad



**Ilustración 20-4:** Utilidad bruta y del ejercicio análisis horizontal

Fuente: Caba Express S.A. (2021).

Realizado por: Balseca, A. 2021.



**Ilustración 21-4:** Utilidad bruta y del ejercicio análisis vertical

Fuente: Caba Express S.A. (2021).

Realizado por: Balseca, A. 2021.

De acuerdo con la ilustración 15 y 16 en donde se visualiza la utilidad y utilidad bruta, en el año 2020 se muestra una utilidad de \$92.599,55, a comparación del año 2019 y 2020 se obtiene una variación de \$80,553.65 es decir el valor que decreció de año a año, en cuanto a la utilidad se obtiene en el año 2019 un valor de \$19.138,03, mientras que el año 2020 se culminó con un valor de \$5.062,00, dando una diferencia entre los dos años de \$14.076,03, mismo valor que es considerable en este cálculo se da por los cambios económicos y restricciones en el país.

#### 4.8. Ratios financieros

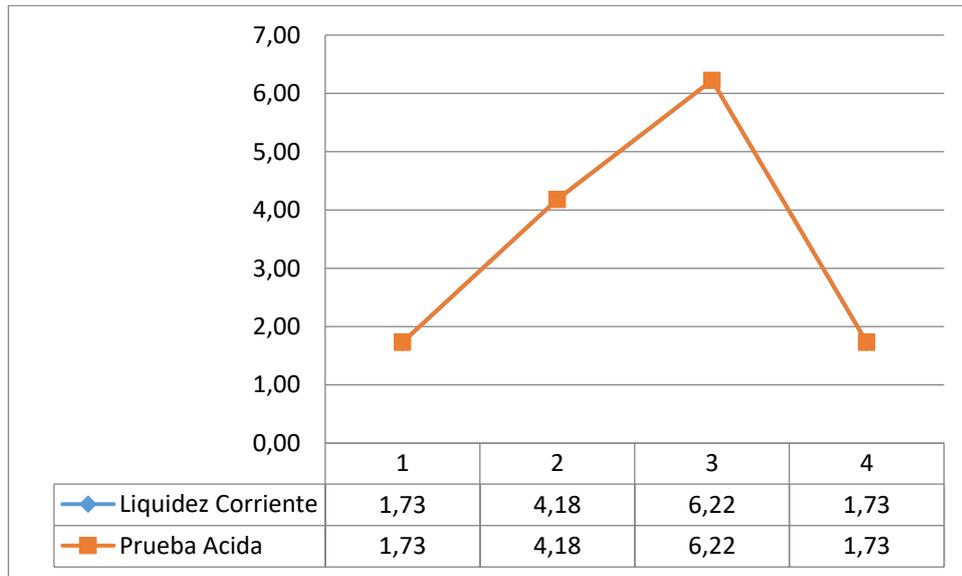
**Tabla 13-4:** Indicador financieros

		CABA EXPRESS S.A.			
INDICADORES FINANCIEROS		AÑO			
		2017	2018	2019	2020
FACTOR	INDICADORES TECNICOS	FORMULA			
<b>LIQUIDEZ</b>	Liquidez Corriente	1,73	4,18	6,22	1,73
	Prueba Acida	1,73	4,18	6,22	1,73
<b>SOLVENCIA</b>	Endeudamiento del Activo	48%	24%	18%	48%
	Endeudamiento Patrimonial	93%	32%	22%	93%
	Endeudamiento del Activo Fijo	200%	657%	1064%	200%
	Apalancamiento	193%	132%	122%	193%
<b>GESTION</b>	Rotación de Cartera	58513,57	49051,04	51187,11	5,21
	Rotación de Activo Fijo	9,21	25,94	28,39	3,85
	Rotación de Ventas	2,39	2,99	2,18	1,00
	Periodo Medio de Cobranza	47	0	3	113
	Impacto Gastos Administración y Ventas	268476,73	268476,73	154015,60	0,93
<b>RENTABILIDAD</b>	Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	7%	7%	6%	7%
	Margen Bruto	73%	73%	57%	73%
	Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	7%	7%	6%	7%
	Rentabilidad Operacional del Patrimonio	33%	28%	17%	14%
	Rentabilidad Financiera	193%	132%	122%	193%

**Fuente:** Caba Express S.A. (2021).

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.

## Análisis de solvencia de la empresa Caba Express S.A.



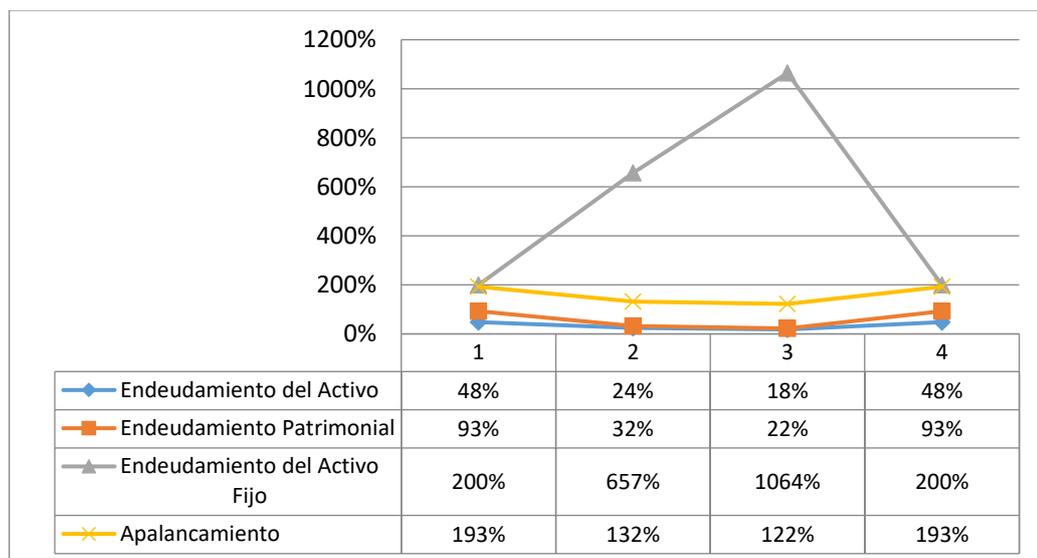
**Ilustración 22-4:** Liquidez corriente y prueba acida

Fuente: Caba Express S.A. (2021).

Realizado por: Balseca, A. 2021.

Caba Express S.A., tiene un nivel de liquidez corriente en el último periodo de 1.73, lo cual es óptimo para la misma, es decir que la empresa cuenta con solvencia adecuada para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, así también posee el mismo valor en la prueba Acida, por lo que Caba Express S.A., puede contraer obligaciones ya que las condiciones y según el análisis tiene la estabilidad necesaria para cumplir con estas.

## Resultados indicadores de solvencia



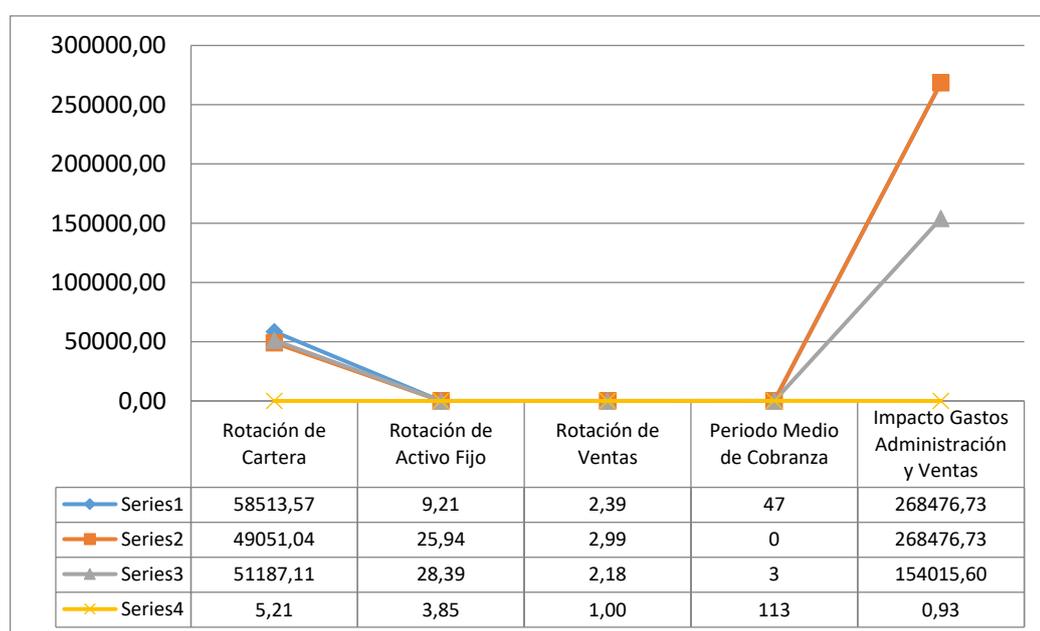
**Ilustración 23-4:** Indicadores de solvencia

Fuente: Caba Express S.A. (2021).

Realizado por: Balseca, A. 2021.

En la ilustración 18 se evidencio que la empresa puede contraer obligaciones financieras sin dificultad ya que con los porcentajes obtenidos del análisis, indica que tiene capacidad y solvencia para cubrir las deudas a corto plazo. El nivel de endeudamiento del activo es de 48% en el 2020, es decir que la empresa ha financiado sus activos con obligaciones de corto y largo plazo, en cuanto al endeudamiento patrimonial es del 93% ya que se refleja una deuda contraída con terceros. En cuanto al apalancamiento es notorio que entre periodos ha ido decreciendo pero para el año 2020 se evidencio el crecimiento a 193% ya que se contrajo la deuda antes mencionada.

### Resultados de gestión



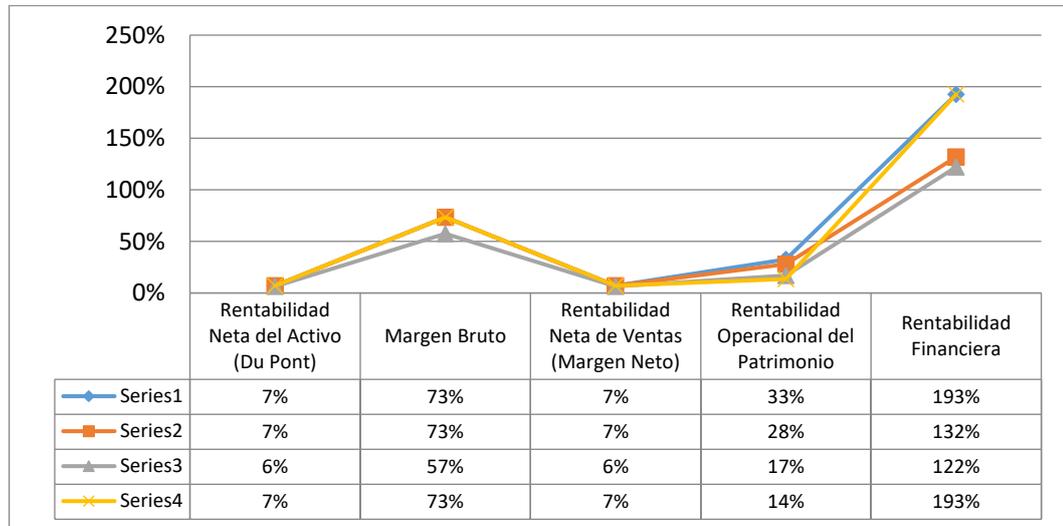
**Ilustración 24-4:** Resultados de gestión

**Fuente:** Caba Express S.A. (2021).

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.

La rotación de cartera se ha disminuido a 5.21 en el 2020 lo que representa el recuperar la carteara ocasionada por las ventas a crédito, según este análisis la recuperación de la cartera es de 113 días, sin embargo en la rotación de los activos fijos se obtuvo un valor de 3.85% en el 2020, el mismo que indica la capacidad que tiene el activo para generar ventas; finalmente el impacto de los gastos administrativos, notablemente dan un decremento al 0,93 es decir que las deudas contraídas con terceros ya no es un riesgo puesto que se ha ido pagando paulatinamente.

## Resultados de rentabilidad



**Ilustración 25-4:** Resultados de rentabilidad

Fuente: Caba Express S.A. (2021).

Realizado por: Balseca, A. 2021.

La rentabilidad neta del activo muestra el grado de impulso que conceden los activos para generar ganancias lo adecuado es que sea mayor a cinco como se observa en la ilustración 20, en el 2020 las ventas netas fueron de 7% es decir que la utilidad neta represento 7 veces más que el activo; por otro lado el margen bruto de ventas es de 73% lo que representa el grado de responsabilidad que tiene para cumplir con los gastos operativos de las ventas, dentro de este margen están incluidos los gastos administrativos y de ventas para determinar si la empresa es rentable o no, en el 2020 se obtuvo un valor de 14% es decir que por cada volar vendido obtiene 14 centavos de ganancia, el mismo reporta bajas ganancias por lo que se debe analizar y optimizar los gastos para incrementar las utilidades de la empresa.

### 4.9. Necesidad operativa de fondos

**Tabla 14-4:** NOF

CABA EXPRESS S.A.					
NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDO					
Cuentas NOF		2017	2018	2019	2020
(+)	Efectivo y equivalente de efectivo	\$ 33.613	\$ 24.150	\$ 22.709	\$ 36.302
(+)	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTE	\$ 6.278	\$ 49.041	\$ 49.094	\$ 49.094
(-)	BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ 4.291	\$ 1.712	\$ 5.550	\$ 1.102
(-)	PASIVOS CORRIENTE POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS	\$ 1.989	\$ 6.143	\$ -	\$ 759
Total NOF		\$33.611,26	\$ 65.335,28	\$ 66.252,04	\$ 83.534,30

Fuente: Caba Express S.A. (2021).

Realizado por: Balseca, A. 2021.

Para el cálculo de las NOF se realizó de la resta de efectivo y equivalente de efectivo, otras cuentas y documentos por cobrar corrientes contra beneficios a empleados y pasivos corrientes por beneficios a empleados, dando como resultado el valor de las NOF que en el año 2019 representa \$66.252,04 y el año 2020 el valor de \$83.534,30, demostrando que puede hacer frente a sus necesidades o contraer obligaciones con terceros.

**Tabla 15-4:** Fondo de maniobra

CABA EXPRESS S.A.					
Fondo de maniobra					
Cuentas de fondo de maniobra		2017	2018	2019	2020
(+)	Total activo corriente	\$ 125.272,05	\$ 119.646,49	\$ 127.294,75	\$ 165.686,41
(-)	Pasivo corriente	\$ 72.332,73	\$ 28.607,32	\$ 20.450,35	\$ 10.014,38
	TOTAL	\$ 52.939,32	\$ 91.039,17	\$ 106.844,40	\$ 155.672,03

Fuente: Caba Express S.A. (2021).

Realizado por: Balseca, A. 2021.

En cuanto al fondo de maniobra para el cálculo se tomó en cuenta la resta del activo corriente menos el pasivo corriente, dando totales para el año 2017 de \$52.939,32, en el 2018 \$91.039,17, para el 2019 \$106.844,40 y finalmente en el año 2020 \$155.672,03, es decir la cantidad de activo sobrante posterior al pago de las obligaciones a corto plazo.

**Tabla 16-4:** Porción real de liquidez

PORCION REAL DE LIQUIDEZ				
	2017	2018	2019	2020
NOF	\$ 33.611,26	\$ 65.335,28	\$ 66.252,04	\$ 83.534,30
FONDO DE MANIOBRA	\$ 52.939,32	\$ 91.039,17	\$ 106.844,40	\$ 155.672,03
PORCION REAL DE LIQUIDEZ	\$ -19.328,06	\$ -25.703,89	\$ -40.592,36	\$ -72.137,73

Fuente: Caba Express S.A. (2021).

Realizado por: Balseca, A. 2021.

La porción real de liquidez para este caso es negativa, es decir que se tiene liquidez para el pago de las deudas a corto plazo, incrementar la inversión y potenciar el crecimiento de la empresa.

**Tabla 17-4:** Financiamiento NOF Inversión

FINANCIAMIENTO DE LAS NOF								
INVERSION								
	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
NOF	\$ 33.611,26	100,00%	\$ 65.335,28	100,00%	\$ 66.252,04	100,00%	\$ 83.534,30	100,00%
Excedente del efectivo	\$ 85.380,84	254,02%	\$ 46.455,60	71,10%	\$ 55.492,56	83,76%	\$ 80.290,51	96,12%
TOTAL	\$118.992,10	354,02%	\$111.790,88	171,10%	\$121.744,60	184%	\$163.824,81	\$1,96

Fuente: Caba Express S.A. (2021).

Realizado por: Balseca, A. 2021.

**Tabla 18-4:** Financiamiento NOF

FINANCIAMIENTO								
	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%
<b>Fondo de maniobra</b>	\$ 52.939,32	157,50 %	\$ 91.039,17	139,34 %	\$ 106.844,40	161,27 %	<b>\$ 155.672,03</b>	186,36 %
<b>Deudas de c/p</b>	\$ 66.052,78	196,52 %	\$ 20.751,71	31,76%	\$ 14.900,20	22,49%	\$ 8.152,78	9,76%
<b>TOTAL</b>	<b>\$118.992,10</b>	<b>354,02 %</b>	<b>\$111.790,88</b>	<b>171,10 %</b>	<b>\$121.744,60</b>	<b>183,76 %</b>	<b>\$163.824,81</b>	<b>196,12 %</b>

Fuente: Caba Express S.A. (2021).

Realizado por: Balseca, A. 2021.

**Tabla 19-4:** Balance general

ACTIVO	2017	2018	2019	2020
<b>NOF</b>	\$ 33.611,26	\$ 65.335,28	\$ 66.252,04	\$ 83.534,30
<b>Excedente del efectivo</b>	\$ 85.380,84	\$ 46.455,60	\$ 55.492,56	\$ 80.290,51
<b>Activo no corriente</b>	<b>\$ 43.977,50</b>	<b>\$ 15.608,75</b>	<b>\$ 10.608,75</b>	\$ 5.608,75
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 162.969,60	\$ 127.399,63	\$ 132.353,35	\$ 169.433,56
<b>PASIVO</b>				
<b>Pasivo corriente</b>	\$ 66.052,78	\$ 20.751,71	\$ 14.900,20	\$ 8.152,78
<b>Pasivo no corriente</b>	\$ 9.058,20	\$ 4.104,98	\$ 4.540,34	\$ 50.000,00
<b>Patrimonio</b>	\$ 87.858,62	\$ 102.542,94	\$ 112.912,81	\$ 111.280,78
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	\$ 162.969,60	\$ 127.399,63	\$ 132.353,35	\$ 169.433,56

Fuente: Caba Express S.A. (2021).

Realizado por: Balseca, A. 2021.

Según se evidencia en las tablas 16, 17 y 18 en cuanto al financiamiento de las NOF y el balance general financiado, se demuestra que por medio de este financiamiento se logra cubrir las deudas a corto plazo, puesto que las mismas se financiaron con un porcentaje de 9,76%, en cuanto al fondo de maniobra en un 186,36% en el año 2020, dando un porcentaje final de 196,12%, en cuanto al balance general se igualaron las cuentas al activo con NOF, excedentes de efectivo y activo no corriente, mientras que para el pasivo se cuenta con el pasivo corriente, pasivo no corriente y patrimonio.

#### 4.9.1. Resultados de las NOF

Las NOF (Necesidades Operativas de Fondo) hacen referencia al dinero que necesita la empresa para operar, es decir la inversión neta de los activos corrientes que se obtiene del resultado de las operaciones diarias. En la tabla 18, se pudo ver que en el año 2020 fue de \$83534,30 dólares menor que el fondo de maniobra \$ 155672,03 dólares dentro del mismo periodo, lo cual indica que los activos líquidos de la empresa son menores que el fondo de maniobra, es decir este fondo es superior a las necesidades reales de la empresa. Por lo que, según la porción real de liquidez al obtener valores en negativo, es decir que se tiene liquidez para el pago de las deudas a corto plazo, incrementar la inversión y potenciar el crecimiento de la empresa. Hecho por el

cual se procedió al cálculo y financiamiento de las NOF, en el mismo se demuestran que es posible cubrir dichas deudas con terceros del colchón de liquidez que posee la empresa.

#### **4.10. Diagnostico situacional**

##### **4.10.1. Información básica de la microempresa**

###### *4.10.1.1. Datos generales*

**Tabla 20-4:** Datos empresariales

<b>Razón social</b>	<b>CABA EXPRESS S.A.</b>
<b>Ruc</b>	0992667419001
<b>Actividad económica</b>	Actividades relacionadas con el transporte terrestre de carga: explotación de terminales, estaciones ferroviarias, de autobuses, de manipulación de mercancías.
<b>Domicilio tributario</b>	Guayaquil
<b>Dirección del establecimiento</b>	Provincia del Guayas, cantón Guayaquil, parroquia Tarqui, en la vía a Daule kilómetro 7.5

**Fuente:** Caba Express S.A. (2021).

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.

###### *4.10.1.2. Descripción de la microempresa*

Caba Express S.A inicio sus actividades el 04 de mayo del año 2010, por el señor Aníbal Hidalgo Guerrero, gerente propietario de la empresa, la cual se dedica al servicio de Transporte, Almacenaje y distribución de carga general por carretera puerta a puerta a nivel nacional. Cuenta con una estructura orgánica bien organizada y detallada en cuanto a cada una de las funciones competentes dentro de la empresa, Con el uso de tecnología de punta, accesos a recursos globales, red integrada de activos físicos, tecnológicos y humanos, Caba Express se encuentra entre uno de los servicios de transporte más solicitados tanto por personas naturales como jurídicas.

#### 4.10.1.3. Línea de servicios

**Tabla 21-4:** Línea de servicios

<b>SERVICIOS</b>
Transporte en general
Almacenamiento y distribución
Cobertura satelital
Mudanzas
Movilidad de cajeros Automáticos

**Fuente:** Caba Express S.A. (2021).

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.

#### 4.11. Macro entorno

**Tabla 22-4:** Factores del macro entorno

FACTORES	NIVEL DE IMPACTO	COMPORTAMIENTO	FUENTE
Pandemia Covid-19	Alto	La crisis económica provocada por la pandemia del COVID-19 podría llevar a la mayor contracción de la economía ecuatoriana en su historia, con una caída del PIB de entre un 7.3% y un 9.6%, según las estimaciones el Banco Central de Ecuador, o una contracción del 10.9%.	(OCDE, 2020)
Inestabilidad económica	Alto	Ecuador en el primer cuatrimestre del año 2020 registró una disminución drástica de las exportaciones, situación que afectó la economía del país, pero a partir del segundo cuatrimestre las cifras se muestran un poco más positivas, debido al incremento del precio del petróleo y el aumento de las exportaciones mineras.	(Jumbo, Campuzano, Vega, & Luna, 2020)
Inestabilidad política	Medio	En el Ecuador el gobierno no ha priorizado en la sostenibilidad del consumo mucho menos en la liquidez de las empresas para sostener la oferta y el empleo.	(Vega, Escudero, & Camelos, 2020)
Subida de precios de combustibles	Alto	El presidente de Ecuador, Guillermo Lasso, aumentó el viernes (22.10.2021) hasta en 12% el precio de los combustibles. Diversos grupos plantearon con anticipación el congelamiento inmediato de los precios, que hasta el viernes eran de 2,50 dólares para la gasolina extra (corriente) y de 1,69 para el diésel, el más consumido y que desde 2020 subió en un 70 por ciento.	(DW, 2021)

**Fuente:** Caba Express S.A. (2021).

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.

## 4.12. Micro entorno

**Tabla 23-4:** Factores clave del micro entorno

FACTORES	NIVEL DE IMPACTO	COMPORTAMIENTO	FUENTE
Nuevos mercados	Alto	Al estar ubicados en la provincia del Guayas, cantón Guayaquil, una de las ciudades más grandes e importantes del Ecuador, según los datos de Censo Ecuador 2021 cuenta con 2.654.433 habitantes en su zona urbana (sus 16 parroquias urbanas) y 3.453.621 millones en su área metropolitana. La conquista de nuevos nichos de mercado es el objetivo principal para el cremento de la empresa.	Ficha de observación
Tecnología de punta	Alto	Caba Expres, cuenta con tecnología de punta para garantizar la movilización y entrega de la paquetería, no obstante trata de estandarizar sus procesos de entrega y control de cada uno de estos.	Entrevista
Acuerdos comerciales	Medio	La diversidad de servicios y la adaptabilidad a las necesidades de los clientes obliga a mantenerse en constante renovación y acuerdos comerciales con agentes que ayuden a la agilidad y crecimiento de los servicios para cubrir el mercado.	Ficha de observación
Crecimiento interno	Alto	El personal capacitado en cada una de las áreas aporta a la excelencia en el cumplimiento de las actividades establecidas, dando apoyo interno para el crecimiento y cumpliendo de los objetivos empresariales.	Entrevista

**Fuente:** Caba Express S.A. (2021).

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.

#### 4.13. Análisis interno

**Tabla 24-4:** Análisis Interno

FACTOR	NIVEL DE IMPACTO	COMPORTAMIENTO	FUENTE
Falta de estructura organizacional	Medio	Caba Express no cuenta con estructura organizacional la cual no permite el enfoque de objetivos, misión, visión que se deben cumplir para el bienestar de la empresa.	Entrevista
Déficit de control financiero	Alto	No se da el tratamiento adecuado al sistema financiero lo cual no permite tener un análisis de los valores empresariales para implementar políticas y estrategias recurrentemente.	Entrevista
Falta de comunicación	Medio	Los canales de comunicación interna de cada uno de los departamentos son deficientes, puesto que al no tener contacto directo entre departamentos la calidad y agilidad del servicio se ven directamente afectados al momento de realizar las actividades correspondientes.	Entrevista
Falta de políticas financieras	Alto	La inexistencia de políticas financieras limita al personal operativo el alcance de objetivos e incrementar las ventas de manera recurrente, así como el no tener conocimiento los niveles de gastos que son adecuados y los que se deben contralar y reducir paulatinamente.	Entrevista
Deficiente gestión financiera	Alto	La deficiencia en el manejo de recursos financieros imposibilita alcanzar un nivel alto de rentabilidad por falta de métodos, técnicas y procesos que sirvan de guía al momento de establecer objetivos y estrategias.	Entrevista
Desviación de Recursos económicos	Alto	Los recursos económicos o rentabilidad son desviados a otras empresas del dueño, este hecho produce que la empresa no crezca y se vean afectadas las utilidades de la empresa.	Entrevista
Falta de camiones de trasporte.	Medio	La falta de unidades móviles es muy evidente ya que el número de clientes es considerable y al no poseer la cantidad necesaria de camiones se ve afectado el servicio de forma directa al momento de realizar el servicio.	Entrevista
Carencia de mapa de procesos	Medio	La inexistencia de estos mapas produce que las actividades no sean estandarizadas y toman más tiempo en realizar el trabajo, es por ello que diseñar e implementar mapas de procesos que sirvan de guía al personal.	Entrevista
Personal capacitado	Medio	La capacitación continua que la empresa otorga al personal es de gran aporte puesto que cuentan con el conocimiento necesario para cumplir sus funciones y atraer clientes.	Entrevista
Variedad de servicios	Alto	La variedad de servicios dentro de la empresa permite incrementar la cartera de clientes.	Entrevista
Fidelidad de Clientes	Medio	La calidad, personalización, rapidez del servicio aportan a la fidelización del cliente.	Entrevista
FM > NOF	Medio	La microempresa tiene liquidez para hacer frente a sus obligaciones, esto garantiza la continuidad de la actividad comercial. Se debe realizar inversiones en	Resultado de las necesidades

activos fijos que sean útiles para la organización	operativo de fondo
--	--------------------

Fuente: Caba Express S.A. (2021).

Realizado por: Balseca, A. 2021.

#### 4.14. Matriz de evaluación de factores externos

**Tabla 25-4:** Factores externos

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
O1 Alianzas estratégicas Acuerdos con futuros proveedores	0,12	3	0,36
O2 Tecnología avanzada	0,11	4	0,44
O4 Nuevos mercados	0,11	3	0,33
Subtotal			1,52
<b>AMENAZAS</b>			
A1 Inestabilidad económica	0,1	3	0,3
A2 Inestabilidad política	0,14	3	0,42
A3 Variación de impuestos	0,23	4	0,92
A4 Crecimiento del desempleo	0,03	3	0,09
A5 Pandemia COVID- 19	0,03	3	0,09
Subtotal			1,82
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,34</b>

Fuente: Caba Express S.A. (2021).

Realizado por: Balseca, A. 2021.

Esta evaluación parte del valor del peso ponderado de las oportunidades mismo que debe ser superior a las amenazas, de esta manera se determina si la empresa aprovecha las oportunidades, por ello al evaluar a Caba Express S.A, se evidencia un peso ponderado de 1,52, mientras que las amenazas tienen un valor de 1,82, lo cual indica que la empresa no está dando tratamiento a dichas amenazas por lo que esto demuestra que el extremo externo es desfavorable para la empresa.

Se evidencia que la inestabilidad política les genera inseguridad y desestabilización a los empresarios del país, puesto que los acuerdos internacionales no son de larga duración, lo que provoca desestabilización al ámbito empresarial y de emprendimiento, por lo mismo se debe considerar a estos aspectos muy relevantes en cuanto a los factores de riesgo empresarial.

#### 4.15. Matriz de evaluación de factores internos

**Tabla 26-4:** Factores internos

FACTOR A ANALIZAR		PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
F1	Personal capacitado	0,05	2	0,1
F2	Diversidad de productos	0,07	4	0,28
F3	Clientes fijos	0,05	3	0,15
F4	Clientes satisfechos	0,04	3	0,12
F5	Calidad de productos	0,04	3	0,12
Subtotal				0,77
<b>DEBILIDADES</b>				
D1	Deficiente estructura organizacional	0,14	2	0,28
D2	Inexistencia de una evaluación financiera	0,08	4	0,32
D3	Inadecuada comunicación	0,07	3	0,21
D4	Falta de políticas de ventas y gastos	0,04	3	0,12
D5	Deficiente gestión financiera	0,12	4	0,48
D6	Recursos económicos limitados	0,07	3	0,21
D7	Falta de infraestructura	0,09	4	0,36
D8	Carencia de mapa de procesos	0,05	2	0,1
D9	Manejo inadecuado de inventarios	0,09	3	0,27
Subtotal				2,35
<b>TOTAL</b>		1,00		3,12

**Fuente:** Caba Express S.A. (2021).

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.

El resultado de la valoración MEFI, posee un valor total de 3,12, mismo que esta derivado en fortalezas con un valor del 0,77 siendo un valor muy por debajo de las debilidades que poseen un valor del 2,35, lo cual señala que las fortalezas no están siendo aprovechadas en su totalidad y tampoco se están dando tratamiento a las debilidades que poseen un valor considerable que podría ocasionar desestabilidad para la empresa.

#### 4.16. Matriz FODA

Tabla 27-4: Matriz FODA

<b>INTERNO</b>		
<b>P O S I T I V O</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1 Personal capacitado	D1 Falta estructura organizacional
	F2 Variedad de servicios	D2 Déficit de control financiero
	F3 Fidelidad de clientes	D3 Falta de comunicación
	F4 FM > NOF	D4 Falta de políticas de financieras
		D5 Deficiente gestión financiera
		D6 Desviación de recursos económicos
	D7 Carencia de mapa de procesos	
		<b>N E G A T I V O</b>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	O1 Nuevos Mercados	A1 Pandemia COVID-19
	O2 Tecnología de punta	A2 Inestabilidad económica
	O2 Acuerdos comerciales	A3 Inestabilidad política
		A4 Subida de precios de combustibles
		<b>EXTERNO</b>

Fuente: Caba Express S.A. (2021).

Realizado por: Balseca, A. 2021.

Partiendo del análisis situacional interno de la empresa se detallan las debilidades más representativas mismas que se destacan: la falta de estructura organizacional, es decir carencia de misión, visión, organigrama y procesos institucionales, ya que los altos mandos administrativos no tienen como prioridad el implemento de esta necesidad empresarial básica, así también el no poseer un correcto análisis y control contable-financiero, provoca que no sepan cual es en realidad el nivel de endeudamiento y liquidez que se posee.

#### 4.17. Matriz DAFO

**Tabla 28-4:** Matriz DAFO

Análisis interno / externo		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Personal capacitado	D1	Falta estructura organizacional
		F2	Variedad de servicios	D2	Déficit de control financiero
		F3	Fidelidad de clientes	D3	Inadecuada comunicación
		F4	FM > NOF	D4	Falta de políticas de financieras
				D5	Deficiente gestión financiera
				D6	Desviación de recursos económicos
				D7	Carencia de mapa de procesos
OPORTUNIDADES		FO		DO	
O1	Nuevos Mercados	O1-02-F2	Mejora y rapidez del servicio.	O3-D4- D6	Promover inversión en interna.
O2	Tecnología de punta	O3-F1- F4	Incrementar las utilidades.	O2-D7	Estandarizar procesos empresariales.
O3	Acuerdos comerciales				
AMENAZAS		FA		DA	
A1	Pandemia COVID-19	A1-F3	Incrementar la fidelización de los clientes	A1-D2	Fortalecer el sistema financiero.
A2	Inestabilidad económica	A2-F2	Fomentar la inversión a corto y largo plazo.	A2-D6	Fomentar la gestión financiera.
A3	Inestabilidad política	A4-F4	Implementar políticas financieras.		
A4	Subida de precios de combustibles				

Fuente: Caba Express S.A. (2021).

Realizado por: Balseca, A. 2021.

#### **4.18. Discusión de resultados**

Los resultados obtenidas a través de evaluación cualitativas y cuantitativas han autorizado analizar las fortalezas y debilidades , oportunidades y amenazas donde se refleja que la principal debilidad es deficiente gestión financiera debido a la falta de organización y sistemas contables que permitan comprender y analizar el nivel de endeudamiento; falta de liquidez, recursos económicos limitados, inexistencia de políticas de ventas y pagos son elementos que inducen al desarrollo del modelo de gestión financiera que aporten al planteamiento de objetivos para el correcto crecimiento de la organización tanto económico y financiero.

Caba Express S.A., posee fortalezas como personal capacitado, clientes fijos, clientes satisfechos, diversidad y la calidad de los productos, fondo de maniobra mayor que la necesidad operativa de fondo, son aspectos que la empresa pretende aprovechar al máximo juntamente con las oportunidades de nuevos mercados, además de llegar a ser una empresa altamente reconocida.

En cuanto a los resultados y estrategias que se propone Caba Express S.A., es notoria la capacidad de afrontar situaciones positivas porque la liquidez para el 2020 es de 1,73, de la misma manera con la prueba acida, lo cual indica que la empresa tiene capacidad para afrontar sus obligaciones con terceros a corto plazo; en cuanto al endeudamiento del activo es de 48%, mientras que el endeudamiento patrimonial representan el 93% mostrando la inversión con capital propio, mismos que están generando bajas utilidades.

Finalmente es necesario implementar el modelo de gestión financiera que permitan manejar correctamente las operaciones y recuperar los rubros que tiene que pagar la microempresa.

## CAPÍTULO V

### 5. MARCO PROPOSITIVO

#### 5.1. Modelo de gestión financiera

##### 5.1.1. *Introducción*

El modelo de gestión financiera fue elaborado en función a los resultados obtenidos en los capítulos anteriores del trabajo de investigación realizado en la empresa Caba Express S.A., en el mismo se dio a conocer la situación actual de la empresa y de esta manera se pudo modificar y mejorar a través de estrategias oportunas que aporten a mejorar la optimización de recursos e incremento de utilidades de la organización.

##### 5.1.2. *Alcance del modelo de gestión financiera*

Lograr que Caba Express S.A., cuente con herramientas de gestión-financiera eficiente con el objetivo de contribuir al incremento de la rentabilidad de la empresa.

##### 5.1.3. *Beneficiarios*

- Empresa Caba Express S.A.
- Gerente General
- Departamento Financiero
- Departamento contable
- Personal de Caba Express S.A
- Clientes
- Estado
- Investigador

##### 5.1.4. *Tiempo de ejecución*

El tiempo de ejecución estimado para el presente modelo de gestión financiero, es de un año a partir del 01 de enero hasta diciembre del 2022.

### **5.1.5. *Equipo técnico responsable***

- Gerencia
- Personal administrativo
- Supervisores
- Personal operativo

## **5.2. Propuesta**

### **5.2.1. *Tema***

Modelo de gestión financiera para la optimización de los recursos económicos y financieros de la empresa Caba Express s.a., de la ciudad de Guayaquil, para el período 2022.

### **5.2.2. *Objetivos de la propuesta***

Diseñar un modelo de gestión financiera para la optimización de los recursos económicos y financieros de la empresa Caba Express S.A., de la ciudad de Guayaquil.

### **5.2.3. *Objetivos específicos***

- Diseñar la filosofía institucional y el organigrama.
- Diseñar mapas de procesos que aporten a la mejora de la gestión financiera y administrativas de la empresa.
- Diseñar un POA (Plan Operativo Anual), de las políticas financieras para la mejora de las utilidades y optimización de recursos.
- Implementar políticas financieras para demostrar la ejecución del presente modelo de gestión financiera con proyección hasta el 2023.

## **5.3. Diseño de la filosofía empresarial**

### **5.3.1. *Diseño de la misión***

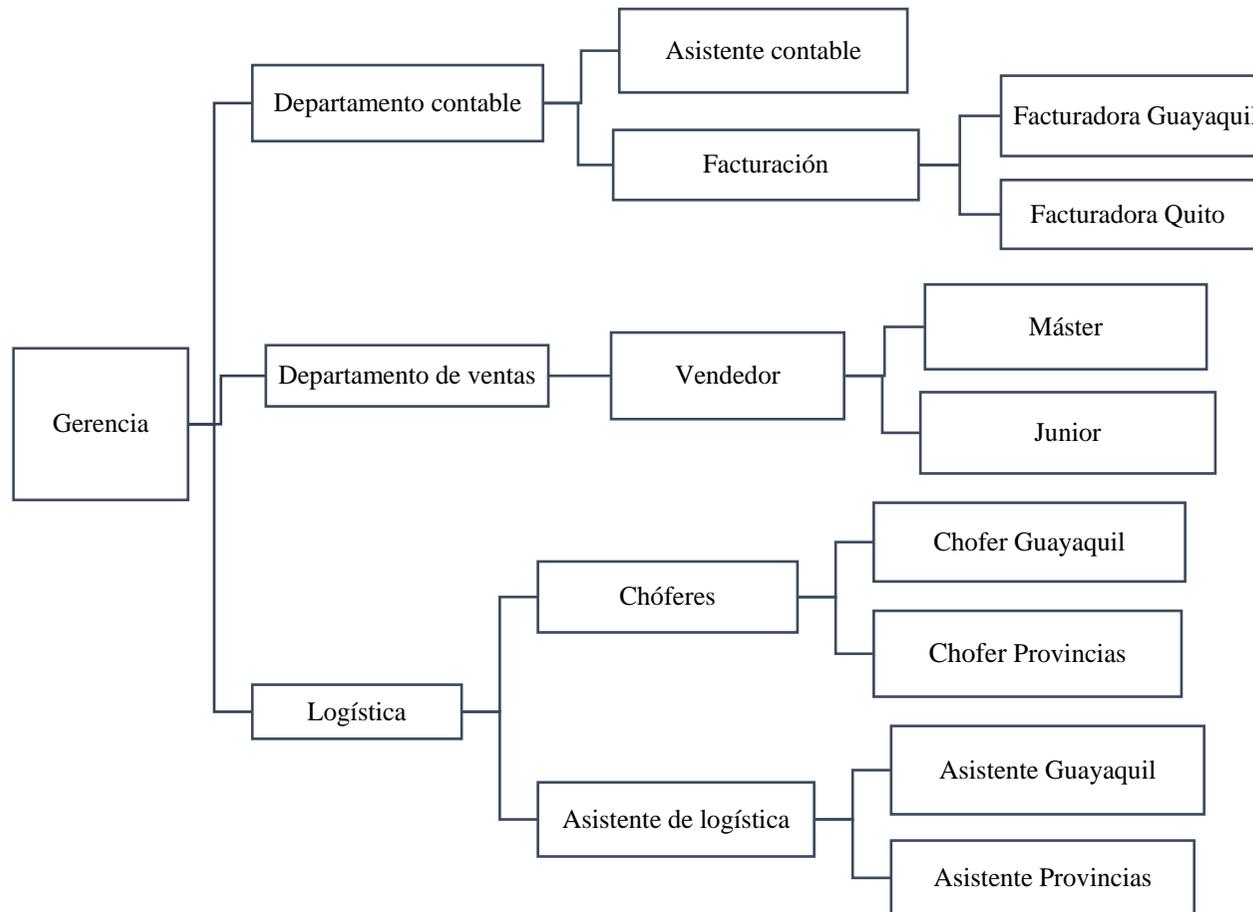
Somos una empresa dedicada al servicio de Logística a nivel nacional, logrando satisfacer las necesidades de nuestros clientes, por lo que contamos con el mejor equipo tecnológico, la

capacitación constante de nuestros colaboradores, siendo los aspectos más importantes para la empresa.

### **5.3.2. *Diseño de la visión***

Ser los líderes en el mercado de logística y ser la primera opción a nivel nacional con proyección de expansión a nivel internacional, para la satisfacción de nuestros clientes y colaboradores.

### 5.3.3. Diseño del organigrama estructural de la empresa



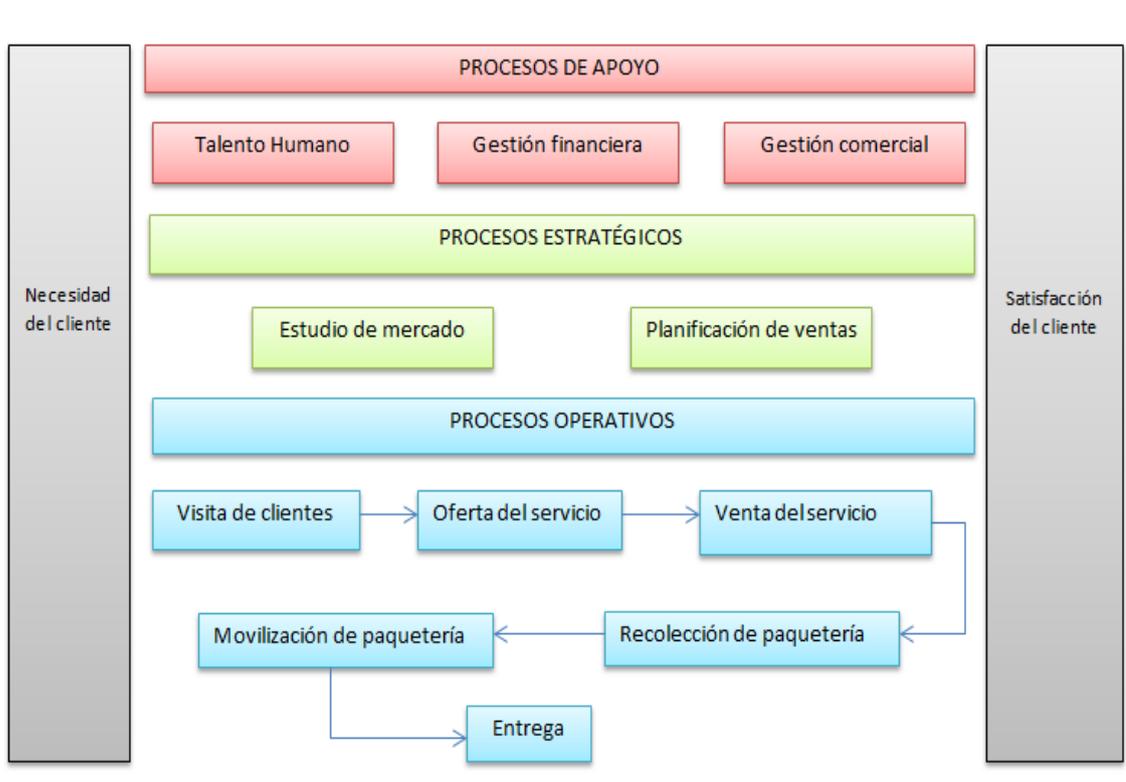
**Ilustración 1-5:** Organigrama empresarial

Fuente: Caba Express S.A. (2021).

Realizado por: Balseca, A. 2021.

#### 5.4. Diseño de mapa de procesos

Es importante contar con un mapa de procesos en el que se detallen cada una de las etapas que posee la empresa Caba Express S.A., por ello se plantearon procesos de apoyo, estratégicos y operativos.



**Ilustración 2-5:** Mapa de procesos

**Fuente:** Caba Express S.A. (2021).

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.

Los procesos estratégicos son determinados con el fin de acoger a la empresa a nuevos procesos operacionales, mismos que involucran desde los procesos de apoyo de gestión financiera, procesos estratégicos y procesos operativos; dentro de los procesos de apoyo se cuenta con la gestión de talento humano, financiero y comercial, en cuanto al proceso estratégico, se evidencian estudios de mercado y la planificación de ventas; finalmente en los procesos operativos parte desde la visita a clientes, oferta del servicio, continuando con la venta del mismo, posteriormente con la recolección y movilización de paquetería concluyendo con la entrega al cliente.

## **5.5. Diseño de flujograma de procesos**

### **5.5.1. Proceso 1: Gestión estratégica**

**Actividad 1:** Realizar la evaluación financiera de manera semestral para determinar la evolución y comportamiento de la empresa.

**Actividad 2:** Posteriormente realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa para la toma oportuna de decisiones y mejorar los aspectos internos en beneficios de la misma.

**Actividad 3:** Al conocer el desenvolvimiento de la empresa de manera inmediata se debe desarrollar estrategias que apoyen al incremento económico financiero.

**Actividad 4:** El departamento financiero debe realizar un informe financiero claro y entendible para ser entregado a gerencia.

**Actividad 5:** Recepción y evaluación de resultados del informe recibido por gerencia por el departamento financiero.

**Actividad 6:** La gerencia analiza las alternativas propuestas dependiendo de su criterio y políticas internas que posean.

**Decisión 1:** La gerencia deberá elegir entre la mejor alternativa para posteriormente continuar con el proceso de evaluación financiera; en caso de determinar que no hay una alternativa adecuada para aplicar, el departamento financiero deberá presentar nuevas opciones a gerencia.

**Actividad 7:** Gerencia recibe el informe siempre y cuando este contenga una elaboración adecuada de estrategias a ser utilizadas en el periodo evaluado.

**Decisión 2:** A continuación, la gerencia procede a la aprobación de las alternativas y envía al departamento financiero para la ejecución.

**Actividad 8:** El jefe financiero deberá implementar y ejecutar las alternativas elegidas y aprobadas por gerencia.

**Actividad 9:** El jefe financiero deberá asignar a una persona de su departamento para dar el correcto seguimiento y control de los resultados obtenidos al haber aplicado las estrategias.

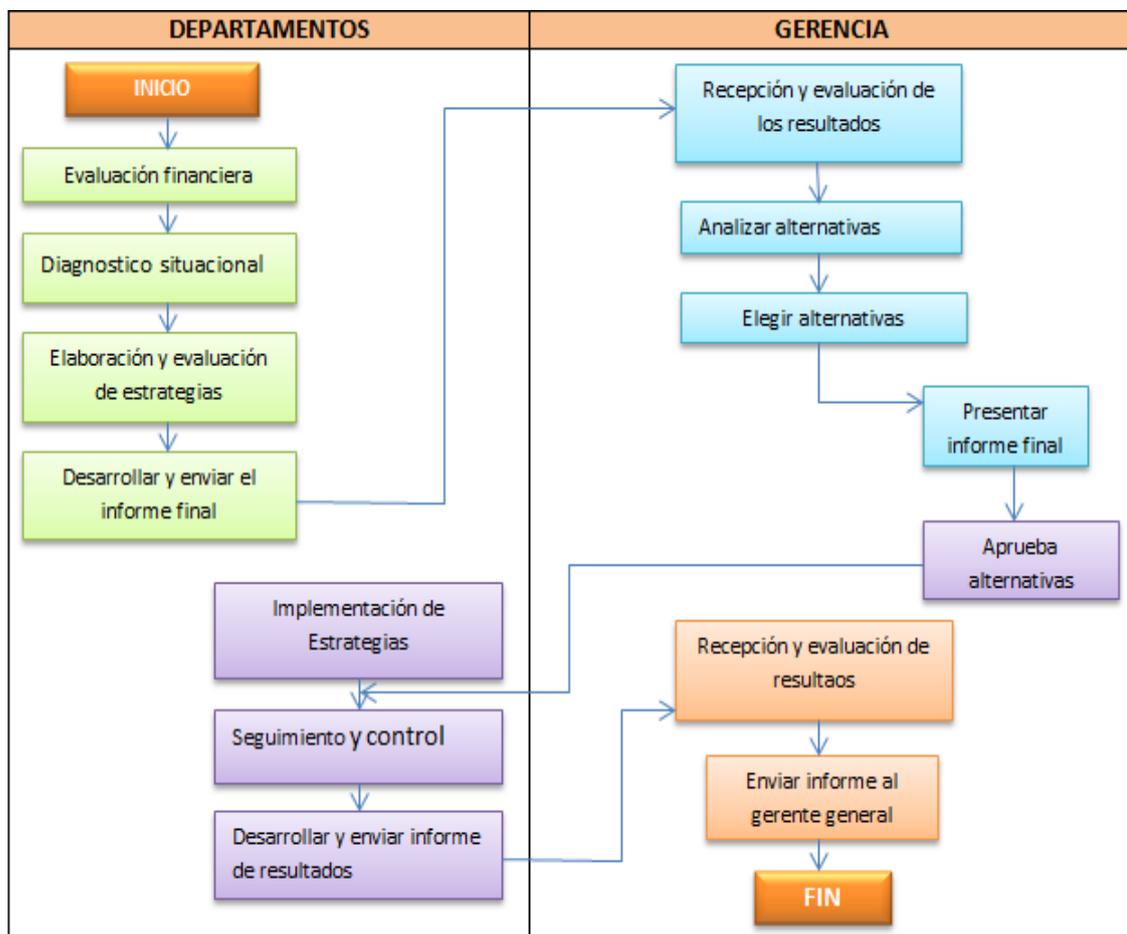
**Política 1:** Dar seguimiento y control a través de semaforización de manera trimestral a las estrategias implementadas.

**Política 2:** Entregar un informe a gerencia sobre la evolución de los resultados sin importar que sean positivos o negativos.

**Política 3:** En el caso de la obtención de resultados negativos el departamento financiero deberá entregar a gerencia en conjunto el informe de evolución de resultados con nuevas estrategias para solventar los inconvenientes.

**Actividad 10:** El departamento financiero debe entregar un informe final de los resultados obtenidos luego de ser implantadas las estrategias.

**Actividad 11:** Gerencia recepta y evalúa los resultados, finalmente presenta el informe final de los resultados.



**Ilustración 3-5:** Flujograma de gestión estratégica

Fuente: Caba Express S.A. (2021).

Realizado por: Balseca, A. 2021.

### 5.5.2. Proceso 2: Otorgamiento de crédito

**Actividad 1:** El vendedor debe tener acercamiento continuo con el cliente para exponer las mejores opciones de crédito, para incitar a que se incline por los servicios que oferta la empresa.

**Actividad 2:** Posterior a dar a conocer las opciones de crédito se solicita información necesaria del cliente.

**Actividad 3:** Gerencia recibe una ficha técnica con información verificada del cliente.

**Decisión 1:** La gerencia coteja si son o no correctos los datos para proceder con el crédito.

**Política 1:** Solicitar garantías que respalden el precio de la deuda contraída con la empresa.

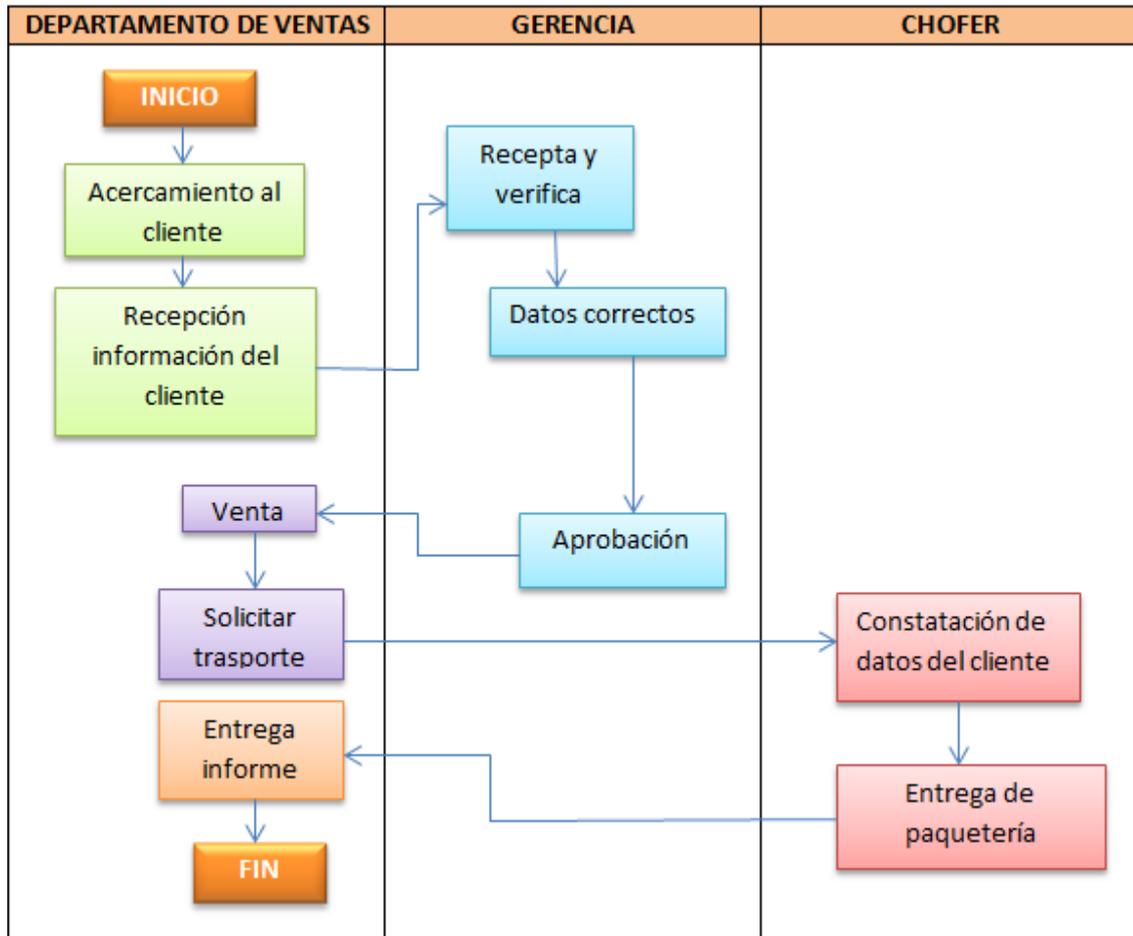
**Política 2:** Al ser aprobado el crédito l cliente, este deberá pagar el valor del 50% del servicio caso contrario no se procede a desembarcar la paquetería.

**Actividad 4:** El vendedor debe solicitar el medio de transporte dependiendo el volumen de paquetería.

**Actividad 5:** El chofer debe constatar que se le entreguen datos necesarios para la entrega como son: nombres, dirección, número de contacto.

**Actividad 6:** El chofer entrega el producto a domicilio y envía el informe correspondiente a logística.

**Política 3:** Se realiza el cobro después de 30 días de haber concedido el crédito.



**Ilustración 4-5:** Flujograma otorgamiento de crédito

Fuente: Caba Express S.A. (2021).

Realizado por: Balseca, A. 2021.

### 5.5.3. Proceso 3: Ventas

**Actividad 1:** La empresa debe realizar un estudio de mercado, marketing, promociones, nuevas líneas de servicios e introducirse en nichos de mercado que no conocen el servicio.

**Política 1:** El marketing se debe evaluar trimestralmente y las promociones de manera mensual.

**Actividad 2:** El vendedor debe brindarle una atención personalizada al cliente, posteriormente conocer las necesidades que tiene para ofrecer el servicio y si de ser el caso las ofertas.

**Decisión 1:** Una vez que el cliente decida comprar el servicio debe pagar en su totalidad el costo del servicio o la porción correspondiente en el caso de crédito concedido. En caso de no tener respuesta favorable se da por terminado el proceso de venta.

**Actividad 3:** Si el pago es de contado se realiza la factura y la entrega de la misma de inmediato, así como el proceso de desembarque de la paquetería.

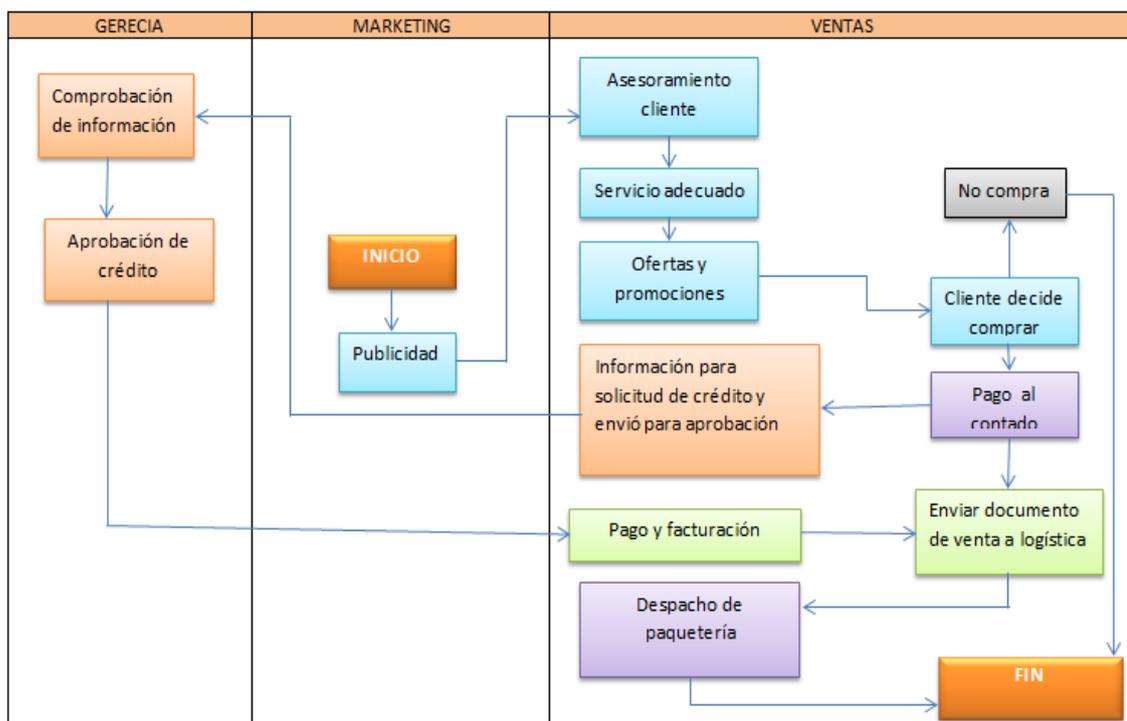
**Actividad 4:** Si la venta es mediante crédito, el vendedor previamente debe recopilar información y realizar el proceso de aprobación de crédito.

**Actividad 5:** La gerencia recibe y comprueba la información entregada.

**Decisión 2:** La gerencia aprueba el crédito posterior a la revisión y análisis de la información del cliente, en caso de no acceder al crédito termina el proceso de venta.

**Actividad 6:** El vendedor deberá reportar al departamento contable sobre la transacción para continuar con el proceso de cobro, mismo que el primer abono se debe percibir dentro de 15 días.

**Política 2:** El primer abono a los 15 días será de 50% de la deuda, este proceso debe ser terminado por el departamento contable.



**Ilustración 5-5:** Flujograma proceso de ventas

**Fuente:** Caba Express S.A. (2021).

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.

### 5.5.4. Plan operativo anual

**Tabla 1-5:** POA

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PERÍODO	COSTO	META
Controlar el cumplimiento de las metas de ventas	Incrementar el nivel de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar la publicidad adecuada y enfocada al servicio de transporte.</li> <li>- Realizar promociones acordes a las necesidades más frecuentes de los clientes.</li> <li>- Establecer precios afines al mercado</li> <li>- Ampliar la cartera de productos</li> <li>- Crear página web (e-commerce)</li> <li>- Ventas en línea</li> </ul>	Gerencia Administradores Colaboradores	Enero 2020 - Diciembre 2023	\$ 1.000,00  \$ 800,00  \$ 500,00  \$ 500,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar las ventas en 3% en 2021 y los próximos años mantener el ritmo de crecimiento.</li> <li>- Ampliar el crédito por ventas a 41 días los dos primeros años y reducir a 25 días en 2023.</li> </ul>
Reestructuración de costos	Optimizar los costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir el gasto de transporte</li> <li>- Aplicar flujograma de procesos</li> </ul>	Administradores Departamento financiero Colaboradores	Enero 2020 - Diciembre 2023	\$ 200,00 \$ 1000,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir el costo de ventas en 4% en 2021 al 2023</li> </ul>
Gestionar adecuadamente los inventarios	Incrementar la rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invertir en activos no corrientes</li> <li>- Controlar del ingreso de efectivo</li> <li>- Aplicar políticas de ventas</li> </ul>	Administradores Comercial colaboradores	Enero 2020 - Diciembre 2023	\$ 25,000,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la rentabilidad financiera al 10% en 2023</li> <li>- Incrementar la rentabilidad en ventas al 5% en el 2023</li> <li>- Incrementar la rentabilidad neta del activo en 3%</li> </ul>
Investigar nuevos nichos de mercado	Fomentar la venta del servicio a bancos y centros comerciales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar el posicionamiento de la marca en el mercado.</li> <li>- Realizar cotizaciones del servicio.</li> <li>- Verificar la calidad del servicio.</li> <li>- Acordar beneficios para las partes interesadas.</li> </ul>	Administrador Colaboradores Marketing	Enero 2020 - Diciembre 2023	\$ 1000,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
Controlar las	Reorganizar la	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar un POA anual</li> </ul>	Administradores	Enero 2020 -	\$ 500,00	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir las deudas de largo plazo en 20% cada período.</li> </ul>

operaciones	distribución de los recursos	- Renegociar las deudas	Comercial Departamento financiero	Diciembre 2023		
Realizar reportes financieros	Mejorar el sistema contable-financiero	- Implementación de software contable. - Controlar y revisar de manera semanal las cuentas - No autorizar desvíos de efectivo a otras cuentas distintas a las de la empresa.	Gerencia Administradores Departamento financiero Comercial	Enero 2020 - Diciembre 2023	\$ 6.000,00 \$ 300,00	- Realizar una evaluación minuciosa semanalmente de los estados financieros. - Obtener información de la situación actual de la empresa para la toma de decisiones.
Implementar técnicas de marketing	Fortalecer la fidelidad de los clientes	- Acompañamiento directo al cliente. - Reducción de tiempo de entrega. - Interactuar en redes sociales y pagina web.	Marketing Administradores Colaboradores	Enero 2020 - Diciembre 2023		- .

**Fuente:** Caba Express S.A. (2021).

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.

### 5.5.5. Políticas financieras

**Tabla 2-5:** Políticas financieras

N°	POLITICAS FINANCIERA
1	Incrementar las ventas en 3% en 2021 y los próximos años mantener el ritmo de crecimiento.
2	Ampliar el crédito por ventas a 41 días los dos primeros años y reducir a 25 días en 2023.
3	Reducir el costo de ventas en 4% en 2021 al 2023
4	Incrementar la rentabilidad financiera al 5% en 2023
5	Incrementar la rentabilidad en ventas al 5% en el 2023
6	Incrementar la rentabilidad neta del activo en 3%
7	Reducir las deudas de largo plazo en 20% cada período.

**Fuente:** Caba Express S.A. (2021).

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.

Para la proyección de las políticas financieras del periodo 2021, se tomará como punto de partida los resultados obtenidos durante el periodo 2020, tanto del balance general como del estado de resultados, posteriormente en los próximos años se dependerá de establecido en las políticas financieras en la tabla 27, mientras que las proyecciones de las razones financieras se desarrollaran de acuerdo a los resultados obtenidos de las proyecciones.

### 5.5.6. Política financiera N° 1

**Tabla 3-5:** Proyección de ventas

AÑOS	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	\$ 201.033,08	\$ 207.064,07	\$ 213.276,00	\$ 219.674,28

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.

Las ventas fueron proyectadas en función a la política número uno, por lo que según la proyección para el año 2021 con el 3% de variación y se tomó como base la variación relativa del sector de transporte, datos tomados de la cámara de industrias y producción del Ecuador, se prevé un incremento de \$6030,99 dólares, concluyendo en el año 2021 con \$219674,28 dólares puesto que el incremento será el mismo de periodo a periodo.

### 5.5.7. Política financiera N° 2

**Tabla 4-5:** Proyección promedio días de cobro

AÑOS	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
<b>Periodo medio de cobro</b>	41	41	25	25

Realizado por: Balseca, A. 2021.

En la tabla 29, se puede evidenciar que se cumple con la política de cobrar a 41 días de plazo en el año 2021, para la proyección del año 2023 y 2024, se establece un decremento a 25 días, cumpliendo con la norma financiera cobrar lo más pronto posible.

### 5.5.8. Política financiera N°3

**Tabla 5-5:** Proyección costo de ventas

AÑOS	2021	2022	2023	2024
<b>COSTO DE VENTAS</b>	\$ 98.475,07	\$ 94.536,07	\$ 90.754,63	\$ 87.124,44

Realizado por: Balseca, A. 2021.

En la tabla número 30 se puede evidenciar que la política se cumple, puesto que se disminuye en un 4% el costo de ventas, en el año 2021 se disminuye un valor de \$4313,89 dólares, esto en función a la optimización de los recursos de transporte, el decremento de este gasto se deberá ir dando paulatinamente año a año con el mismo valor.

### 5.5.9. Política financiera N°4

**Tabla 6-5:** Proyección rentabilidad financiera

AÑOS	2021	2022	2023	2024
<b>Rentabilidad Financiera</b>	202%	212%	223%	234%

Realizado por: Balseca, A. 2021.

Para la proyección de la rentabilidad financiera se tomó como base el año 2020 para posteriormente realizar el incremento del 5% de incremento en la rentabilidad, misma que se cumple según lo expuesto en la tabla N°31, en el año 2021 se incrementa a 202% es decir que por cada dólar invertido su retorno será en el porcentaje referenciado, el incremento se deberá llevar a cabo de manera paulatina a los años consiguientes.

### 5.5.10. Política financiera N° 5

**Tabla 7-5:** Proyección Rentabilidad de ventas

AÑO	2021	2022	2023	2024
<b>Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)</b>	10%	13%	16%	19%

Realizado por: Balseca, A. 2021.

En la proyección realizada a la rentabilidad financiera de ventas se evidencia el incremento al 10% valor que se realizó el cálculo tomando como base el año 2020, el mismo que paulatinamente ira incrementando con el correspondiente porcentaje con respecto a los años posteriores.

### 5.5.11. Política financiera N° 6

**Tabla 8-5:** Rentabilidad neta del activo

AÑO	2021	2022	2023	2024
<b>Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)</b>	7,28%	7,50%	7,72%	7,95%

Realizado por: Balseca, A. 2021.

En la tabla 33 para el cálculo de dicha política se parte del año 2020 con un incremento porcentual del 3% a cada año correspondiente a la proyección, mismo que incrementa en para el año 2021 en un 7,28% y se prevé sea un crecimiento paulatino.

### 5.5.12. Política financiera N° 7

**Tabla 9-5:** Deudas a largo plazo

AÑO	2021	2022	2023	2024
<b>Deudas a largo plazo</b>	\$ 40.000,00	\$ 32.000,00	\$ 25.600,00	\$ 20.480,00

Realizado por: Balseca, A. 2021.

Para el cálculo de las deudas a largo plazo se consideró el pago del 20% anual puesto que la empresa cuenta con el efectivo para hacer frente a las responsabilidades con terceras personas, por ello se debe liquidar lo más pronto posible.

### 5.5.13. Proyecciones

#### 5.5.13.1. Proyección del balance general periodo 2021-2024

**Tabla 10-5:** Proyección Balance general

<b>CABA EXPRESS S.A.</b>				
<b>Estado de Situación Financiera proyectado</b>				
AÑOS	2021	2022	2023	2024
<b>A C T I V O</b>	<b>\$ 171.295,16</b>	<b>\$ 171.295,16</b>	<b>\$ 171.295,16</b>	<b>\$ 171.295,16</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 165.686,41</b>	<b>\$ 165.686,41</b>	<b>\$ 165.686,41</b>	<b>\$ 165.686,41</b>
<b>EFFECTIVOS Y EQUIVALENTES AL EFECTIVO</b>	\$ 36.302,25	\$ 36.302,25	\$ 36.302,25	\$ 36.302,25
<b>CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS</b>	\$ 66.152,10	\$ 66.152,10	\$ 66.152,10	\$ 66.152,10
<b>(-) PROVISION CUENTAS INCOBRABLES</b>	\$ -1.629,04	\$ -1.629,04	\$ -1.629,04	\$ -1.629,04
<b>PAGOS ANTICIPADOS</b>	\$ 9.526,18	\$ 9.526,18	\$ 9.526,18	\$ 9.526,18
<b>OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTE</b>	\$ 49.093,65	\$ 49.093,65	\$ 49.093,65	\$ 49.093,65
<b>OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTE NO RELACIONADAS</b>	\$ 6.241,27	\$ 6.241,27	\$ 6.241,27	\$ 6.241,27
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 5.608,75</b>	<b>\$ 5.608,75</b>	<b>\$ 5.608,75</b>	<b>\$ 5.608,75</b>
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPOS</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Maquinaria y Equipos</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Muebles y Enseres</b>	\$ 6.543,75	\$ 6.543,75	\$ 6.543,75	\$ 6.543,75
<b>Equipos de Computación</b>	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
<b>Vehículos</b>	\$ 58.000,00	\$ 58.000,00	\$ 58.000,00	\$ 58.000,00
<b>(-)DEPRECIACION DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</b>	\$ 61.435,00	\$ 61.435,00	\$ 61.435,00	\$ 61.435,00
<b>P A S I V O</b>	<b>\$ 50.014,38</b>	<b>\$ 42.014,38</b>	<b>\$ 35.614,38</b>	<b>\$ 30.494,38</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 10.014,38</b>	<b>\$ 10.014,38</b>	<b>\$ 10.014,38</b>	<b>\$ 10.014,38</b>
<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR (no relacionados)</b>	\$ 8.152,78	\$ 8.152,78	\$ 8.152,78	\$ 8.152,78
<b>OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Impuesto a la renta por pagar del ejercicio</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>BENEFICIOS A EMPLEADOS</b>	\$ 1.102,30	\$ 1.102,30	\$ 1.102,30	\$ 1.102,30
<b>PASIVOS CORRIENTE POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS</b>	\$ 759,30	\$ 759,30	\$ 759,30	\$ 759,30
<b>OTROS PASIVOS CORRIENTES B. EM.</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 40.000,00</b>	<b>\$ 32.000,00</b>	<b>\$ 25.600,00</b>	<b>\$ 20.480,00</b>

<b>CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR NO CORRIENTES</b>	\$ 40.000,00	\$ 32.000,00	\$ 25.600,00	\$ 20.480,00
<b>PATRIMONIO NETO</b>	\$ 111.280,78	\$ 111.280,78	\$ 111.280,78	\$ 111.280,78
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
<b>RESERVA LEGAL</b>	\$ 396,39	\$ 396,39	\$ 396,39	\$ 396,39
<b>Utilidades de Ejercicios Anteriores</b>	\$ 111.716,42	\$ 111.716,42	\$ 111.716,42	\$ 111.716,42
<b>Resultados Acum. Adopcion Niif</b>				
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	\$ -1.632,03	\$ -1.632,03	\$ -1.632,03	\$ -1.632,03
<b>ACTIVO</b>	\$ 151.280,78	\$ 143.280,78	\$ 136.880,78	\$ 131.760,78
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	\$ 151.280,78	\$ 143.280,78	\$ 136.880,78	\$ 131.760,78

Realizado por: Balseca, A. 2021.

5.5.13.2. *Proyección del estado de resultados periodo 2021-2024*

**Tabla 11-5:** Proyección del estado de resultados

<b>CABA EXPRESS S.A.</b>				
<b>Estado de Resultados proyectado</b>				
<b>AÑOS</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	\$ 201.033,08	\$ 207.064,07	\$ 213.276,00	\$ 219.674,28
<b>SERVICIO DE TRANSPORTE</b>	\$ 201.033,08	\$ 207.064,07	\$ 213.276,00	\$ 219.674,28
<b>(-) COSTO DE VENTAS</b>	\$ 98.475,07	\$ 94.536,07	\$ 90.754,63	\$ 87.124,44
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 102.558,01	\$ 112.528,01	\$ 122.521,37	\$ 132.549,84
<b>(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	\$ 87.537,55	\$ 87.537,55	\$ 87.537,55	\$ 87.537,55
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	\$ 15.020,46	\$ 24.990,46	\$ 34.983,82	\$ 45.012,29

Realizado por: Balseca, A. 2021.

5.5.13.3. *Proyección de los ratios financieros periodo 2021-2024*

**Tabla 12-5:** Proyección Indicadores financieros

<b>CABA EXPRESS S.A.</b>					
<b>INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS</b>					
		<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>FACTOR</b>	<b>INDICADORES TECNICOS</b>				
<b>LIQUIDEZ</b>	Liquidez Corriente	173%	173%	173%	173%
	Prueba Acida	173%	173%	173%	173%
<b>SOLVENCIA</b>	Endeudamiento del Activo	48%	48%	48%	48%
	Endeudamiento Patrimonial	93%	93%	93%	93%
	Endeudamiento del Activo Fijo	200%	200%	200%	200%
	Apalancamiento	193%	193%	193%	193%
<b>GESTION</b>	Rotación de Cartera	5,21	5,21	5,21	5,21
	Rotación de Activo Fijo	3,85	3,85	3,85	3,85
	Rotación de Ventas	1,00	1,00	1,00	1,00
	Periodo Medio de Cobranza	41	41	25	25
	Impacto Gastos Administración y Ventas	0,93	0,93	0,93	0,93
<b>RENTABILIDAD</b>	Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	7,28%	7,50%	7,72%	7,95%
	Margen Bruto	73%	73%	73%	73%
	Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	10%	13%	16%	19%
	Rentabilidad Operacional del Patrimonio	14%	14%	14%	14%

---

Rentabilidad Financiera	202%	212%	223%	234%
-------------------------	------	------	------	------

---

**Realizado por:** Balseca, A. 2021.

**Interpretación:**

Posterior a la proyección de las políticas financieras en el balance general y estado de resultados, así como las razones financieras, en donde se comprueba que las utilidades van incrementando año a año de la empresa Caba Express S.A., como lo planteado en este modelo de gestión.

**Seguimiento y control:**

Para dar sostenibilidad al sistema es necesario que el gerente general en conjunto con su departamento financiero y contable, revise semestralmente el comportamiento de cada una de las cuentas que influyen en la utilidad, de ser posible seguir mejorando a través del tiempo y lograr ser una empresa más sólida en el sector de transporte.

## CONCLUSIONES

Una vez terminado todos los capítulos del trabajo de investigación, luego de haber analizado los datos obtenidos de la empresa Caba Express S.A. se concluye lo siguiente:

- Con el propósito de respaldar el aporte teórico se procedió a investigar, recolectar, ordenar y analizar la teoría y la información que aportó al desarrollo del trabajo, dicha información fue citada dentro de los parámetros de las normas APA; posteriormente se determinó las teorías más significativas y relevantes mismas que dieron paso a la orientación adecuada en el desarrollo del presente modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad de la empresa Caba Express S.A.
- Después de obtener la información financiera, el balance general y estado de resultados del período 2017-2020, se realizó el respectivo análisis vertical y horizontal mismo que permitieron medir la composición del activo, pasivo y patrimonio.
- Finalmente, de acuerdo a los resultados obtenidos, se procedió aplicar el modelo de gestión financiera para la empresa Caba Express S.A.; dicho modelo se compone de cuatro fases; la primera consta de la información básica de la empresa, en la segunda se llevó a cabo la evaluación financiera a través del análisis vertical, horizontal y ratios financieros, evidenciándose un hallazgo en el que se determina una equivocación en los estados financieros. Además, se realizó un diagnóstico del ambiente externo e interno para desarrollar el FODA; en la tercera se diseñó el organigrama estructural, la misión, visión y se designó el equipo técnico responsable; y finalmente en la cuarta fase se elaboró un plan operativo anual y se planteó las políticas financieras mismas que fueron ejecutadas en la proyección de los estados financieros y ratios hasta el 2024 los cuales muestra el incremento de la rentabilidad.

## RECOMENDACIONES

- Se sugiere aplicar el modelo de gestión financiera para la empresa Caba Express S.A., ubicada en la ciudad de Guayaquil, provincia de Guayas, el cual debería ser ejecutado inmediatamente acorde a lo establecido en el presente trabajo de investigación, mismos que aportará a mejorar la rentabilidad financiera de la microempresa.
- La evaluación financiera y el diagnóstico situacional se deben realizar de forma semestral para conocer la situación real de la empresa y poder identificar las anomalías; con la finalidad de tomar medidas correctivas que aporten a una mejor gestión tanto administrativo y financiero; de acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación financiera se propone aplicar la política de periodo medio de cobro, también se debe realizar cálculos de las necesidades operativos de fondo para usar adecuadamente los excedentes del efectivo en caso de existir, finalmente, se propone invertir apropiadamente el financiamiento de largo plazo.
- Por último, el personal administrativo y financiero debe emplear todas las estrategias determinadas en el presente trabajo de investigación, que contribuyan a mejorar los indicadores de rentabilidad de la empresa Caba Express S.A., ejecutar los mapas de procesos y flujogramas, además se debe delegar un colaborador para controlar y monitorear semestralmente los objetivos propuestos en el plan operativo anual.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aular, M. (2018). *Presentación de los Estados Financieros*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/presentacion-de-estados-financieros-segun-las-niif-para-pymes/>
- Calderón, C. (2016). *Modelo de gestión financiera para optimizar los recursos Financieros y económicos de la corporación grupo salinas de Guaranda, provincia de bolívar, periodo 2016*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7582/1/22T0371.pdf>
- CEUPE. (2020). *Gestión financiera*. Recuperado de: <https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-gestion-financiera.html>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. España: McGraw-Hill.
- Chonillo, C. & Sanchez, J. (2018). *Modelo de gestión financiera para mejorar Rentabilidad de un restaurante gourmet*. (Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil). Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/33369/1/TESIS%20MODELO%20DE%20GESTION%20FINANCIERA%20CHONILLO-SANCHEZ.pdf>
- COE Nacional. (2020). *Servicio Nacional de Gestión de Riesgos*. Recuperado de: <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/resoluciones-coe-nacional-18-de-marzo-2020/>
- El Comercio. (2020). *Teletrabajo en el Ecuador*. Recuperado de: <https://www.elcomercio.com/actualidad/coronavirus-cuarentena-ecuador-teletrabajo-salvoconductos.html>
- Gunsha, N. (2017). *Diseño de un modelo de gestión financiera en la Empresa Mega Cisne su Centro Ferretero, ubicada en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8005/1/82T00834.pdf>
- Hernández, R. (2004). *Metodología de la investigación*. La Habana: Felix varela.
- Komiya, A. (2019). *Rentabilidad*. Recuperado de: <https://www.crecenegocios.com/rentabilidad/comment-page-3/#comments>
- López, P. & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cualitativa*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- NIIF. (2019). *NIIF*. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/audit/documentos/niif-2019/NIIF%202019%20Completas.pdf>
- Poblete, J. (2016). *Es una ciencia social que estudia los procesos de producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios*. Recuperado de: <https://slideplayer.es/slide/10558747/#:~:text=LA%20ECONOM%C3%8DA,->

,Es%20una%20ciencia%20social%20que%20estudia%20los%20procesos%20de%20pr  
oducci%C3%B3n,consumo%20de%20bienes%20y%20servicios.

- Ríos, J. (2018). *Diseño de un modelo de gestión financiera para la Empresa Grubaluzon Cía. Ltda., en el cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana.* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espace.edu.ec/bitstream/123456789/12995/1/72T01227.pdf>
- Roldán, P. (2018). *Análisis financiero.* Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>
- Sánchez, J. (2015). *Empresas.* Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>
- Silva, T. (2015). *Modelo de gestión financiera para minimizar el riesgo crediticio en la Cooperativa de ahorro y crédito Fernando Daquilema de la ciudad de Riobamba período 2015.* (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espace.edu.ec/bitstream/123456789/7504/1/22T0330.pdf>
- Soto, M. (2016). *Observación.* Recuperado de: <https://prezi.com/uinnphpdjtuz/la-ficha-de-observacion/>
- Supercias. (2011). *Tabla de indicadores.* Recuperado de: [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf)
- Torrecilla, J. (2017). *La entrevista.* Recuperado de: [http://www.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86\\_entrevistapdfcopy.pdf](http://www.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/f53e86_entrevistapdfcopy.pdf)
- Westreicher, G. (2018). *Gestión.* Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>



## ANEXOS

### ANEXO A: CRONOGRAMA DE TRABAJO

ETAPAS TRABAJO TITULACIÓN – PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	S1	S2	S3	S4												
<b>DISEÑO:</b> Presentación y aprobación del proyecto de investigación (tres semanas)																
<b>REVISIÓN:</b> Desarrollo del capítulo uno y capítulo dos (cinco semanas)																
<b>EJECUCIÓN:</b> Desarrollo de la metodología y diseño de investigación para la obtención de resultados que permitan tomar decisiones en el diseño de la propuesta (cinco semanas)																
<b>RESULTADOS:</b> Desarrollo del capítulo cuatro, conclusiones, referencias bibliográficas, anexos y preparación del material para la defensa del trabajo de titulación (tres semanas)																
<i>Este cronograma de actividades está sujeto a cambios, por motivos del normal desarrollo de la investigación, con el criterio de tiempo en más, no en menos.</i>																



**epoch**

**Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y  
DOCUMENTAL**

**REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 07 / 03 / 2023

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> ABIGAIL ALEXANDRA BALSECA HIDALGO
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> FINANZAS
<b>Título a optar:</b> INGENIERA EN FINANZAS
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



**0468-DBRA-UPT-2023**