



**Impacto de absorber el costo financiero de los cobros con tarjetas de crédito en el  
capital de trabajo del sector turístico**

Ortiz Rojas, Gabriel Paul

Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y del Comercio

Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Ingeniero en Finanzas, Contador

Público-Auditor

Ing. Morales Villagómez, José Efraín

31 de marzo del 2021

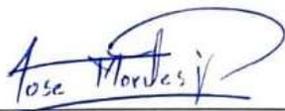


### Document Information

**Analyzed document** GABRIEL ORTIZ TESIS.docx (D97915853)  
**Submitted** 3/11/2021 1:43:00 AM  
**Submitted by** Morales Villagomez Jose Efraim  
**Submitter email** jemorales@espe.edu.ec  
**Similarity** 4%  
**Analysis address** jemorales.espe@analysis.orkund.com

### Sources included in the report

<b>W</b>	URL: <a href="https://repository.usc.edu.co/bitstream/2050012421/2544/1/AN%C3%81LISIS%20DEL%20">https://repository.usc.edu.co/bitstream/2050012421/2544/1/AN%C3%81LISIS%20DEL%20</a> Fetched: 12/20/2020 10:42:34 PM	 1
<b>SA</b>	<b>1610994100_674__Trabajo_Final_-_Cerveceria_Nacional_CN_S.A..pdf</b> Document 1610994100_674__Trabajo_Final_-_Cerveceria_Nacional_CN_S.A..pdf (D92770349)	 2
<b>SA</b>	<b>1605588880_330__Proyecto_de_Analisis_Financiero_del_primer_parcial_(1).pdf</b> Document 1605588880_330__Proyecto_de_Analisis_Financiero_del_primer_parcial_(1).pdf (D85673626)	 1
<b>SA</b>	<b>1595133385_627__Cedeño_Kate_Suárez_Angie_Valarezo_Cristhian_Proyecto.docx</b> Document 1595133385_627__Cedeño_Kate_Suárez_Angie_Valarezo_Cristhian_Proyecto.docx (D77080233)	 2



Ing. Morales Villagómez, José Efraim

Director



Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y del Comercio

Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría

### Certificación

Certifico que el trabajo de titulación “Impacto de absorber el costo financiero de los cobros con tarjetas de crédito en el capital de trabajo del sector turístico”, fue realizado por el señor **Ortiz Rojas Gabriel Paul**, el cual ha sido revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 12 de marzo 2021

Ing. Morales Villagómez, José Efraín

171156290-8



Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y del Comercio

Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría

### Responsabilidad de Autoría

Yo, **Ortiz Rojas Gabriel Paul**, con cédula de ciudadanía n° 110394444-1, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: "**Impacto de absorber el costo financiero de los cobros con tarjetas de crédito en el capital de trabajo del sector turístico**", es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 12 de marzo 2021

Ortiz Rojas, Gabriel Paul

110394444-1



**Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y del Comercio**

**Carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría**

**Autorización de publicación**

Yo, **Ortiz Rojas Gabriel Paul**, con cédula de ciudadanía n° 110394444-1, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: "**Impacto de absorber el costo financiero de los cobros con tarjetas de crédito en el capital de trabajo del sector turístico**", en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

**Sangolquí, 12 de marzo 2021**

**Ortiz Rojas, Gabriel Paul**

**110394444-1**

## Dedicatoria

A mis padres

A Samanta

## **Agradecimiento**

A mis padres, quienes me apoyaron en todo momento y a Samanta por su incansable dedicación para poder lograr cumplir esta meta.

## Índice

<b>Autorización de publicación.....</b>	<b>5</b>
<b>Dedicatoria.....</b>	<b>6</b>
<b>Agradecimiento.....</b>	<b>7</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>11</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo I.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1. Breve reseña histórica y descripción de la empresa.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2. La importancia del Análisis Financiero .....</b>	<b>17</b>
<b>1.3. Diagnóstico.....</b>	<b>17</b>
<b>1.4. Marco teórico.....</b>	<b>18</b>
<b>Capítulo II.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1. Análisis del entorno.....</b>	<b>22</b>
<i>2.1.1. Tarjetas de crédito en el sistema financiero.....</i>	<i>22</i>
<i>2.1.2. Tasas de interés.....</i>	<i>26</i>
<b>2.2. Análisis FODA.....</b>	<b>28</b>
<b>2.2.1. Matrices de Impacto.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.1.1. Matriz de Evaluación de los Factores Externo.....</b>	<b>29</b>
<b>2.2.1.2. Matriz de Evaluación de los Factores Interno.....</b>	<b>31</b>
<i>2.2.1.3. Matriz de Aprovechabilidad.....</i>	<i>32</i>
<i>2.2.1.4. Matriz de Vulnerabilidad.....</i>	<i>35</i>
<b>2.2.2. Análisis situacional de la empresa en el mercado.....</b>	<b>39</b>
<b>2.3. Mapa estratégico.....</b>	<b>41</b>
<b>Capítulo III.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1. Métodos para calcular el capital de trabajo.....</b>	<b>42</b>
<b>3.1.1. Método del déficit acumulativo máximo.....</b>	<b>43</b>

3.1.2.	<i>Método contable</i> .....	43
<b>3.2.</b>	<b>Análisis situacional</b> .....	<b>44</b>
<b>Capítulo IV</b> .....		<b>46</b>
<b>4.1.</b>	<b>Balance general</b> .....	<b>46</b>
4.1.1.	<i>Análisis Vertical del Balance General</i> .....	49
4.1.2.	<i>Análisis Horizontal del Balance General</i> .....	54
<b>4.2.</b>	<b>Estado de Resultados</b> .....	<b>62</b>
4.2.1.	<i>Análisis Vertical del Estado de resultados</i> .....	63
4.2.2.	<i>Análisis Horizontal del Estado de resultados</i> .....	64
<b>4.3.</b>	<b>Flujos de Efectivo</b> .....	<b>66</b>
4.3.1.	<i>Análisis de Flujos de efectivo</i> .....	69
<b>4.4.</b>	<b>Razones Financieras</b> .....	<b>74</b>
4.4.1.	<i>Análisis de razones financieras</i> .....	74
4.4.1.1.	<i>Razones de Liquidez</i> .....	74
4.4.1.2.	<i>Razones de Actividad</i> .....	76
4.4.1.3.	<i>Razones de Endeudamiento</i> .....	78
4.4.1.4.	<i>Razones de Rentabilidad</i> .....	79
<b>4.5.</b>	<b>Simulación y análisis comparativo</b> .....	<b>81</b>
<b>4.6.</b>	<b>Propuesta de estrategia financiera</b> .....	<b>89</b>
<b>Capítulo V</b> .....		<b>91</b>
<b>5.1.</b>	<b>Conclusiones</b> .....	<b>91</b>
<b>5.2.</b>	<b>Recomendaciones</b> .....	<b>92</b>
<b>CAPÍTULO VI</b> .....		<b>94</b>
<b>6.1</b>	<b>Bibliografía</b> .....	<b>94</b>

### Índice de Tablas

Tabla 1: FODA.....	28
--------------------	----

Tabla 2: Matriz de evaluación de los factores externos.....	29
Tabla 3: Matriz de evaluación de los factores externos.....	31
Tabla 4: Parámetros de calificación aprovechabilidad.....	32
Tabla 5: Matriz de aprovechabilidad .....	33
Tabla 6: Parámetros de calificación vulnerabilidad.....	36
Tabla 7: Matriz de vulnerabilidad.....	37

### Índice de Figuras

Figura 1: <i>La penetración del pago a crédito en América Latina</i> .....	25
Figura 2: <i>Pago con tarjetas de crédito</i> .....	27
Figura 3: <i>Matriz de crecimiento del producto</i> .....	40
Figura 4: <i>Mapa Estratégico</i> .....	41

## Resumen

El presente documento va a ilustrar el impacto de absorber el costo financiero de los cobros con tarjetas de crédito en el capital de trabajo del sector turístico, para lo cual se analizará el crecimiento de las tarjetas de crédito, en conjunto con la evolución de las tasas de interés, brindando de esta forma un detalle de cómo ha ido penetrando poco a poco esta forma de pago.

Para el apartado financiero dentro de este manuscrito, se procederá con la interpretación de los diferentes estados financieros y flujo de efectivo, valiéndonos del análisis horizontal y vertical de los mismos, además se calcularán los indicadores financieros de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia con sus respectivas interpretaciones, finalizando con una simulación de la propuesta de mejora, análisis, comentario y comparación de la diferencia que esto produce en los indicadores de rentabilidad.

Esencialmente nos centraremos en cómo mejorar la liquidez de la empresa con el aumento del 4% de gastos administrativos en el cobro con tarjetas de crédito, y evaluaremos el impacto de esta estrategia en el crecimiento financiero, finalmente se elaborará la propuesta estratégica respectiva dirigida hacia la empresa.

Palabras clave:

- **LIQUIDEZ**
- **INDICADORES**
- **RENTABILIDAD**
- **EFICIENCIA**

## **Abstract**

This document will illustrate the impact of absorbing the financial cost of credit card charges on the working capital of the tourism sector, for which the growth of credit cards will be analyzed, together with the evolution of rates of interest, thus providing a detail of how this form of payment has gradually penetrated.

For the financial section within this manuscript, we will proceed with the interpretation of the different financial statements and cash flow, using the horizontal and vertical analysis of the same, in addition, the financial indicators of liquidity, indebtedness, profitability and efficiency will be calculated with their respective interpretations, ending with a simulation of the improvement proposal, analysis, comment and comparison of the difference that this produces in the profitability indicators.

Essentially we will focus on how to improve the liquidity of the company with the 4% increase in administrative expenses in the collection with credit cards, and we will evaluate the impact of this strategy on financial growth, finally the respective strategic proposal directed towards the business.

Key words:

- **LIQUIDITY**
- **INDICATORS**
- **PROFITABILITY**
- **EFFICIENCY**

## Capítulo I

### Introducción

#### 1.1. Breve reseña histórica y descripción de la empresa

Se necesita un cierto espíritu para marcar la diferencia. Se necesita de un equipo de personas extraordinarias y apasionadas por su país. En la década de los cincuenta, probablemente no dimensionaron el impacto que su emprendimiento tendría en el futuro del turismo del Ecuador y de la región. Eran ambiciosos. Creían en la industria del turismo. A través de una mezcla de fervor, convicción, dedicación y un gran esfuerzo, la empresa investigó, creó, promovió y vendió programas que, de la nada, y por primera vez en la historia, revelaron al país a los ojos de extranjeros del mundo entero. Nuestra empresa fue quien literalmente diseñó las rutas turísticas en el Ecuador. Antes de esto nadie conocía como era viajar en el Ecuador. Fuimos los pioneros.

No fue sino hasta mediados de la década de 1960 que fijamos nuestra atención en las Islas Galápagos. Con gran capacidad de crear alianzas estratégicas, nos convertimos en la primera compañía en ofrecer y promover, en el extranjero, visitas organizadas a las islas. Increíblemente, en un principio el viaje a Galápagos consistía en un vuelo ida y vuelta en el mismo día; pero luego, a partir de 1969, contamos con nuestro propio yate de crucero navegable. Aunque el Parque Nacional Galápagos se creó en el año 1959, las visitas organizadas eran esporádicas y no reglamentadas. Junto con autoridades del Parque, los primeros guías de la empresa establecieron las reglas de turismo, las cuales siguen en vigencia hoy en día, diseñando la «experiencia Galápagos» con un énfasis primordial en la interpretación, conservación y minimización de impacto ambiental dentro de un ecosistema frágil y prístino.

En las próximas décadas, la compañía aumentó su presencia en las islas, consolidando sus operaciones y ampliando su flota con la incorporación, en 1979, del MN Santa Cruz (el primer buque construido específicamente para navegar las aguas del archipiélago), y en 1988, el Yate Isabela II. Pero, el espíritu pionero también fue puntal para crear nuevos productos en el continente. En los años 80, la empresa se convirtió en la primera empresa privada en ofrecer *tours* en tren, un viaje que llevaría a visitantes en paseos de aventura a través de los Andes del Ecuador. La Amazonía también resultó región fértil para las mentes emprendedoras. Así se creó el Flotel Orellana, un producto único que ofrecía a viajeros la posibilidad de descubrir las maravillas de la selva amazónica.

Con la fiel convicción de que el Ecuador se convertiría en un destino que vale la pena explorar, se creó el primer curso para guías, así como un estricto examen profesional para candidatos. Los mejores y más respetados guías del país han trabajado para la compañía – muchos de ellos están aún con nosotros – y todos coinciden en que la empresa ha sido una gran escuela- en todas las áreas- para toda la industria.

El nuevo milenio trajo un segundo visionario. El Grupo Futuro, presidido por Roque Sevilla, quien terminaba su mandato como alcalde de Quito en el año 2000, compró la compañía y reforzó la creencia de que el país debía aprovechar su potencial turístico. La compañía continuó su éxito en la creación de experiencias con altos niveles de confort, servicio y gastronomía. Fijó el camino a seguir en la industria, mientras construía una empresa donde la gente podía aprender, expandir sus horizontes y desarrollarse en un lugar donde la responsabilidad corporativa no era un complemento, sino parte integral de todo lo que ha hecho la empresa. Una compañía que creó y estimuló a la industria del turismo en Ecuador con grandes sueños y capaz de competir a nivel internacional hoy y en el futuro.

En el 2005, el *holding* compró el antiguo Hotel Delfín en Puerto Ayora en Santa Cruz, el mismo que fue transformado antes de ser relanzado como el Finch Bay Eco Hotel, que desde su nacimiento ha merecido numerosos premios internacionales en cuanto a gestión hotelera y operaciones responsables, una vez más estableciendo un estándar a seguir. El hotel ofrece numerosas actividades que están disponibles con excursiones en tierra y un punto céntrico que sirve de base para llegar a otras islas, disfrutando de los varios lugares de visita de Santa Cruz o saliendo a navegar con itinerarios cuidadosamente diseñados en nuestro propio yate. Con el afán de expandir nuestra oferta de cruceros, en el 2008, el Yate La Pinta para 48 huéspedes, fue añadido a la flota de la empresa, marcando así un nuevo estándar para cruceros de lujo en las Islas Galápagos. Muchos se hubieran detenido ahí. Pero las ganas de seguir adelante hacia lo desconocido llevaron a Grupo Futuro a ver más allá de las fronteras del Ecuador. Así que, a partir del 2007, se inició la expansión regional. Se adquirió una prestigiosa tour operadoras en Perú, la cual ha mostrado un crecimiento constante y significativo desde su apertura, y finalmente en el 2010 incursionamos en Colombia con oficinas propias. Estas oficinas regionales ofrecen a los clientes de la empresa una experiencia de servicio unificado y un socio de confianza en la región andina y de apoyo a aquellos huéspedes que viajan a lo largo de Sudamérica. Somos una de las pocas empresas multinacionales ecuatorianas en cualquier sector económico y sin duda una de las pocas en la industria de turismo.

Con un creciente turismo en el Ecuador, Grupo Futuro vio potencial en crear productos propios en el continente. Es así que adquirió una mansión histórica-patrimonial en la Plaza San Francisco de Quito, la primera ciudad capital en ser llamada Patrimonio Cultural de la Humanidad. El hotel abrió sus puertas luego de un cuidadoso proceso de restauración, en octubre 2011 como Casa Gangotena. El hotel ha sido reconocido hoy a

nivel internacional y elogiado por parte de sus clientes, quienes se enamoran de su íntima sofisticación y su servicio.

En línea con la ética de conservación y conciencia ambiental de la empresa, el *holding* inauguró Mashpi Lodge en abril del 2012, un increíble hotel contemporáneo e innovador; único en su clase que representa un lado natural no descubierto de Quito. El Lodge se encuentra ubicado en medio de interminables trechos de bosque nublado y en el corazón de un ecosistema, lleno de aves y con inigualable biodiversidad, en una reserva de 1.300 hectáreas. Una parte integral del proyecto es preservar esta reserva mientras se genera empleos y oportunidades a la población de los alrededores.

Hoy, nuestro grupo orgullosamente abarca una extensa flota de opciones que poseemos y operamos para que nuestros huéspedes puedan aprovechar al máximo su visita a Galápagos (Santa Cruz II, Yate Isabela II, Yate La Pinta y el Finch Bay Eco Hotel) y a Quito (Casa Gangotena y Mashpi Lodge). También ofrecemos servicios en tierra en Ecuador, Colombia y Perú. Mantenemos los más altos estándares de calidad en todos nuestros increíbles destinos y nos esforzamos siempre para crear experiencias únicas en lugares emblemáticos para nuestros clientes. Es un motivo de gran orgullo lo que la compañía ha logrado en la última década, y su crecimiento se debe en gran parte a la dedicada labor de todos los que forman parte de la empresa y que con su trabajo han marcado la diferencia.

## **1.2. La importancia del Análisis Financiero**

En la actualidad realizando el análisis del impacto de absorber los costos de comisión de tarjetas de crédito en el capital de trabajo, examinaremos de primera mano cómo afecta la liquidez de la empresa y a su vez cómo influye en el capital de trabajo, además si esta afectación puede ser cubierta por la rentabilidad que se pueda generar al mejorar las ventas.

## **1.3. Diagnóstico**

Las comisiones por el uso de tarjetas de crédito son un tema relevante en el manejo del dinero plástico, ya que este rubro extra que se incluye en cada compra puede afectar en la decisión de adquirir o no un determinado producto o servicio. Por ende, este cambio limita la completa explotación del turismo nacional, debido a que muchos consumidores no aceptan dichos recargos.

En vista de las políticas de cobro que imponen las entidades emisoras de tarjetas de crédito, cuando se realiza un consumo con cargo al dinero plástico, que encarecen los servicios, las empresas del sector turístico para tener mayor atractivo se ven obligadas a diseñar planes de absorción de dichas comisiones impactando directamente en la liquidez de las mismas. Si bien es cierto, los porcentajes son negociables acorde a la transaccionalidad de cada empresa estos no dejan de ser una baja en el flujo de dinero de las empresas que asumen el mencionado costo.

Con base a los criterios expuestos, podemos adicionar que el capital de trabajo se relaciona directamente con la generación de ingresos para la empresa lo que permite cubrir las obligaciones a corto plazo que mantengan estas, a su vez la estrecha relación que existe entre la liquidez y el capital de trabajo permite mantener un equilibrio en la generación de los recursos básicos para poder operar, por lo tanto asumir el costo de

comisiones de tarjetas de crédito representa un problema para la empresa, ya que se necesita captar mayores ingresos para equiparar la baja en la liquidez por tener mayores gastos por el uso de dinero plástico. Por esta razón, es importante investigar este tema para llegar a determinar si la absorción de la comisión de las tarjetas de crédito afecta en el capital de trabajo y si esta afectación puede ser cubierta por la rentabilidad que se pueda generar al mejorar las ventas.

#### **1.4. Marco teórico**

La teoría financiera, no es más que un compendio de normas, modelos y fundamentos cuyo objetivo primordial es explicar la evolución de los activos financieros y la forma de afrontar los riesgos, existen varios conceptos según la aplicación que se tenga sobre los activos.

**Teoría de la separación de Fisher.** - establece que las decisiones que toma una empresa para invertir están separadas de la actitud que tome el dueño sobre las mismas.

**Teoría de la eficiencia en el mercado.** – determina qué en un ambiente, donde hay inversores inteligentes y bien informados, pueden realizar una valoración adecuada de los títulos valores.

**Teoría de la decisión de consumo e inversión.** – se pretende conocer cuáles son las decisiones que toman los individuos o las empresas sobre consumo e inversión y en qué momento aplican cada una.

**Teoría de las preferencias con incertidumbre.** – procede cuando las repercusiones de tomar una decisión tienen un resultado aleatorio lo que no permite tener cálculos exactos sobre las consecuencias de su aplicación.

**Teoría de portafolios.** – permite visualizar la forma como el riesgo y la rentabilidad se relacionan entre sí, a su vez puede controlar la cantidad y duración del riesgo sobre la inversión que realiza.

**Teoría de las coberturas.** - se deriva como una táctica para minimizar el impacto de un riesgo sobre un activo o un pasivo financiero que tiene estrecha relación con la inversión.

**Teoría de la frontera eficiente.** – llamamos frontera eficiente a todas aquellas carteras que al logro obtener la relación adecuada entre volatilidad y rentabilidad, evitando correr riesgos innecesarios.

**Teoría del Presupuesto.** – viene determinado por un plan de acción expresado en términos financieros, cuyo objetivo es cumplirse en un plazo determinado y con condiciones específicas.

**Teoría del valor de la empresa y dividendos.** – explica que el valor de una empresa no está relacionado con los dividendos de la misma, más bien se basan en la rentabilidad y los riesgos sobre sus activos.

**Teoría de las opciones.** - se basa en el análisis de diversos factores que afectan los derechos contingentes de los activos de la empresa, considerando la volatilidad, el tiempo, entre otros, convirtiéndolos en modelos de probabilidad ante cualquier inversión futura.

**Teoría de reestructuración corporativa.** - consiste en implementar nuevos modelos de gestión en una empresa con el fin de adaptarse al mercado y mejorar así la rentabilidad y competitividad sobre una base sostenible.

**Teoría económica del seguro.** - establece la hipótesis de cómo la oferta interactúa con la demanda en la determinación de precios de las empresas aseguradoras, tomando en cuenta que el beneficio de la compañía es una variable casual; misma que puede ser definida mediante una distribución de probabilidad.

**Teoría de arrendamientos.** - contrato en el que dos partes se obligan recíprocamente, una a ceder temporalmente un bien o servicio y su contraparte pagar por el mismo, tomando como referencia las variaciones del mercado.

**Teoría de contratos diferidos.** - acuerdo entre varias personas en el cual bajo su consentimiento figuran un determinado acuerdo de origen económico por un tiempo predeterminado, fungiendo un acto jurídico bilateral.

Por otra parte, tenemos los riesgos financieros que se definen como la probabilidad de ocurrencia de un suceso que impacte de forma negativa a los activos de una empresa, definiré los más representativos.

**Riesgo de mercado.** - tiene su origen en las incertidumbres económicas que afectan directamente el rendimiento de la empresa, sea mediante variación de precios en materias primas o impuestos de divisas, en general, la posibilidad de conmutaciones en los precios y el activo que posee una empresa.

**Riesgo crediticio.** - se define como la posibilidad de que el prestatario incumpla con sus obligaciones de pago a favor de la organización, lo cual puede suponer un desbalance en el flujo de caja o repercusiones en la cartera.

**Riesgo de liquidez.** - constituye en la posibilidad de un déficit en el flujo de efectivo en la empresa o no contar con líneas de crédito que le permitan solventar sus obligaciones a corto plazo.

**Riesgo operacional.** - es aquel vinculado a la operatividad propia del negocio, es decir, se puede provocar debido a errores humanos, fallas en el control interno, problemas tecnológicos, entre otros que ocasionan pérdidas financieras para la empresa.

**Liquidez.** – hace referencia a la capacidad que maneja una empresa para poder conseguir dinero en efectivo y con ello cubrir las deudas a corto y largo plazo.

**Endeudamiento.** – podemos llamar de esta forma al compendio de obligaciones financieras, pagos, compromisos, o recursos monetarios que han sido prestados por terceros, sean personas o entidades, las cuales deben ser cubiertas por la empresa.

**Comisiones por uso de tarjetas de crédito.** – se refiere a los montos que una entidad financiera cobra a la empresa por brindar el servicio de cobro, estos varían según el tipo de tarjeta, monto y cantidad a diferir.

## Capítulo II

### Análisis situacional

#### 2.1. Análisis del entorno

##### 2.1.1. *Tarjetas de crédito en el sistema financiero*

Las cifras turísticas para Ecuador en 2018 son positivas, debido a que presentaron un incremento en sus indicadores. Por cuanto la Coordinación General de Estadística e Investigación del Ministerio de Turismo (turismo, s.f.), detalla que en el 2018 el ingreso de extranjeros al país creció un 11% con respecto a 2017, sin considerar el mercado venezolano. En total ingresaron a Ecuador 2,4 millones de personas, es decir 51% más que en 2017. El mayor número de llegadas se registró por vía terrestre con 1,3 millones, seguido por vía aérea con 1,078.017 millones, del total de llegadas, 956.067 corresponden a ciudadanos venezolanos.

La Coordinación General de Estadística e Investigación del Ministerio de Turismo señala también, que los factores importantes para el crecimiento del turismo en 2018 fue el incremento en la llegada de visitantes por vía aérea, que representa un 16%, más que en 2017. Esta situación se debe al inicio de operaciones de nuevas aerolíneas como Spirit, GOL y Laser Airlines y la ampliación de frecuencias y nuevas rutas de Aeroméxico, Aireuropa, Tame y Aerolane.

Entre los principales países que proveen de turistas al país según la fuente citada determina que: España es el primer país con mayor crecimiento porcentual. Solo en 2018 se registraron más de 103.008 llegadas (75% más que en 2017), seguido de Estados Unidos con 351.709 llegadas (44% más que en 2017), Canadá (21%), Bélgica (17%) Alemania, Italia (15%), Países Bajos (13%), entre otros.

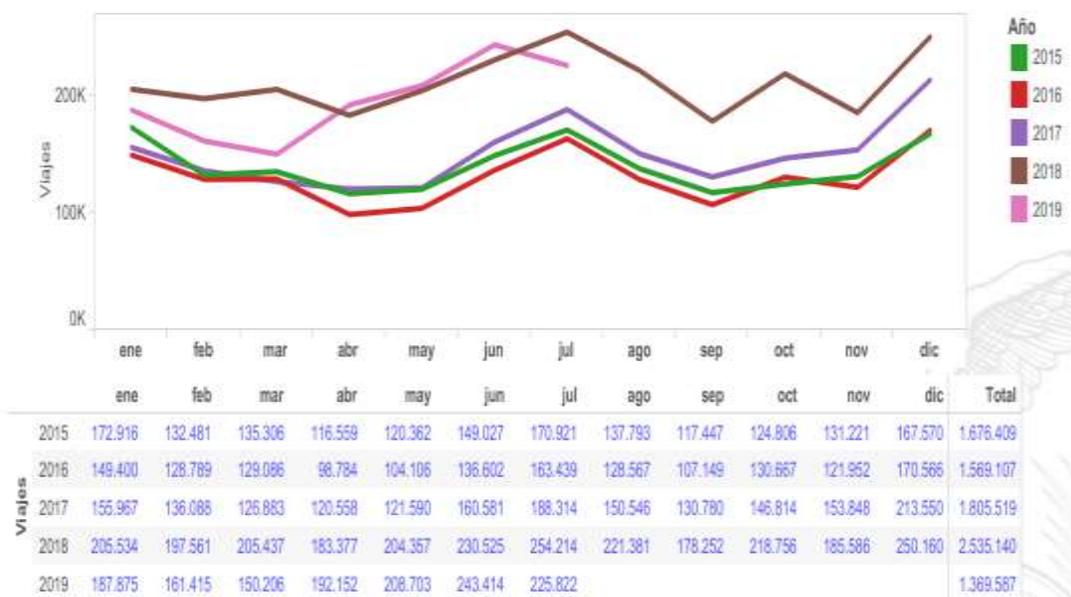
Por otro lado, el Banco Central del Ecuador (BCE) (2017, s.f.), manifiesta que lo comentado anteriormente tiene un efecto positivo en la balanza turística en la balanza turística que en el 2018 creció con relación a 2017 y reflejó un saldo positivo de los ingresos frente a los egresos por 1.332,3 millones de dólares. Además, el turismo aportó a la economía ecuatoriana con 2,392 millones de dólares, lo que lo mantienen como la tercera fuente de ingresos no petroleros, después del banano y el camarón.

La herramienta GEOVIT muestra que en los nueve feriados nacionales de 2018 la dinamización económica fue de 425.8 millones de dólares, siendo el asueto por Carnaval el de mayor movimiento, con 64,7 millones de dólares (Turismo, 2018).

A continuación, se detalla el porcentaje de visitantes extranjeros anuales al Ecuador:

**Figura 1**

*Porcentaje de visitantes extranjeros anuales al Ecuador*



Entre las principales formas de pago que utilizan los turistas, están las tarjetas de crédito, que después de años de bajo crecimiento, la dinámica de compras a través de tarjetas de crédito vuelve a recuperarse. El año 2018, el consumo a través de esta herramienta financiera, llegó a mover los \$ 7. 589 millones, versus los \$ 6.126 millones del año 2017. Mostrando una importante recuperación. Alain Broos ( (Expreso, s.f.)), gerente nacional de tarjetas de crédito de Banco Guayaquil señala textualmente, “Venimos de un 2016 que fue bastante lento en temas de consumo, eso de cierta manera hizo que el 2017 se registre un crecimiento importante. Hablamos de un año en el que el consumo tomó mayor velocidad”, otro indicador radica en que el Banco de Guayaquil el año 2018 tuvo una participación del 14 % del mercado, al colocar \$ 1.041 millones. El 70 % de eso, a través de American Express.

En el Ecuador existen 7 tarjetas de crédito que han entregado en créditos al mercado nacional el 33,1 % de los préstamos totales que entregó la banca privada y que, al cierre del año pasado, llegaron a sumar los \$ 22.894 millones. Banco del Pacífico fue una de las entidades que mayor crédito movió con \$ 2.263 millones, eso significó un 11 % más que el año 2017. Un incremento que no solo se impulsó por la mejora en la percepción que el consumidor tuvo sobre la recuperación económica y que finalmente influyó en su decisión de compra, sino por la estrategia interna que usaron algunos bancos para incrementar su plantilla de clientes. Banco del Pacífico terminó el 2017 con 818.000 Pacificard emitidas, un 27 % más que en el 2016.

Este año la estrategia de las empresas emisoras de tarjetas de crédito es seguir incentivando el consumo a través del ‘plástico’. La clave, no solo está en planificar alianzas con establecimientos en nichos poco tarjetizados (incluyendo portales de comercio electrónico), sino en proponer al usuario las mejores condiciones de crédito, ligadas a las tasas y los tiempos de pago. En eso se está trabajando, así como se

trabaja en masificar el uso de las tarjetas de débito. Aunque no se trate de crédito, es la herramienta con un uso que va en crecimiento y que está ayudando a los bancos a mermer el empleo del dinero en efectivo en el mercado.

Los pagos con tarjeta de crédito, especialmente los pago diferidos, han ido teniendo una mayor acogida con el paso de los años, siendo para el 2018 cerca del 60% en nuestro país, esto representa, que más de la mitad prefieren realizar sus compras con facilidades de pago que en efectivo, aun así, sigue siendo un rubro bajo en comparación con otros países donde los porcentajes alcanzan hasta el 82%. (Statista, s.f.)

## Figura 1

*La penetración del pago a crédito en América Latina*

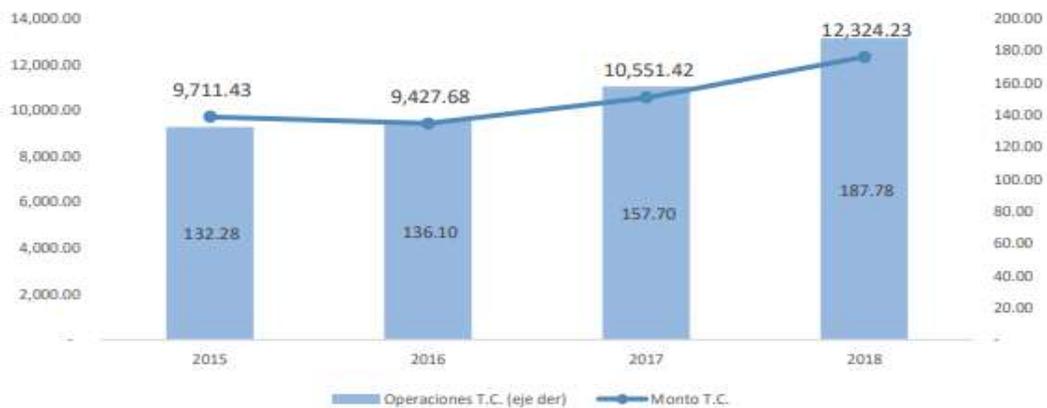


### **2.1.2. Tasas de interés**

Actualmente, las tarifas que pagan los establecimientos a las entidades financieras emisoras del plástico varían de acuerdo con el banco, el tipo de tarjeta (débito o crédito) y la forma de pago que seleccione quien hace la compra. Por ejemplo, por cada compra con tarjetas de crédito, los dueños de locales pagan entre 4,5% y 10%. Cuando el cliente difiere sin intereses y a más largo plazo, la tarifa que paga el dueño del local es más alta. En tanto, por los pagos con tarjeta de débito las entidades emisoras cobran una tarifa de 2% por cada compra realizada. (Comercio, 2018)

Los valores por comisiones pueden ser negociables, aun así, el porcentaje más bajo no es inferior al 2.5% para los cobros corrientes con tarjeta de crédito, generando una disminución en los ingresos de las entidades que deciden optar por este tipo de cobro, usualmente el cobro con tarjeta de crédito cuando los rubros son diferidos mantienen un porcentaje promedio del 5%, no todas las entidades financieras manejan los mismos porcentajes, pero las mismas si se encuentran reguladas por la superintendencia de bancos, que estable techos máximos para el cobro de comisiones por el uso del dinero plástico.

En el siguiente grafico presentado por la superintendencia de compañías podemos evidenciar el crecimiento que han tenido las tarjetas de crédito desde el año 2015 al 2018, en donde se muestra un salto del 27%. El número de operaciones tuvo un incremento del 42%, evidenciando una mayor demanda por realizar consumos usando tarjetas de crédito. (Pago, s.f.)

**Figura 2***Pago con tarjetas de crédito***Fuente:** Superintendencia de Bancos**Elaboración:** Dirección Nacional de Sistemas de Pago - Gestión de Riesgos de Sistemas de Pago

## 2.2. Análisis FODA

**Tabla 1**

*Matriz FODA*

<b>Factores Internos</b>		<b>Factores Externos</b>	
<b>Fortalezas</b>		<b>Oportunidades</b>	
<b>F1</b>	Responsabilidad social.	<b>O1</b>	Capacidad de expansión a nuevos destinos a nivel nacional.
<b>F2</b>	Nivel de liquidez para solventar la capacidad de endeudamiento.	<b>O2</b>	Alternativas de inversión de capital.
<b>F3</b>	Experiencia técnica alta del talento humano.	<b>O3</b>	Posibilidad de penetrar en el mercado.
<b>F4</b>	Baja rotación del personal.	<b>O4</b>	Opción de establecer nuevas alianzas estratégicas.
<b>F5</b>	Amplia experiencia en el mercado turístico.	<b>O5</b>	Acceso de tecnología en los mercados locales.
<b>Debilidades</b>		<b>Amenazas</b>	
<b>D1</b>	Carencia de evaluación de control estratégico.	<b>A1</b>	Leyes y reglamentos se modifican constantemente.
<b>D2</b>	Ausencia de ventas directas por canales web.	<b>A2</b>	Baja educación de la población en el consumo de paquetes turísticos.
<b>D3</b>	Rebosamiento de los destinos turísticos.	<b>A3</b>	Posible cierre de fronteras o restricciones para el acceso al país.

Debilidades		Amenazas	
<b>D4</b>	Nivel académico del talento humano.	<b>A4</b>	Carencia de actualización tecnológica en el mercado local
<b>D5</b>	Administración de clientes.	<b>A5</b>	Alto nivel de competidores directos.

### 2.2.1. Matrices de Impacto

#### 2.2.1.1. Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

Tabla 2

Matriz de evaluación de los factores externos

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>N° OPORTUNIDADES</b>									
<b>O1</b>	Capacidad de expansión a nuevos destinos a nivel nacional.			X					50
<b>O2</b>	Alternativas de inversión de capital.				X				30
<b>O3</b>	Posibilidad de penetrar en el mercado.			X					50
<b>O4</b>	Opción de establecer nuevas alianzas estratégicas.				X				30
<b>O5</b>	Acceso de tecnología en los mercados locales.			X					50

**AMENAZAS**

<b>A1</b>	Leyes y reglamentos se modifican constantemente.	X	5A
<b>A2</b>	Baja educación de la población en el consumo de paquetes turísticos.	X	3A
<b>A3</b>	Posible cierre de fronteras o restricciones para el acceso al país.	X	5A
<b>A4</b>	Carencia de actualización tecnológica en el mercado local	X	3A
<b>A5</b>	Alto nivel de competidores directos.	X	5A

### 2.2.1.2. Matriz de Evaluación de los Factores Interno.

**Tabla 3**

*Matriz de evaluación de los factores externos*

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>N° FORTALEZAS</b>									
<b>F1</b>	Responsabilidad social.			X			3F		
<b>F2</b>	Nivel de liquidez para solventar la capacidad de endeudamiento.			X			5F		
<b>F3</b>	Experiencia técnica alta del talento humano.			X			5F		
<b>F4</b>	Baja rotación del personal.			X			5F		
<b>F5</b>	Amplia experiencia en el mercado turístico.			X			5F		
<b>DEBILIDADES</b>									
<b>D1</b>	Carencia de evaluación de control estratégico.						X 5D		
<b>D2</b>	Ausencia de ventas directas por canales web.						X 5D		
<b>D3</b>	Rebosamiento de los destinos turísticos.						X 5D		
<b>D4</b>	Nivel académico del talento humano.						X 5D		
<b>D5</b>	Administración de clientes.						X 5D		

### 2.2.1.3. *Matriz de Aprovechabilidad.*

Se elabora una comparación de las oportunidades y fortalezas, tomando en cuenta la identificación del impacto establecida en la matriz MEFE y MEFI, con el fin de identificar el índice de aprovechabilidad.

Para elaborar la matriz de aprovechabilidad se toma en cuenta la siguiente escala:

**Tabla 4**

#### *Parámetros de calificación aprovechabilidad*

PARÁMETROS	CALIFICACIÓN	SIGNIFICADO
ALTO	5	Amplia incidencia de la variable en la gestión
MEDIO	3	Relativa incidencia de la variable en la gestión
BAJO	1	Poca incidencia de la variable en la gestión

Tabla 5

Matriz de aprovechabilidad

		FORTALEZAS					TOTAL	ORDEN PRECEDENCIA
		F1	F2	F3	F4	F5		
N°		3 5 5 3 3						
		Responsabilidad social.	Nivel de liquidez para solventar la capacidad de endeudamiento.	Experiencia técnica alta del talento humano.	Baja rotación del personal.	Amplia experiencia en el mercado turístico.		
OPORTUNIDADES								
O1	Capacidad de expansión a nuevos destinos a nivel nacional.	5	5	5	5	5	25	6
O2	Alternativas de inversión de capital.	3	3	2	3	3	14	10
O3	Posibilidad de penetrar en el mercado.	5	3	5	5	3	21	7

<b>O4</b> Opción de establecer nuevas alianzas estratégicas.	3	3	5	5	5	3	<b>21</b>	<b>8</b>
<b>O5</b> Acceso de tecnología en los mercados locales.	5	3	5	5	5	3	<b>21</b>	<b>9</b>
<b>TOTAL:</b>		<b>17</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>17</b>	<b>102</b>	
<b>ORDEN PRECEDENCIA</b>		<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>		

Elaborado por: Ortiz Rojas Gabriel Paul

Para calcular el índice de aprovechabilidad se toma en cuenta el valor general obtenido de la matriz de aprovechabilidad, para lo cual se emplea la siguiente fórmula:

$$INDICE DE APROVECHABILIDAD = \frac{\text{Resultado de la matriz}}{(\text{Máximo valor})(N^{\circ} \text{ filas})(N^{\circ} \text{ columnas})} (100\%)$$

$$INDICE DE APROVECHABILIDAD = \frac{102}{(5)(5)(5)} (100\%)$$

$$INDICE DE APROVECHABILIDAD = \frac{102}{125} = 81,6\%$$

El índice de aprovechabilidad se establece en el 81,6% de impacto positivo por las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa.

#### **2.2.1.4. Matriz de Vulnerabilidad.**

Se elabora una comparación de las amenazas y debilidades, tomando en cuenta la identificación del impacto establecida en la matriz MEFE y MEFI, con el fin de identificar el índice de vulnerabilidad.

Para elaborar la matriz de aprovechabilidad se toma en cuenta la siguiente escala:

**Tabla 6***Parámetros de calificación vulnerabilidad*

<b>PARÁMETROS</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
ALTO	5	Amplia incidencia de la variable en la gestión
MEDIO	3	Relativa incidencia de la variable en la gestión
BAJO	1	Poca incidencia de la variable en la gestión

Elaborado por: Gabriel Paul Ortiz Rojas

Tabla 7

Matriz de vulnerabilidad

N°	AMENAZAS	DEBILIDADES					TOTAL	ORDEN PRECEDENCIA					
		D1	D2	D3	D4	D5							
		5	5	5	5	5							
			Carencia de evaluación de control estratégico.		Ausencia de ventas directas por canales web.		Rebosamiento de los destinos turísticos.		Nivel académico del talento humano.		Administración de clientes.		
<b>A1</b>	Leyes y reglamentos se modifican constantemente.	5	5	5	5	5	5	25	1				
<b>A2</b>	Baja educación de la población en el consumo de paquetes turísticos.	3	3	5	3	5	3	19	4				
<b>A3</b>	Posible cierre de fronteras o restricciones para el acceso al país.	5	5	5	5	5	3	23	2				
<b>A4</b>	Carencia de actualización tecnológica en el mercado local	3	3	5	3	3	5	19	5				
<b>A5</b>	Alto nivel de competidores directos.	5	5	3	5	5	3	21	3				

<b>TOTAL:</b>		<b>21</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>107</b>
<b>ORDEN PRECEDENCIA</b>		<b>8</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	

Para calcular el índice de vulnerabilidad se toma en cuenta el valor general obtenido de la matriz de vulnerabilidad, para lo cual se emplea la siguiente fórmula:

$$INDICE DE VULNERABILIDAD = \frac{\text{Resultado de la matriz}}{(\text{Máximo valor})(N^{\circ} \text{ filas})(N^{\circ} \text{ columnas})} (100\%)$$

$$INDICE DE VULNERABILIDAD = \frac{107}{(5)(5)(5)} (100\%)$$

$$INDICE DE VULNERABILIDAD = \frac{107}{125} = 85,6\%$$

El índice de vulnerabilidad se establece en el 85,6%, es el impacto de las fuerzas negativas, por la afectación de las debilidades y amenazas que influyen a la empresa.

### **2.2.2. Análisis situacional de la empresa en el mercado**

Para determinar la situación en la cual se ubica la empresa en el mercado, se toma en cuenta el índice de aprovechabilidad y el índice de vulnerabilidad; para lo cual se calculan de la siguiente manera:

$$INDICE DE APROVECHABILIDAD = \frac{102}{125} = 81,6\%$$

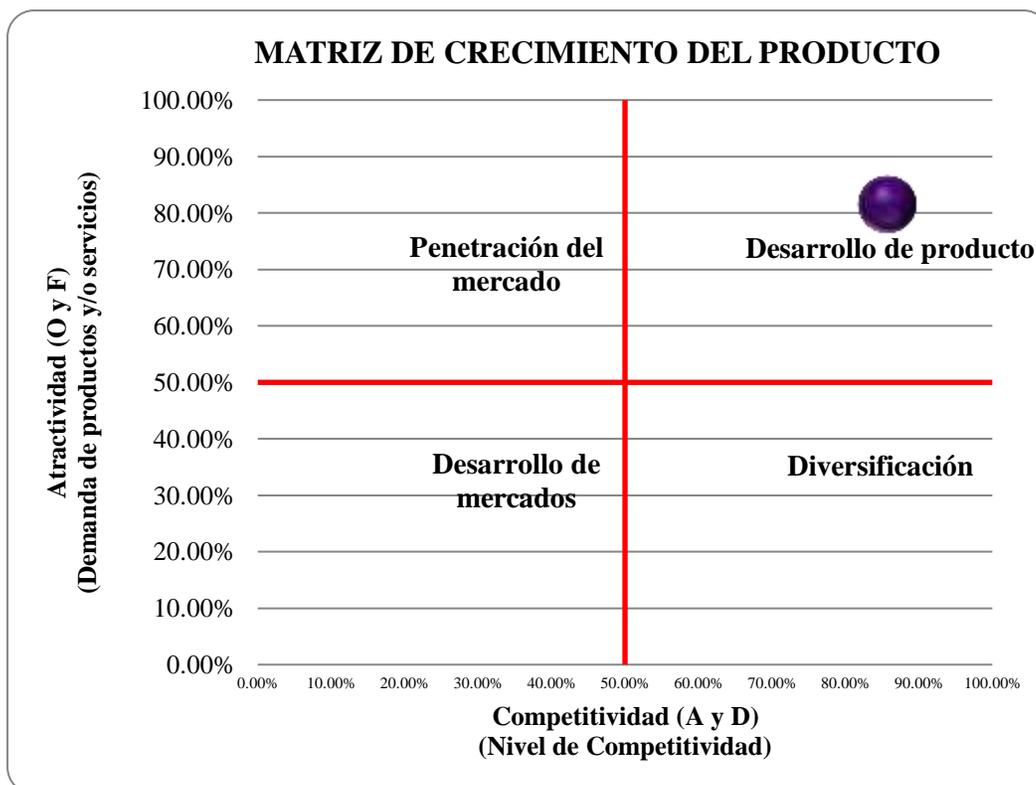
$$INDICE DE VULNERABILIDAD = \frac{107}{125} = 85,6\%$$

Estos índices son graficados en la matriz ANSOFF, también denominada matriz de Producto/Mercado, a fin de formular las estrategias para aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas, eliminando las debilidades disminuyendo las amenazas.

Esta matriz nos ayuda a establecer las relaciones entre el producto que ofrece (existente o nuevo) y el mercado (existente o nuevo), de tal forma que se identifican 4 situaciones posibles, establecidas en el siguiente gráfico:

**Figura 3:**

*Matriz de crecimiento del producto*

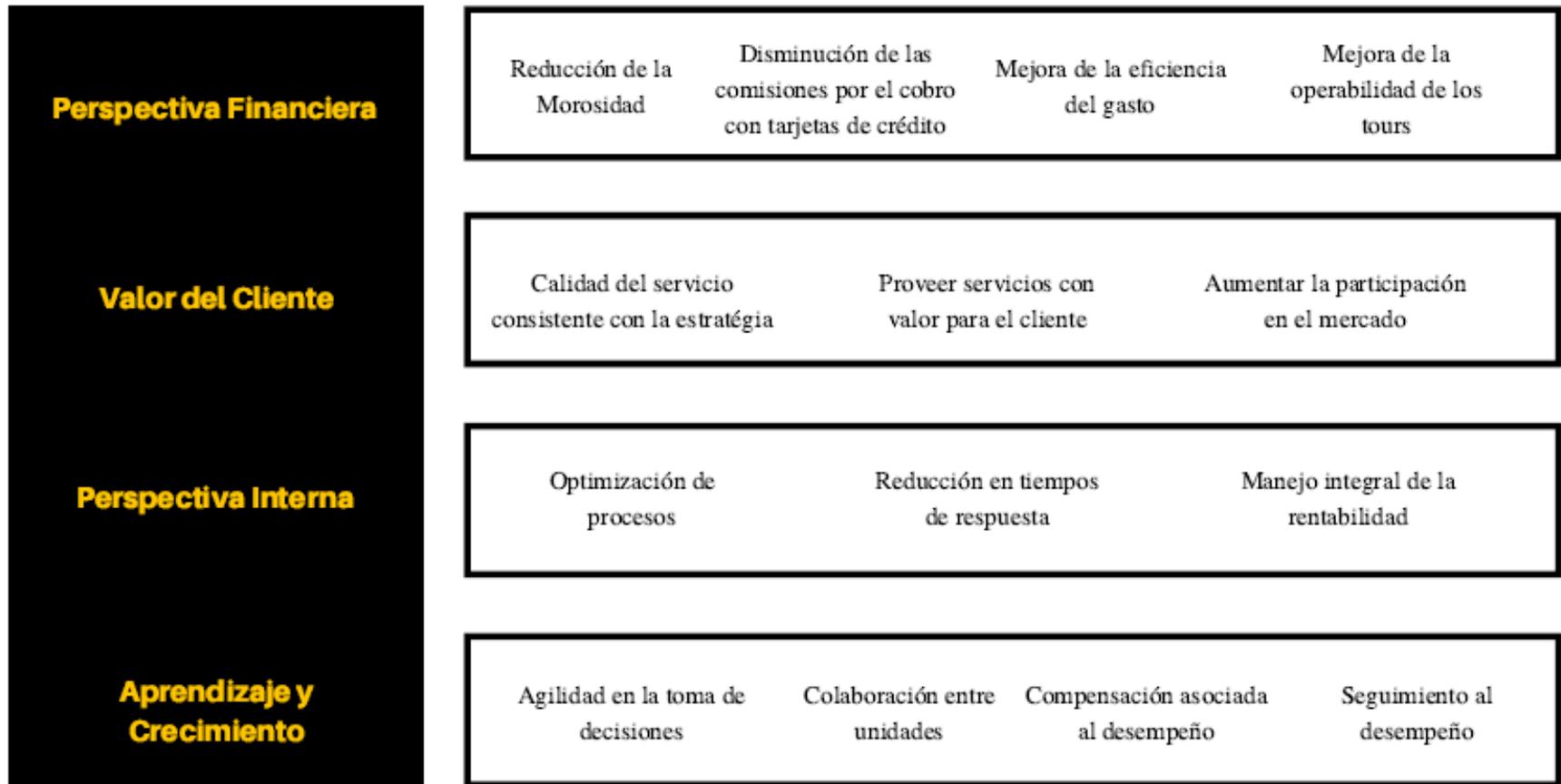


De acuerdo a la matriz de crecimiento del producto, la empresa se ubica en el cuadrante de la estrategia crecimiento de desarrollo del producto, por cuanto tiene oportunidades que pueden ser aprovechadas para disminuir sus amenazas; y utilizar las fortalezas para eliminar las debilidades; en consecuencia la empresa tiene una excelente prospectiva de desarrollo, por cuanto la empresa dispone de una amplia línea de servicios que satisfacen mejor las necesidades de los clientes o bien desarrollando nuevos servicios que incorporan nuevas funciones y características.

### 2.3. Mapa estratégico

Figura 4:

*Mapa Estratégico*



## Capítulo III

### Métodos de investigación

Para realizar el estudio de absorber el costo financiero de los cobros con tarjeta de crédito en el capital de trabajo del sector turístico, utilizaremos los siguientes métodos de investigación:

**Método Inductivo.** - Este método se basa en la observación, por lo que estudiaremos los fenómenos, nos haremos preguntas, tomaremos notas de todo lo que pasa en el mercado y el entorno. Esto nos servirá para entender lo que está pasando y poder desarrollar los parámetros que nos permitan preverlos.

**Método Deductivo.** - Este método nos permitirá estudiar la información general, llegando a lo particular, siendo críticos y preguntándonos de dónde procede la información.

**Método Experimental.** - Al utilizar este método, lograremos obtener información veraz y confiable para tomar decisiones, ya que con este método realizaremos comparaciones, realizaremos gráficas, tablas, y estableceremos ecuaciones matemáticas para predecir lo que va a suceder.

#### 3.1. Métodos para calcular el capital de trabajo

Contamos con una amplia gama de recursos financieros para el cálculo del capital de trabajo, los mismos nos brindan la ayuda necesaria para medir el uso de los recursos dentro de un ciclo operativo y su retorno esperado.

En el presente desarrollo se usarán dos de los métodos más comunes para realizar el cálculo del capital de trabajo, los cuales son:

- Método del déficit acumulativo del flujo del efectivo.
- Método contable.

### **3.1.1. Método del déficit acumulativo máximo**

“Consiste en calcular para cada mes los flujos de ingresos y egresos proyectados y determinar su diferencia, lo que representa el equivalente al déficit acumulado máximo”.

(Alvarado, 2005)

La idea principal de este método se fundamenta en la posibilidad real de la existencia de desfases en el desarrollo del flujo de caja, y de las estacionalidades en la producción, con la finalidad de que los ingresos puedan ser calculados a la par e ir costeadando los egresos de la empresa.

Este método se diferencia del flujo de caja proyectado en que solo toma en cuenta periodos anuales para su cálculo, es bastante preciso en la presentación de información, pero requiere una extensa cantidad de datos para su desarrollo; para el presente proyecto, este método es fundamental, ya que se pretende comparar los flujos de efectivo de los años 2018 y 2019 buscando la proyección óptima que se necesita para sobrellevar el costo de asumir las comisiones de tarjetas de crédito, con ello se realizará la simulación, análisis y propuesta de la estrategia financiera.

### **3.1.2. Método contable**

“Consiste en cuantificar la inversión requerida en cada uno de los rubros del activo corriente, considerando que parte de estos activos pueden financiarse con pasivos de

corto plazo como los créditos de proveedores con los préstamos bancarios”. (Alvarado, 2005)

Este método toma en cuenta las razones financieras para su cálculo, considera los activos corrientes menos los pasivos corrientes para determinar el capital de trabajo, quedando de la siguiente forma.

$$CT = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Cada grupo de cuentas tiene su forma de cálculo para llegar al capital de trabajo, mismas, que se determinan con el siguiente detalle.

$$\text{Activo Corriente} = \text{caja} + \text{cuentas por cobrar} + \text{inventarios}$$

*Pasivo Corriente*

$$= \text{créditos bancarios a corto plazo} + \text{deudas con proveedores} \\ + \text{otras cuentas por cobrar de corto plazo}$$

### **3.2. Análisis situacional**

Ha existido un crecimiento en el consumo con tarjetas de crédito, pero a su vez es posible una mayor expansión. Las comisiones por el uso de tarjetas de crédito es un tema relevante en el manejo del dinero plástico, ya que este rubro extra que se incluye en cada compra puede afectar en la decisión de adquirir o no un determinado producto o servicio. Por ende, este cambio limita la completa explotación del turismo nacional, debido a que muchos consumidores no aceptan dichos recargos.

En vista de las políticas de cobro que imponen las entidades emisoras de tarjetas de crédito, cuando se realiza un consumo con cargo al dinero plástico, que encarecen los servicios, las empresas del sector turístico para tener mayor atractivo se ven obligadas

a diseñar planes de absorción de dichas comisiones impactando directamente en la liquidez de las mismas. Si bien es cierto, los porcentajes son negociables acorde a la transaccionalidad de cada empresa estos no dejan de ser una baja en el flujo de dinero de las empresas que asumen el mencionado costo.

Con base a los criterios expuestos, podemos adicionar que el capital de trabajo se relaciona directamente con la generación de ingresos para la empresa lo que permite cubrir las obligaciones a corto plazo que mantengan estas, a su vez la estrecha relación que existe entre la liquidez y el capital de trabajo permite mantener un equilibrio en la generación de los recursos básicos para poder operar, por lo tanto asumir el costo de comisiones de tarjetas de crédito representa un problema para la empresa, ya que se necesita captar mayores ingresos para equiparar la baja en la liquidez por tener mayores gastos por el uso de dinero plástico.

Por esta razón, es importante investigar este tema para llegar a determinar si la absorción de la comisión de las tarjetas de crédito afecta en el capital de trabajo y si esta afectación puede ser cubierta por la rentabilidad que se pueda generar al mejorar las ventas.

## Capítulo IV

### Diagnóstico financiero

#### 4.1. Balance general

<b>Estado separado de situación financiera</b>		
	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Activo</b>		
<b>Activos corrientes</b>		
Efectivo en caja y bancos	2,051,015.00	2,347,209.00
Inversiones financieras a costo amortizado	32,505.00	14,340.00
Deudores comerciales	2,231,187.00	1,795,250.00
Otras cuentas por cobrar	781,798.00	798,677.00
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas	2,307,965.00	2,185,702.00
Inventarios	1,705,593.00	1,625,256.00
Impuestos por recuperar	2,319,724.00	3,233,645.00
Gastos pagados por anticipado	72,158.00	105,324.00
<b>Total activos corrientes</b>	<b>11,501,945.00</b>	<b>12,105,403.00</b>
<b>Activos no corrientes</b>		
Inversiones en subsidiarias	17,156,828.00	15,113,832.00
Inversiones en asociadas	245,640.00	245,583.00
Propiedades y equipos	26,997,193.00	26,658,151.00
Activos por derecho de uso	-	5,328,836.00
Intangibles	444,911.00	450,414.00
Activo por impuesto diferido	162,791.00	321,376.00

Otros activos	24,845.00	24,845.00
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>45,032,208.00</b>	<b>48,143,037.00</b>
<b>Total activos</b>	<b>56,534,153.00</b>	<b>60,248,440.00</b>
<b>Pasivos y patrimonio</b>		
<b>Pasivos corrientes</b>		
Préstamos bancarios y obligaciones financieras	4,112,851.00	2,623,119.00
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	4,094,806.00	2,782,906.00
Cuentas por pagar a entidades relacionadas	4,074,116.00	1,313,350.00
Pasivo contractual	9,242,804.00	12,290,125.00
Impuestos por pagar	655,958.00	732,278.00
Pasivo por derecho de uso	-	1,797,029.00
Beneficios a empleados	1,258,520.00	1,412,575.00
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>23,439,055.00</b>	<b>22,951,382.00</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>		
Préstamos bancarios y obligaciones financieras	4,388,170.00	1,453,578.00
Pasivo por derecho de uso	-	3,730,022.00
Obligaciones por beneficios a empleados	4,707,991.00	5,051,386.00
Pasivo por impuesto diferido	365,706.00	304,617.00
<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>9,461,867.00</b>	<b>10,539,603.00</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>32,900,922.00</b>	<b>33,490,985.00</b>
<b>Patrimonio</b>		

Capital emitido	16,840,384.00	16,840,384.00
Reserva legal	916,048.00	1,208,705.00
Resultados acumulados	5,876,799.00	8,708,366.00
<b>Total patrimonio</b>	<b>23,633,231.00</b>	<b>26,757,455.00</b>
<b>Total pasivos y patrimonio</b>	<b>56,534,153.00</b>	<b>60,248,440.00</b>

#### 4.1.1. Análisis Vertical del Balance General

Estado separado de situación financiera		
	2019	Análisis Vertical
<b>Activo</b>		
<b>Activos corrientes</b>		
Efectivo en caja y bancos	2,347,209.00	4%
Inversiones financieras a costo amortizado	14,340.00	0%
Deudores comerciales	1,795,250.00	3%
Otras cuentas por cobrar	798,677.00	1%
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas	2,185,702.00	4%
Inventarios	1,625,256.00	3%
Impuestos por recuperar	3,233,645.00	5%
Gastos pagados por anticipado	105,324.00	0%
<b>Total activos corrientes</b>	<b>12,105,403.00</b>	<b>20%</b>

Del total de activos únicamente el 4% se maneja en caja y bancos, dándonos una buena pauta sobre el manejo de los recursos financieros, ya que se mantienen valores bajos en el circulante principal de la empresa, un 8% del total lo encontramos dividido entre Deudores comerciales, Otras cuentas por cobrar e Impuestos por recuperar, siendo valores monetarios exigibles, pero recuperables en sumas parciales, que limitan el uso del efectivo a largo plazo, los inventarios se mantienen dentro de un rango del 3% de los activos, siendo una suma moderada para el correcto funcionamiento de la empresa.

<b>Estado separado de situación financiera</b>		
	<b>2019</b>	<b>Análisis Vertical</b>
<b>Activos no corrientes</b>		
Inversiones en subsidiarias	15,113,832.00	25%
Inversiones en asociadas	245,583.00	0%
Propiedades y equipos	26,658,151.00	44%
Activos por derecho de uso	5,328,836.00	9%
Intangibles	450,414.00	1%
Activo por impuesto diferido	321,376.00	1%
Otros activos	24,845.00	0%
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>48,143,037.00</b>	<b>80%</b>
<b>Total activos</b>	<b>60,248,440.00</b>	<b>100%</b>

Existe una gran concentración del efectivo en los activos no corrientes siendo el 25% destinado a inversiones a largo plazo, ante una posible eventualidad la empresa no tendría suficiente capacidad de respuesta, por otro lado, el 44% radica en propiedades y equipos mostrándonos confiabilidad para el desarrollo de sus operaciones, finalmente un 9% está destinado hacia los activos por derecho de uso, asegurando de esta forma que la empresa proyecta sus gastos, para mantener un equilibrio a través del tiempo.

<b>Estado separado de situación financiera</b>		
	<b>2019</b>	<b>Análisis Vertical</b>
<b>Pasivos y patrimonio</b>		
<b>Pasivos corrientes</b>		
Préstamos bancarios y obligaciones financieras	2,623,119.00	4%
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	2,782,906.00	5%
Cuentas por pagar a entidades relacionadas	1,313,350.00	2%
Pasivo contractual	12,290,125.00	20%
Impuestos por pagar	732,278.00	1%
Pasivo por derecho de uso	1,797,029.00	3%
Beneficios a empleados	1,412,575.00	2%
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>22,951,382.00</b>	<b>38%</b>

Un 20% de los pasivos totales radica en los pasivos contractuales, reflejando así, que la empresa tiene grandes compromisos por cumplir en el corto plazo, el 11% se le atribuye a los préstamos bancarios y cuentas por pagar, siendo obligaciones que la entidad debe satisfacer.

<b>Estado separado de situación financiera</b>		
	<b>2019</b>	<b>Análisis Vertical</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>		
Préstamos bancarios y obligaciones financieras	1,453,578.00	2%
Pasivo por derecho de uso	3,730,022.00	6%
Obligaciones por beneficios a empleados	5,051,386.00	8%
Pasivo por impuesto diferido	304,617.00	1%
<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>10,539,603.00</b>	<b>17%</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>33,490,985.00</b>	<b>56%</b>

De los pasivos totales el 8% corresponde a las obligaciones por beneficios a empleados, recursos que se devengarán a lo largo de los años, un 6% se lo lleva el pasivo por derecho de uso, valor que se tiene contemplado en los activos en base a las proyecciones de gastos y un 2% que se atribuye a los préstamos bancarios, como obligaciones pendientes de cumplimiento.

<b>Estado separado de situación financiera</b>	

	<b>2019</b>	<b>Análisis Vertical</b>
<b>Patrimonio</b>		
Capital emitido	16,840,384.00	28%
Reserva legal	1,208,705.00	2%
Resultados acumulados	8,708,366.00	14%
<b>Total patrimonio</b>	<b>26,757,455.00</b>	<b>44%</b>
<b>Total pasivos y patrimonio</b>	<b>60,248,440.00</b>	<b>100%</b>

La empresa maneja un fuerte capital que abarca el 28% del total de valores, mostrando así el compromiso en sostenerse con el pasar de los años, un 14% del patrimonio está destinado a los resultados acumulados, dejándonos ver que los socios tienen ambición de crecimiento, el 2% restante se destina hacia la reserva legal que se mantiene dentro de la organización.

#### 4.1.2. Análisis Horizontal del Balance General

Estado separado de situación financiera				
	2018	2019	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>Activo</b>				
<b>Activos corrientes</b>				
Efectivo en caja y bancos	2,051,015.00	2,347,209.00	296,194.00	14%
Inversiones financieras a costo amortizado	32,505.00	14,340.00	(18,165.00)	-56%
Deudores comerciales	2,231,187.00	1,795,250.00	(435,937.00)	-20%
Otras cuentas por cobrar	781,798.00	798,677.00	16,879.00	2%
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas	2,307,965.00	2,185,702.00	(122,263.00)	-5%
Inventarios	1,705,593.00	1,625,256.00	(80,337.00)	-5%
Impuestos por recuperar	2,319,724.00	3,233,645.00	913,921.00	39%
Gastos pagados por anticipado	72,158.00	105,324.00	33,166.00	46%
<b>Total activos corrientes</b>	<b>11,501,945.00</b>	<b>12,105,403.00</b>	<b>603,458.00</b>	<b>5%</b>

Realizando la comparación entre el 2018 y 2019, el valor de caja y bancos sufre una ligera variación del 14%, permitiéndonos ver que la empresa mantiene una base equilibrada para contar con liquidez, otro punto notable es la disminución del 56% en las inversiones financieras a costo amortizado, ya que deja entrever la reducción de los rubros devengados en las operaciones realizadas, por otra parte, la baja del 20% en la cuenta de Deudores comerciales es un gran precedente, porque de un año a otro se ha tenido una mejor recuperación de cartera, en el apartado impuestos por recuperar, para el 2019 subió un 39%, esto significa que la empresa mantiene un constante crecimiento en sus ventas que desencadena a su vez una recolección tributaria más alta en comparación a los años pasados, los gastos pagados por anticipado con un 46% de aumento representa una proyección con mayor análisis para el año 2019, ya que contemplan futuros desembolsos de efectivo para poder mantener la liquidez dentro de la empresa.

Estado separado de situación financiera				
	2018	2019	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>Activos no corrientes</b>				
Inversiones en subsidiarias	17,156,828.00	15,113,832.00	(2,042,996.00)	-12%
Inversiones en asociadas	245,640.00	245,583.00	(57.00)	0%
Propiedades y equipos	26,997,193.00	26,658,151.00	(339,042.00)	-1%
Activos por derecho de uso	-	5,328,836.00	5,328,836.00	
Intangibles	444,911.00	450,414.00	5,503.00	1%
Activo por impuesto diferido	162,791.00	321,376.00	158,585.00	97%
Otros activos	24,845.00	24,845.00	-	0%
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>45,032,208.00</b>	<b>48,143,037.00</b>	<b>3,110,829.00</b>	<b>7%</b>
<b>Total activos</b>	<b>56,534,153.00</b>	<b>60,248,440.00</b>	<b>3,714,287.00</b>	<b>7%</b>

En los activos no corrientes se maneja una baja del 12 % en la subcuenta Inversiones en subsidiarias, dando a notar que todos los excedentes de efectivo son dispuestos a trabajar para no tener dinero estancado, a pesar de la baja, se puede mencionar que estos rubros se manejan en base a los ingresos de cada año, en el tema de propiedades y equipos la disminución es apenas del 1%, se puede decir al respecto que no se realizan aumentos constantes de los mismos, únicamente se van ajustando en base al porcentaje de depreciación conforme el uso, abuso o mantenimiento que se les vaya dando, revisando los activos no corrientes en la parte de los Intangibles, cuentan con un aumento del 1%, dicho porcentaje puede ser provocado por una variación en el

cálculo anual sobre marcas o patentes que la empresa tenga registradas, un espacio importante a tomar en cuenta es la aparición de la subcuenta Activos por derecho de uso, con el cambio en la presentación de los estados de cuenta, es imperativo la presentación de este apartado, para el año 2019 se contempla un valor de 5,3 millones, finalmente los Activos por impuesto diferido se incrementan en un 97% brindado con esto cierta perspectiva sobre el incremento en ventas que la empresa ha tenido en el último año.

En términos generales los activos totales tienen un 7% de acrecentamiento en comparación al 2018, siendo una mejora en el desempeño organizacional, además brinda una mejor posición sobre su competencia.

<b>Estado separado de situación financiera</b>				
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
<b>Pasivos y patrimonio</b>				
<b>Pasivos corrientes</b>				
Préstamos bancarios y obligaciones financieras	4,112,851.00	2,623,119.00	(1,489,732.00)	-36%
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar	4,094,806.00	2,782,906.00	(1,311,900.00)	-32%
Cuentas por pagar a entidades relacionadas	4,074,116.00	1,313,350.00	(2,760,766.00)	-68%
Pasivo contractual	9,242,804.00	12,290,125.00	3,047,321.00	33%
Impuestos por pagar	655,958.00	732,278.00	76,320.00	12%
Pasivo por derecho de uso	-	1,797,029.00	1,797,029.00	
Beneficios a empleados	1,258,520.00	1,412,575.00	154,055.00	12%
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>23,439,055.00</b>	<b>22,951,382.00</b>	<b>(487,673.00)</b>	<b>-2%</b>

Para el año 2019 se presenta una baja del 36% en el apartado de Préstamos bancarios y obligaciones financieras, siendo una considerable mejora en el manejo de los recursos a corto plazo, dentro del rubro Cuentas por pagar a entidades relacionadas se cuenta con un desplome del 68% en comparación al año pasado, lo que aumenta el consumo de recursos propios antes que de terceros, denotando mayor independencia económica, en lo referente al Pasivo contractual, coloca en contexto un evidente aumento en ventas, que supone mayor compromiso en desarrollo de las actividades de la empresa, el aumento del 12% en los Impuestos a pagar, ratifica que se mantiene un equilibrio entre las obligaciones tributarias y su claro aumento en ventas, el Pasivo por derecho de uso aparece en el año 2019 por el manejo de las nuevas normas internacionales, por último evidenciamos un alza del 12% en el Beneficio a empleados, porcentaje que es adecuado considerando que la empresa mantiene una baja rotación de personal.

<b>Estado separado de situación financiera</b>				
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>				
Préstamos bancarios y obligaciones financieras	4,388,170.00	1,453,578.00	(2,934,592.00)	-67%
Pasivo por derecho de uso	-	3,730,022.00	3,730,022.00	
Obligaciones por beneficios a empleados	4,707,991.00	5,051,386.00	343,395.00	7%
Pasivo por impuesto diferido	365,706.00	304,617.00	(61,089.00)	-17%
<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>9,461,867.00</b>	<b>10,539,603.00</b>	<b>1,077,736.00</b>	<b>11%</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>32,900,922.00</b>	<b>33,490,985.00</b>	<b>590,063.00</b>	<b>2%</b>

Los Préstamos bancarios y obligaciones financieras a largo plazo tuvieron una disminución del 67% en relación al 2018, lo que le permite manejar a la empresa una mayor liquidez a futuro, finalizando se cuenta con una reducción del 17% del Pasivo por impuesto diferido, debido a que se maneja en base al pago del impuesto del año en curso.

<b>Estado separado de situación financiera</b>				
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Variación Absoluta</b>	<b>Variación Relativa</b>
<b>Patrimonio</b>				
Capital emitido	16,840,384.00	16,840,384.00	-	0%
Reserva legal	916,048.00	1,208,705.00	292,657.00	32%
Resultados acumulados	5,876,799.00	8,708,366.00	2,831,567.00	48%
<b>Total patrimonio</b>	<b>23,633,231.00</b>	<b>26,757,455.00</b>	<b>3,124,224.00</b>	<b>13%</b>

Para el año 2019 no ha existido modificación en el capital social de la empresa, gracias al aumento de las ventas y la política de inversión que se lleva año tras año, la reserva legal posee un aumento del 32% y los Resultados acumulados llegan al 48%.

#### 4.2. Estado de Resultados

<b>Estado de resultados</b>		
	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Ingresos procedentes de acuerdos con clientes	59,107,878.00	62,713,113.00
Costo de servicios prestados	(42,836,029.00)	(44,728,979.00)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>16,271,849.00</b>	<b>17,984,134.00</b>
Gastos de ventas	(4,728,935.00)	(4,650,351.00)
Gastos de administración	(7,953,778.00)	(9,043,324.00)
Otros ingresos	1,672,515.00	1,828,615.00
Otros Gastos	(852,675.00)	(995,825.00)
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>4,408,976.00</b>	<b>5,123,249.00</b>
Gastos Financieros	(879,309.00)	(1,034,733.00)
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>3,529,667.00</b>	<b>4,088,516.00</b>
Impuesto a la renta	(603,099.00)	(897,204.00)
<b>Utilidad neta del año</b>	<b>2,926,568.00</b>	<b>3,191,312.00</b>
(Ganancias) pérdidas actuales	(579,995.00)	52,569.00
<b>Otros resultados integrales</b>	<b>(579,995.00)</b>	<b>52,569.00</b>
<b>Resultados integrales del año, neto de impuestos</b>	<b>2,346,573.00</b>	<b>3,243,881.00</b>

#### 4.2.1. Análisis Vertical del Estado de resultados

Estado de resultados		
	2019	Análisis Vertical
Ingresos procedentes de acuerdos con clientes	62,713,113.00	100%
Costo de servicios prestados	(44,728,979.00)	-71%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>17,984,134.00</b>	<b>29%</b>
Gastos de ventas	(4,650,351.00)	-7%
Gastos de administración	(9,043,324.00)	-14%
Otros ingresos	1,828,615.00	3%
Otros Gastos	(995,825.00)	-2%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>5,123,249.00</b>	<b>8%</b>
Gastos Financieros	(1,034,733.00)	-2%
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>4,088,516.00</b>	<b>7%</b>
Impuesto a la renta	(897,204.00)	-1%
<b>Utilidad neta del año</b>	<b>3,191,312.00</b>	<b>5%</b>
(Ganancias) pérdidas actuales	52,569.00	0%
<b>Otros resultados integrales</b>	<b>52,569.00</b>	0%
<b>Resultados integrales del año, neto de impuestos</b>	<b>3,243,881.00</b>	<b>5%</b>

La utilidad neta que se tiene en el año 2019 es del 5% de las ventas totales, cabe recalcar que el 71% de los gastos pertenece a los costos operativos del ejercicio y que los gastos tienen su variación en base al porcentaje de ventas que tiene la empresa año tras año, a su vez de acuerdo al cambio de temporada o caducidad de los productos se toman acciones para no dar de baja el inventario y dar promociones.

#### 4.2.2. Análisis Horizontal del Estado de resultados

Estado de resultados				
	2018	2019	Variación Absoluta	Variación Relativa
Ingresos procedentes de acuerdos con clientes	59,107,878.00	62,713,113.00	3,605,235.00	6%
Costo de servicios prestados	(42,836,029.00)	(44,728,979.00)	(1,892,950.00)	4%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>16,271,849.00</b>	<b>17,984,134.00</b>	<b>1,712,285.00</b>	<b>11%</b>
Gastos de ventas	(4,728,935.00)	(4,650,351.00)	78,584.00	-2%
Gastos de administración	(7,953,778.00)	(9,043,324.00)	(1,089,546.00)	14%
Otros ingresos	1,672,515.00	1,828,615.00	156,100.00	9%
Otros Gastos	(852,675.00)	(995,825.00)	(143,150.00)	17%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>4,408,976.00</b>	<b>5,123,249.00</b>	<b>714,273.00</b>	<b>16%</b>
Gastos Financieros	(879,309.00)	(1,034,733.00)	(155,424.00)	18%
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>3,529,667.00</b>	<b>4,088,516.00</b>	<b>558,849.00</b>	<b>16%</b>
Impuesto a la renta	(603,099.00)	(897,204.00)	(294,105.00)	49%
<b>Utilidad neta del año</b>	<b>2,926,568.00</b>	<b>3,191,312.00</b>	<b>264,744.00</b>	<b>9%</b>
(Ganancias) pérdidas actuales	(579,995.00)	52,569.00	632,564.00	-109%

<b>Otros resultados integrales</b>	<b>(579,995.00)</b>	<b>52,569.00</b>	<b>632,564.00</b>	<b>-109%</b>
<b>Resultados integrales del año, neto de impuestos</b>	<b>2,346,573.00</b>	<b>3,243,881.00</b>	<b>897,308.00</b>	<b>38%</b>

El nivel de ingresos tuvo una mejora con respecto al 2018 llegando al 6% de incremento en las ventas, a pesar del aumento en ventas los costos para el nuevo año solo llegan a tener una subida del 4%, se pudieron optimizar los gastos de ventas con nuevos proveedores lo que generó una baja del 2%, al tener mayores ventas, la carga operacional fue más alta que en años pasados, por ende los gastos administrativos se desplazaron un 14% para poder hacer frente a la cantidad de documentación recibida, de la misma forma sucede con los gastos financieros que llegaron a un 18% de alza con respecto al año anterior, en proporción al incremento en ventas los impuestos también se vieron afectados llegando a alcanzar un 49% más de pago en comparación al año 2018, para finalizar es muy importante recalcar que los resultados integrales de la compañía tuvieron un 38% ya que no se tuvieron pérdidas amortizadas y se generaron nuevos réditos para el 2019.

### 4.3. Flujos de Efectivo

<b>Estado de flujos de efectivo</b>		
	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Flujos de efectivo netos de actividades de operación:</b>		
Utilidad antes de Impuesto a la renta	3,529,667.00	4,088,516.00
<b>Ajustes para conciliar la utilidad antes de impuesto a la renta con el efectivo neto (utilizado en) provisto por actividades de operación</b>		
Depreciación de propiedades y equipos	2,917,678.00	3,221,856.00
Bajas de propiedades y equipos	-	34,059.00
Amortización de activos intangibles	102,969.00	268,590.00
Provisión por jubilación patronal y desahucio	(564,781.00)	822,982.00
Provisión por cuentas incobrables	(5,157.00)	2,744.00
Amortización de derecho de uso	-	1,883,246.00
<b>Variación en capital de trabajo</b>		
<b>Variación de activos — (aumento) disminución</b>		
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	(825,473.00)	416,314.00
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas	(570,114.00)	(1,080,732.00)
Impuestos por cobrar	1,402,458.00	(1,033,578.00)
Inventarios	(315,434.00)	80,337.00
Gastos pagados por anticipado	19,981.00	(33,166.00)

<b>Variación de pasivos — aumento (disminución)</b>		
Acreeedores comerciales y otras cuentas por pagar	(3,453,863.00)	1,735,421.00
Cuentas por pagar a entidades relacionadas	(2,996,082.00)	(2,760,766.00)
Beneficios a empleados	111,190.00	(272,963.00)
Impuestos por pagar	1,770,389.00	(110,520.00)
<b>Total</b>	<b>1,123,428.00</b>	<b>7,262,340.00</b>
Pago de intereses financieros	(747,810.00)	(814,567.00)
Pago de intereses por préstamos accionistas	(131,499.00)	-
Impuesto a la renta pagado	(1,033,560.00)	(930,038.00)
<b>Efectivo neto provisto por (utilizado en) actividades de operación</b>	<b>(789,441.00)</b>	<b>5,517,735.00</b>
<b>Flujo de efectivo de actividades de inversión:</b>		
Activos financieros mantenidos hasta su vencimiento	1,721,754.00	18,165.00
Incremento de capital	2,246,303.00	-
Dividendos recibidos de subsidiarias	889,809.00	1,202,995.00
Adquisiciones de propiedad y equipos	(3,519,554.00)	(2,916,873.00)
Adquisiciones de activos intangibles	(105,861.00)	(274,093.00)
Adquisiciones de negocios	-	(1,066,947.00)
Disminución de inversión en subsidiaria	-	3,110,000.00
<b>Efectivo neto provisto por actividades de inversión</b>	<b>1,232,451.00</b>	<b>73,247.00</b>

<b>Flujos de efectivo de actividades de financiamiento:</b>		
Efectivo recibido de préstamos bancarios	1,999,400.00	-
Efectivo pagado por préstamos bancarios	(1,521,724.00)	(2,859,757.00)
Efectivo pagado por obligaciones financieras	(932,370.00)	(750,000.00)
Derecho de uso pagado	-	(1,685,031.00)
<b>Efectivo neto utilizado en actividades de financiamiento</b>	<b>(454,694.00)</b>	<b>(5,294,788.00)</b>
Aumento (disminución) neta de efectivo en caja y bancos	<b>(11,684.00)</b>	<b>296,194.00</b>
<b>Efectivo en caja y bancos</b>		
Saldo al inicio	2,062,699.00	2,051,015.00
<b>Saldo al final</b>	<b>2,051,015.00</b>	<b>2,347,209.00</b>

#### 4.3.1. Análisis de Flujos de efectivo

<b>Estado de flujos de efectivo</b>			
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Variación</b>
<b>Flujos de efectivo netos de actividades de operación:</b>			
Utilidad antes de Impuesto a la renta	3,529,667.00	4,088,516.00	16%
<b>Ajustes para conciliar la utilidad antes de impuesto a la renta con el efectivo neto (utilizado en) provisto por actividades de operación</b>			
Depreciación de propiedades y equipos	2,917,678.00	3,221,856.00	10%
Bajas de propiedades y equipos	-	34,059.00	
Amortización de activos intangibles	102,969.00	268,590.00	161%
Provisión por jubilación patronal y desahucio	(564,781.00)	822,982.00	-246%
Provisión por cuentas incobrables	(5,157.00)	2,744.00	-153%
Amortización de derecho de uso	-	1,883,246.00	
<b>Variación en capital de trabajo</b>			
<b>Variación de activos — (aumento) disminución</b>			
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	(825,473.00)	416,314.00	-150%
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas	(570,114.00)	(1,080,732.00)	90%
Impuestos por cobrar	1,402,458.00	(1,033,578.00)	-174%
Inventarios	(315,434.00)	80,337.00	-125%
Gastos pagados por anticipado	19,981.00	(33,166.00)	-266%

<b>Variación de pasivos — aumento (disminución)</b>			
Acreeedores comerciales y otras cuentas por pagar	(3,453,863.00)	1,735,421.00	-150%
Cuentas por pagar a entidades relacionadas	(2,996,082.00)	(2,760,766.00)	-8%
Beneficios a empleados	111,190.00	(272,963.00)	-345%
Impuestos por pagar	1,770,389.00	(110,520.00)	-106%
<b>Total</b>	<b>1,123,428.00</b>	<b>7,262,340.00</b>	<b>546%</b>
Pago de intereses financieros	(747,810.00)	(814,567.00)	9%
Pago de intereses por préstamos accionistas	(131,499.00)	-	-100%
Impuesto a la renta pagado	(1,033,560.00)	(930,038.00)	-10%
<b>Efectivo neto provisto por (utilizado en) actividades de operación</b>	<b>(789,441.00)</b>	<b>5,517,735.00</b>	<b>-799%</b>

Entre el año 2018 y 2019 tuvimos un aumento del 16% en la utilidad antes del impuesto a la renta, representando una mejora considerable en la liquidez de la empresa, el alza del 161% en la amortización de activos intangibles se produce por las nuevas franquicias que la empresa desea adoptar, para el último año fue necesario hacer un recalcufo del fondo para jubilaciones por las salidas del personal en el año 2018, manejando una variación de 246%.

Con respecto a los deudores comerciales y otras cuentas por pagar para el año 2019 se tiene una disminución de 416 mil dólares, lo que nos da una pauta que la empresa ha realizado una buena gestión de cartera, en el cobro de impuestos al tener mayores ventas tenemos más devoluciones que solicitar por ende en el 2019 este rubro alcanza una cifra de 1 millón de dólares.

A mayores ventas mayores cuentas que responder en el 2019 por ello la cifra alcanza 1.7 millones de dólares, con la absorción de ciertas empresas relacionadas se disminuyó el pago que se tenía pendiente reduciéndose en 2.7 millones de dólares, a su vez también impacto en las cuentas por pagar, en cuestión de impuestos con la iniciativa del carbono neutro, se dedujeron del pago y disminuyo en 900 mil dólares.

<b>Estado de flujos de efectivo</b>			
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Variación</b>
<b>Flujo de efectivo de actividades de inversión:</b>			
Activos financieros mantenidos hasta su vencimiento	1,721,754.00	18,165.00	-99%
Incremento de capital	2,246,303.00	-	-100%
Dividendos recibidos de subsidiarias	889,809.00	1,202,995.00	35%
Adquisiciones de propiedad y equipos	(3,519,554.00)	(2,916,873.00)	-17%
Adquisiciones de activos intangibles	(105,861.00)	(274,093.00)	159%
Adquisiciones de negocios	-	(1,066,947.00)	
Disminución de inversión en subsidiaria	-	3,110,000.00	
<b>Efectivo neto provisto por actividades de inversión</b>	<b>1,232,451.00</b>	<b>73,247.00</b>	<b>-94%</b>

Para el año 2018 se tenía previsto continuar con la implementación de un nuevo activo para continuar brindando mejores servicios, por ello las inversiones que se tenían hasta la fecha se dieron por terminadas para poder tomar partida de las mismas, fue imperativo que la empresa tenga una inyección de capital para que pueda seguir funcionando correctamente, este rubro se consideró con anticipación ya que se pretendía adquirir un nuevo barco para la empresa.

<b>Estado de flujos de efectivo</b>			
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Variación</b>
<b>Flujos de efectivo de actividades de financiamiento:</b>			
Efectivo recibido de préstamos bancarios	1,999,400.00	-	-100%
Efectivo pagado por préstamos bancarios	(1,521,724.00)	(2,859,757.00)	88%
Efectivo pagado por obligaciones financieras	(932,370.00)	(750,000.00)	-20%
Derecho de uso pagado	-	(1,685,031.00)	
<b>Efectivo neto utilizado en actividades de financiamiento</b>	(454,694.00)	(5,294,788.00)	1064%
<b>Aumento (disminución) neta de efectivo en caja y bancos</b>	<b>(11,684.00)</b>	<b>296,194.00</b>	<b>-2635%</b>

Dentro del año la empresa recibió un importante desembolso de dinero, el cual se evidencia en el apartado de préstamos bancarios, siendo casi dos millones de dólares, en base a esa primicia para el año 2019 se tiene un claro aumento del 88% en los montos que se deben desembolsar por debido a pagos mensuales, por otro lado, para el último año de análisis tenemos 1,6 millones utilizados en el uso de mobiliarios para brindar mejor atención a los clientes; aun con el incremento en gastos, la empresa tuvo mejores inversiones dentro del 2019 lo que le permitió tener un incremento en sus cuentas y mayor holgura para cubrir imprevistos.

<b>Estado de flujos de efectivo</b>			
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Variación</b>
<b>Efectivo en caja y bancos</b>			
Saldo al inicio	2,062,699.00	2,051,015.00	-1%
<b>Saldo al final</b>	<b>2,051,015.00</b>	<b>2,347,209.00</b>	14%

En forma general se puede mencionar que para el año 2019 tuvimos un mejor manejo del efectivo, a pesar del aumento en los gastos, la empresa sostuvo un 14% extra de rentabilidad, que se puede deducir como una empresa en crecimiento.

#### **4.4. Razones Financieras**

##### **4.4.1. Análisis de razones financieras**

##### **4.4.1.1. Razones de Liquidez**

#### **Capital de Trabajo**

$$\text{Capital de trabajo neto} = \text{Activos Corrientes} - \text{Pasivos Corrientes}$$

$$\text{Capital de trabajo neto} = 12'105.403,00 - 22'951.382,00$$

$$\text{Capital de trabajo neto} = -10'845.979,00$$

El capital de trabajo neto nos muestra que la empresa no cuenta con el dinero suficiente para poder cubrir todas sus deudas a corto plazo.

**Índice de solvencia**

$$\text{Índice de solvencia} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

$$\text{Índice de solvencia} = \frac{12'105.403,00}{22'951.382,00}$$

$$\text{Índice de solvencia} = 0.52$$

Actualmente la empresa por cada dólar de pasivo corriente, la misma cuenta con \$ 0.52 centavos de respaldo del activo corriente.

**Prueba ácida**

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activos Corrientes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{12'105.403,00 - 1'625.256}{22'951.382,00}$$

$$\text{Prueba ácida} = 0.46$$

La empresa registra una prueba ácida de 0.46, para cubrir cada dólar del pasivo corriente sin necesidad de acudir a la realización del inventario.

#### 4.4.1.2. Razones de Actividad

##### Número de días de cartera

$$\text{Número de días de cartera} = \frac{\text{Cuentas por cobrar brutas} \times 360}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Número de días de cartera} = \frac{2'984.379,00 \times 360}{62'713.113}$$

$$\text{Número de días de cartera} = 17 \text{ días}$$

La empresa demora 17 días en recuperar la cartera, estos resultados son favorables ya que es un plazo bajo para obtener los recursos económicos.

##### Rotación de cartera

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{360}{\text{Número de días de cartera}}$$

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{360}{17}$$

$$\text{Rotación de cartera} = 21.7 \text{ veces}$$

Los 2.9 millones se convirtieron en efectivo 21.7 veces en el año, se puede concluir que la recuperación de cartera fue bastante ágil.

**Número de días del inventario**

$$\text{Número de días del inventario} = \frac{\text{Valor del inventario} \times 360}{\text{Costo de la mercancía vendida}}$$

$$\text{Número de días del inventario} = \frac{1'625.256,00 \times 360}{44'728.979}$$

$$\text{Número de días del inventario} = 13 \text{ días}$$

La empresa se demora 13 días en convertir su inventario en cuentas de cartera o en efectivo.

**Rotación de inventarios**

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{360}{\text{Número de días del inventario}}$$

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{360}{13}$$

$$\text{Rotación de inventario} = 27.69 \text{ veces}$$

En el año la empresa pudo convertir su inventario en recursos monetario 27.69 veces

### **Ciclo operacional**

*Ciclo operacional = Número de días de cartera + Número de días del Inventario*

$$Ciclo\ operacional = 17 - 13$$

$$Ciclo\ operacional = 30\ días$$

La empresa cada 30 días genera un total de 4.6 millones de dólares para su funcionamiento.

#### **4.4.1.3. Razones de Endeudamiento**

##### **Endeudamiento sobre los activos totales**

$$Endeudamiento\ sobre\ los\ activos\ totales = \frac{Total\ pasivo}{Total\ activo}$$

$$Endeudamiento\ sobre\ los\ activos\ totales = \frac{33'490.985,00}{60'248.440,00}$$

$$Endeudamiento\ sobre\ los\ activos\ totales = 56\%$$

Este índice nos dice que por cada dólar que la empresa tiene en sus activos, debe 0.56 centavos.

## Apalancamiento

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Total pasivo}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Apalancamiento} = \frac{33'490.985,00}{26'757.455,00}$$

$$\text{Apalancamiento} = 1.25 \text{ veces}$$

Los resultados previamente mostrados nos dicen que la empresa tiene comprometido en 1.25 veces su patrimonio.

### 4.4.1.4. Razones de Rentabilidad

#### Rentabilidad del patrimonio

$$\text{Rentabilidad del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio bruto}}$$

$$\text{Rentabilidad del patrimonio} = \frac{3'243.881,00}{26'757.455,00}$$

$$\text{Rentabilidad del patrimonio} = 12 \%$$

La empresa tiene una rentabilidad del patrimonio bruto del 12%

### Rentabilidad del capital pagado

$$\text{Rentabilidad del capital pagado} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital pagado}}$$

$$\text{Rentabilidad del capital pagado} = \frac{3'243.881,00}{16'840.384,00}$$

$$\text{Rentabilidad del capital pagado} = 19 \%$$

El rendimiento del capital pagado alcanza el 19% para el año 2019.

### Margen Bruto

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Margen bruto} = \frac{17'984.134,00}{62'713.113,00}$$

$$\text{Margen bruto} = 29\%$$

Por cada dólar que la empresa vende, generamos un 29% de utilidad

### Gastos de administración y ventas a ventas

$$\text{Gasto de administración y ventas a ventas} = \frac{\text{Gastos de administración y ventas}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Gasto de administración y ventas a ventas} = \frac{13'693.675,00}{62'713.113,00}$$

$$\text{Gasto de administración y ventas a ventas} = 22\%$$

Los resultados del cálculo anterior nos muestran que la empresa debe realizar una inversión del 22% en gastos de administración y ventas sobre las ventas realizadas

**Margen operacional de utilidad**

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

$$\text{Margen operacional de utilidad} = \frac{5'123.249,00}{62'713.113,00}$$

$$\text{Margen operacional de utilidad} = 8.17\%$$

Este resultado nos permite concluir que la empresa tiene una utilidad operacional que equivale al 8.17% con respecto al total de ventas del periodo.

**4.5. Simulación y análisis comparativo**

Actualmente la empresa maneja el 78% de las ventas con tarjeta de crédito, un 12% usan el servicio de PayPal y el 9% se manejan con transferencias bancarias y el 1% final cancelan sus cuentas en efectivo, para la simulación actual se pretende incluir en los cobros con tarjetas de crédito un 4% adicional, que representa el valor de comisión que nos descuentan los bancos por el uso de ese medio electrónico.

De acuerdo con la primicia anterior, se procede a dividir el estado de resultados en dos partes, el primer cuadro representa el 22% de las otras formas de pago que no es objeto de estudio, y en la segunda parte se tomara en cuenta únicamente el 78% de las ventas realizadas con tarjeta de crédito para realizar el análisis respectivo.

<b>Estado de resultados otras formas de pago</b>	
	<b>2019</b>
Ingresos procedentes de acuerdos con clientes	13,796,884.86
Costo de servicios prestados	(9,840,375.38)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>3,956,509.48</b>
Gastos de ventas	(1,023,077.22)
Gastos de administración	(1,989,531.28)
Otros ingresos	402,295.30
Otros Gastos	(219,081.50)
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>1,127,114.78</b>
Gastos Financieros	(227,641.26)
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>899,473.52</b>
Impuesto a la renta	(197,384.88)
<b>Utilidad neta del año</b>	<b>702,088.64</b>
(Ganancias) pérdidas actuales	11,565.18
<b>Otros resultados integrales</b>	<b>11,565.18</b>
<b>Resultados integrales del año, neto de impuestos</b>	<b>713,653.82</b>

Dentro de las otras formas de pago podemos decir que 7.5 millones se reciben por medio de PayPal, cuenta que no genera comisiones por cobro o transferencia de valores a un banco local, 5.6 millones se reciben por medio de transferencias bancarias, mismas que generan un costo de comisión de 0.22 centavos por transacción, en promedio se reciben entre 1000 y 1500 transferencias anuales con motivo de venta del servicio, que en sumatoria representa un gasto de 220 a 330 dólares anuales por este tipo de cobro, dicho rubro no es representativo para la empresa, el 1% restante, se interpreta como 620 mil dólares cobrados en efectivo, que al depositarlos en el banco no generan ningún tipo de comisión o impuesto bancario.

<b>Estado de resultados tarjetas de crédito</b>	
	<b>2019</b>
Ingresos procedentes de acuerdos con clientes	48,916,228.14
Costo de servicios prestados	(34,888,603.62)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>14,027,624.52</b>
Gastos de ventas	(3,627,273.78)
Gastos de administración	(7,053,792.72)
Otros ingresos	1,426,319.70
Otros Gastos	(776,743.50)
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>3,996,134.22</b>
Gastos Financieros	(807,091.74)
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>3,189,042.48</b>
Impuesto a la renta	(699,819.12)
<b>Utilidad neta del año</b>	<b>2,489,223.36</b>
(Ganancias) pérdidas actuales	41,003.82
<b>Otros resultados integrales</b>	<b>41,003.82</b>
<b>Resultados integrales del año, neto de impuestos</b>	<b>2,530,227.18</b>

En las ventas con tarjeta de crédito en promedio por cada transacción el banco nos cobra 4% de comisión, transformado a valor monetario representa un gasto por 1.9 millones de dólares anuales, en la simulación que se muestra a continuación, el porcentaje de comisión se va a incluir en el cobro con tarjeta de crédito para equiparar el valor del gasto en cada cliente.

<b>Estado de resultados tarjetas de crédito</b>	
	<b>2019</b>
Ingresos procedentes de acuerdos con clientes	50,872,877.27
Costo de servicios prestados	(34,888,603.62)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>15,984,273.65</b>
Gastos de ventas	(3,627,273.78)
Gastos de administración	(7,053,792.72)
Otros ingresos	1,426,319.70
Otros Gastos	(776,743.50)
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>5,952,783.35</b>
Gastos Financieros	(807,091.74)
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>5,145,691.61</b>
Impuesto a la renta	(1,129,195.80)
<b>Utilidad neta del año</b>	<b>4,016,495.81</b>
(Ganancias) pérdidas actuales	41,003.82
<b>Otros resultados integrales</b>	<b>41,003.82</b>
<b>Resultados integrales del año, neto de impuestos</b>	<b>4,057,499.63</b>

Ejecutando ese cambio, no generamos ningún gasto adicional, ya que solo se incrementa el valor cobrado al cliente por el mismo servicio brindado, en equivalencia, el impuesto causado se recalcula en base a los nuevos ingresos y la utilidad neta cambia pasa de 2.5 millones a 4.05 millones de dólares al tomar esa modificación.

Para medir el impacto que este cambio tiene en la empresa se recalculan las razones de rentabilidad, quedando de la siguiente forma.

### Rentabilidad del patrimonio

$$\text{Rentabilidad del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio bruto}}$$

$$\text{Rentabilidad del patrimonio} = \frac{4'711.153,00}{26'757.455,00}$$

$$\text{Rentabilidad del patrimonio} = 17.6 \%$$

La empresa tiene una rentabilidad del patrimonio bruto del 17.6%

### Rentabilidad del capital pagado

$$\text{Rentabilidad del capital pagado} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital pagado}}$$

$$\text{Rentabilidad del capital pagado} = \frac{4'711.153,00}{16'840.384,00}$$

$$\text{Rentabilidad del capital pagado} = 27.9 \%$$

El rendimiento del capital pagado alcanza el 27.9% para el año 2019.

### Margen Bruto

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Margen bruto} = \frac{19'940.783,00}{64'669.762,00}$$

$$\text{Margen bruto} = 30.8\%$$

Por cada dólar que la empresa vende, generamos un 30.8% de utilidad

### **Gastos de administración y ventas a ventas**

$$\text{Gasto de administración y ventas a ventas} = \frac{\text{Gastos de administración y ventas}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Gasto de administración y ventas a ventas} = \frac{13'693.675,00}{64'669.762,00}$$

$$\text{Gasto de administración y ventas a ventas} = 21.1\%$$

Los resultados del cálculo anterior nos muestran que la empresa debe realizar una inversión del 21.1% en gastos de administración y ventas sobre las ventas realizadas

### **Margen operacional de utilidad**

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

$$\text{Margen operacional de utilidad} = \frac{7'079.898,00}{64'669.762,00}$$

$$\text{Margen operacional de utilidad} = 10.9\%$$

Este resultado nos permite concluir que la empresa tiene una utilidad operacional que equivale al 10.9% con respecto al total de ventas del periodo.

Al comparar los valores podemos visualizar el cambio que esto representa en la empresa.

	Asumiendo el gasto de comisión	Cobrando el gasto de comisión	Variación
Rentabilidad del patrimonio	12.00%	17.60%	5.60%
Rentabilidad del capital pagado	19.00%	27.90%	8.90%
Margen Bruto	29.00%	30.80%	1.80%
Gastos de administración y ventas a ventas	22.00%	21.10%	-0.90%
Margen operacional de utilidad	8.17%	10.90%	2.73%

La inclusión del cobro de la comisión del 4% en cada pago con tarjeta de crédito propone un aumento de 1.5 millones de dólares para la empresa.

#### **4.6. Propuesta de estrategia financiera**

Quito, 3 de marzo de 2021

Señores

ETICA

Av. de las Palmeras N45-74 y Orquídeas

Quito – Ecuador

Atención:

Mónica López

GERENTE FINANCIERO

Estimada señora:

Actualmente se determinó que la empresa maneja la mayor parte de las ventas usando medios magnéticos como son las tarjetas de crédito, el uso de las mismas genera una comisión del 4% sobre las ventas antes de ser procesada a la cuenta bancaria empresarial, generando un gasto de 1.9 millones de dólares anuales, la propuesta que deseamos plantear supone un incremento del 25% en la utilidad neta que representa 1.5 millones de dólares dentro de un año fiscal, sin tener que incurrir en gastos adicionales.

La cifra detallada anteriormente surgió en base a un estudio exhaustivo sobre la liquides de la empresa, para lo cual usamos el análisis horizontal y vertical del balance general,

estado de resultados y flujo de efectivo, adicionalmente para un correcto estudio se procedió con el cálculo de los diferentes indicadores financieros, tomando los datos actuales de la empresa y así tener un punto de partida para evaluar la propuesta ya mencionada, los nuevos datos los obtuvimos al considerar que los costos por el uso de tarjetas de crédito pueden ser eliminados al incluirlos en el precio de venta del servicio al cliente final, ya que al ser extranjeros los mismos están dispuestos a pagar gastos adicionales, con esa premisa, se realizó una simulación con el nuevo ingreso y se calcularon los índices de rentabilidad nuevamente para evidenciar el cambio que sufre la liquidez con esa modificación.

Una vez concluido el análisis situacional, se pudo observar los diferentes movimientos de la empresa y las formas de pago que se manejan dentro de la misma, al tener el mayor porcentaje de las ventas centralizado en las tarjetas de crédito podemos proponer el incluir un cobro adicional del 4% en las ventas con dinero plástico, con la finalidad de equiparar el gasto adicional que representa y manteniendo la calidad del servicio prestado, este rubro será notificado al área comercial para que lo incluyan en la venta de los paquetes turísticos como parte del total.

La propuesta planteada, representa un impacto de 0.04 centavos por cada dólar que la empresa cobre a sus clientes, cantidad que no va a afectar a las ventas netas anuales, pero si va a representar un crecimiento en la liquidez que se puede manejar dentro de la compañía.

Atentamente,

Gabriel Ortiz

Ing. en Finanzas, Auditoria y CPA

## Capítulo V

### Conclusiones y recomendaciones

#### 5.1. Conclusiones

- La mayor parte de clientes que contratan los servicios con la empresa son extranjeros, por tal motivo no se puede cambiar el tipo de cobro con tarjetas de crédito a otras formas de pago.
- Se tomó la decisión empresarial de otorgar, promociones, descuentos, regalos, bonificaciones y/o paquetes exclusivos cuando los clientes optan por manejar otras fuentes de pago aparte del uso de tarjetas.
- Actualmente se han logrado obtener acuerdos bancarios con entidades del extranjero que permiten recibir transferencias en una cuenta internacional para luego movilizar el dinero a una cuenta nacional en un solo depósito conjunto, minimizando de esta forma los gastos bancarios por recibir dinero del exterior.
- En la organización es claro que se mantiene un gran flujo de efectivo para poder cubrir los gastos que tienen diariamente, a su vez todo el excedente de dinero se lo envía directamente a cuentas de inversión.
- Los tours que se ofrecen a los diferentes clientes, sea el consumidor final o un intermediario se cobran hasta con 6 meses de anticipación, por tal motivo la empresa maneja una gran cuenta de pasivo contractual, que va disminuyendo conforme se brinda el servicio en las fechas reservadas previamente.
- Para minimizar pérdidas en las embarcaciones que destinan para los servicios en alta mar, cada barco debe salir con el cupo completo, en el caso de no tener el aforo necesario, se emiten promociones para poder vender los espacios vacíos y así mantener los gastos operativos equilibrados.

- Al ser una empresa turística, notaron que los daños al medio ambiente podían ser catastróficos por la afluencia de personas a los lugares de visita, por tal motivo, crearon la iniciativa llamada el carbono neutro, para poder compensar la cantidad de emisiones que genera una persona en cada visita al país.
- Con el paso de los años y el fortalecimiento de la empresa, se van absorbiendo a las empresas relacionadas, con la finalidad de reducir costos, acaparar más servicios y realizar una sola vinculación del cliente con el servicio a recibir.

## **5.2. Recomendaciones**

- Establecer una política de cobro en donde se incluya el costo por comisión al usar tarjeta de crédito, este rubro será el 8% sobre la venta total del servicio, de esta forma se equiparará el gasto incurrido.
- Analizar el impacto que tiene para la empresa manejar los diferentes tipos de promociones o bonificaciones hacia los clientes, con la finalidad de medir con qué frecuencia suceden y cuál es el gasto que representa.
- Proponer a los clientes la opción de realizar transferencias a la cuenta internacional, evitando de esta forma incurrir en el gasto de la comisión por tarjeta de crédito.
- Organizar la cuenta de inversiones para que se divida por montos y fechas de vencimiento diferentes, con la idea de poder tener liquidez adicional en caso de sufrir algún imprevisto o emergencia dentro de la organización.
- Realizar un estudio en donde se determine cuál es la posible afluencia de clientes dentro del año siguiente, con el afán de realizar la pre-compra y/o

reserva de habitaciones o servicios al mejor precio al inicio del año, para economizar costos de operación.

- Publicitar dentro de la compañía los espacios vacíos que tienen en los barcos para poder cubrir el aforo completo, en los casos que no se dispongan de los clientes suficientes.
- Concientizar con mayor eficacia a los clientes sobre pagar la cuota del carbono neutro, para que sean parte del cambio en el cuidado del medio ambiente y a su vez la empresa tenga menos gastos en el cuidado del mismo, ya que entran en colaboración cada viajero.
- Canalizar los recursos adecuadamente para que exista una clara diferenciación de los múltiples servicios que ofrecen, manejando de esta forma una gestión correcta y constituida sin perder el control sobre el manejo de la empresa.

## Capítulo VI

### 6.1 Bibliografía

Fred. , D. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. (Décimo Primera Edición ed.). México D.F.: Prentice Hall.

2017, T. (s.f.). *Ministerio de turismo*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/balanza-turistica-con-saldo-positivo-en-2017/>

Aching Guzman, C. (2006). *atemáticas Financieras para toma de decisiones gerenciales*. Perú.

Alvarado, O. (2005). *Gestion de Proyectos Educativos Lineamientos Metodologicos*. En O. Alvarado, *Gestion de Proyectos Educativos Lineamientos Metodologicos* (pág. 197). UNMSM.

Apreda, R. (1985). *Matemática Financiera en un contexto inflacionario, 1985*. México: Editorial Club de Estudio.

Comercio, E. (24 de 03 de 2018). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/locales-tarjetas-credito-debito-comercio.html>

Expreso, D. (s.f.). Obtenido de Diario Expreso: <https://www.pressreader.com/ecuador/diario-expreso/20180315/281711205173374>

Gerry, Johnson; Kevan, Scholes. (2001). *Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones*. (5ta. ed.). México: Prentice Hall.

- Gitman , L. J. (2000). *Principios de Administración Financiera* (8va. ed.). México: Prentice Hall.
- Gitman, Lawrence J; Zutter, Chad J. (2012). *Principios de Administración Financiera* (12da ed.). México: Pearson.
- Hitt, M., Irland, D., & Hosskison, R. (2009). *Administración Estratégica, competitividad y Globalización*. México D.F.: Editorial Latinoamericana.
- Krugman, P. R., Obstfeld, M., & Melitz, M. J. (2012). *Economía Internacional Teoría y política* (Novena ed.). Madrid: PEARSON EDUCACIÓN.
- Mintzberg, H., & Brian Quinn , J. (1993). *El proceso estratégico, Conceptos, contextos y casos*. (2da. ed.). México: Prentice Hall. Mexico.
- Organización Internacional del Trabajo. (2007). Guía de recursos sobre responsabilidad social de la empresa (RSE). OIT.
- Pago, D. N.-G. (s.f.). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Administracion/snp-estadistica-1.pdf>
- Serna Gómez, Humberto. (2010). *Gerencia Estratégica, Teoría - Metodología - Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos*. Bogotá - Colombia: 3R Editores.
- Statista. (s.f.). *Statista*. Obtenido de <https://es.statista.com/grafico/18346/uso-de-tarjeta-de-credito-para-pagos-a-plazo-en-latinoamerica/>
- Turismo, M. d. (Septiembre de 2018). *Geovit*. Obtenido de <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-19-17-01-51/movimientos-internos-geovit>

turismo, M. d. (s.f.). *Ministerio de turismo*. Obtenido de <https://www.turismo.gob.ec/el-turismo-ecuatoriano-crecio-un-11-en-2018/>