



**Modelo de gestión financiera para reducir la cartera vencida para la empresa Pacific
Air Cargos S.A.**

Cerón Aguirre, Henry Vinicio

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

Maestría en Finanzas Empresariales

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Magíster en Finanzas Empresariales

Ing. Morales Villagómez, José Efraín

21 de octubre de 2020



HENRY VINICIO CERÓN AGUIRRE - TESIS

[1.docx](#)

Scanned on: 0:3 February 7, 2022 UTC



Overall Similarity Score



Results Found



Total Words in Text

Identical Words	449
Words with Minor Changes	67
Paraphrased Words	314
Omitted Words	55

Morales Villagómez, José Efraín

Director

C.C.: 1711562908



Website | Education | Businesses



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, **Modelo de gestión financiera para reducir la cartera vencida para la empresa Pacific Air Cargos S.A.** fue realizado por el señor **Cerón Aguirre Henry Vinicio**, el mismo que 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, 28 de septiembre de 2020

Morales Villagómez, José Efraín

Director

C.C.: 1711562908



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS**

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Yo **Cerón Aguirre Henry Vinicio**, con cédula de ciudadanía No. 1710249820, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **Modelo de gestión financiera para reducir la cartera vencida para la empresa Pacific Air Cargos S.A.** 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, 28 de septiembre de 2020

Cerón Aguirre Henry Vinicio

C.C.: 1710249820



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo Cerón Aguirre Henry Vinicio, con cédula de ciudadanía No. 1710249820, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **Modelo de gestión financiera para reducir la cartera vencida para la empresa Pacific Air Cargos S.A.** el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 28 de septiembre de 2020

Cerón Aguirre Henry Vinicio

C.C.: 1710249820

DEDICATORIA

Más allá de lo visible, lo tangible y lo evidente o cualquier sentimiento, existe el amor propio, mismo que supera los límites del tiempo y el espacio. Por ello, este trabajo me lo dedico, ya que nació como un sueño, el cual se fue alimentando en el día a día, de trabajar y estudiar al mismo tiempo.

El esfuerzo la perseverancia y la constancia, son cualidades o virtudes por medio del cual se alcanzan metas y objetivos, al desarrollar esta Maestría, hubo momentos en los cuales se presentó el desánimo y el querer dejar las cosas a medias.

El **ESFUERZO** fue fundamental para alcázar mi objetivo, mismo que requería de paciencia y valor, la **PERSEVERANCIA** por alcanzar mi meta se apoyó en la persistencia, firmeza, dedicación y tesón de llegar al final de lo planteado, gracias a la **CONSTANCIA**, responsabilidad y trabaja arduo, es que ahora cuento con otra meta cumplida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, que es la fe que me mueve, me bendice y me da la vida, la salud, la fuerza y la sabiduría para culminar con éxito una meta más en mi vida, y me permite continuar el camino que escogió para mí.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Institución, que me ha proporcionado el conocimiento que me permite avanzar en el desarrollo de mi profesión.

A mi padre, por sembrar en mí el don de gente, por formarme con fortaleza, humildad, y enseñarme que el esfuerzo y sacrificio siempre valen la pena.

A mi madre, por inculcarme el amor a Dios, por los valores morales y éticos, que hoy definen mi vida, por ser un ejemplo de amor y abnegación, siendo confidente y amiga incondicional.

Por esto y mucho más, siempre en mí, existirá el sentir de gratitud.

Indice General

Capítulo I	14
Información Específica	15
Título del Proyecto	15
Motivación y Contexto	15
Planteamiento del problema.....	16
Descripción del problema.....	18
Preguntas de investigación	18
Justificación e Importancia	19
Objetivo General	19
Objetivo Específicos.....	20
Proyectos Relacionados o Complementarios	20
Marco Teórico (Análisis del Estado del Arte).....	20
Metodología de la investigación recolección y procesamiento de la información.....	23
Métodos.....	22
Histórico Lógico	22
Estadístico.....	22
Analítico Sintético	22
Inductivo.....	23
Técnicas.....	23
La Entrevista.....	23
Análisis Deductivo.....	23
Herramientas e Instrumentos de la Investigación.....	23
Evaluación de resultados y validación.....	24
Plan del Proyecto.....	24
Recursos a ser utilizados	24
Presupuesto.....	24
Aspectos Generales de la Empresap	25
Antecedentes.....	25
Justificación, Importancia de Aplicación del Proyecto	26
Planteamiento del Problema	26
Análisis Interno	27
Misión.....	27
Visión.....	27
Objetivos.....	27
Objetivos Generales.....	27
Objetivos Estratégicos	28
Valores Institucionales	28
Aspectos Legales.....	29

Control Interno	29
Estructura Orgánica de la Empresa	30
Capítulo II	31
Análisis Situacional de Pacific Air Cargo S.A.	31
Servicio Ofertado	31
Principales Clientes	31
Clientes Nacionales	31
Clientes Internacionales.....	32
Análisis del Entorno	33
Entorno Mundial.....	34
Competitividad	34
Exportaciones	35
Situación Interna	35
Filosofía Corporativa	35
Instalaciones.....	36
Capítulo III	39
Diagnóstico Financiero.....	39
Análisis Financiero Vertical y Horizontal del Estado de Situación Financiera	39
Análisis Financiero Vertical	39
Interpretación de Resultados	41
Análisis Financiero Horizontal	42
Interpretación de Resultados	45
Flujo de Efectivo	46
Análisis del Flujo de Efectivo.....	49
Método Dupont	49
Análisis del Método Dupont.....	49
Return On Assets o ROA	50
Return On Equity o ROE	50
Rotación del Activo	51
Razones Financieras, Índices de Liquidez, Índice de actividad, Índice de Endeudamiento e Índice de Rentabilidad	51
Índices de Liquidez	51
Líquidos Corriente.....	51
Índices de Actividad	52
Rotación de Cartera.....	52
Periodo de Cobro.....	52
Índices de Endeudamiento o Solvencia.....	54
Endeudamiento del Activo	54
Endeudamiento Patrimonial	54
Endeudamiento del Activo Fijo.....	55

Apalancamiento	57
Apalancamiento Financiero.....	57
Índices de Rentabilidad.....	58
Rentabilidad Neta del Activo	58
Margen Operacional.....	59
Rentabilidad Neta de Ventas.....	59
Rentabilidad Operacional del Patrimonio	59
Rentabilidad Financiera	59
Capítulo IV.....	62
Modelo de Gestión Financiera para reducir la cartera vencida para la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A.....	62
Introducción	62
Objetivo de la Propuesta.....	63
Fundamentación Científica	63
Modelo de Gestión.....	63
Gestión.....	63
Conceptualización de Modelos de Gestión	64
Fases del Modelo de Gestión.....	66
Partes del Modelo de Gestión	67
Direccionamiento Estratégico del Modelo de Gestión	68
Planteamiento Administrativo del Modelo de Gestión.....	68
Capítulo V	74
Aplicación del Modelo de Gestión Financiera para reducir la cartera vencida para la Empresa PACIFIC AIR CARGO S. A.....	74
La Doctrina Empresarial.....	74
Propuesta de Control Presupuestario	79
Etapas del Control Presupuestario.....	80
Análisis de la Gestión Presupuestaria.....	81
Determinación de medidas correctivas y sugerencias	81
Control sobre la responsabilidad del nivel Directivo	82
Periodicidad del Control	82
Control de la Morosidad.....	83
Control Previo al Compromiso	88
Análisis de la Gestión Financiera	88
Informes e Indicadores Financieros	90
Capítulo VI.....	99
Conclusiones y Recomendaciones	99
Conclusiones	99
Recomendaciones	100
BIBLIOGRAFÍA.....	101

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Categorización Clientes	18
Tabla 2 Clientes Nacionales	33
Tabla 3 Clientes Internacionales.....	34
Tabla 4 Guía de Recuperación de Cobranzas	85
Tabla 5 Indicadores de Gestión Presupuestaria	88
Tabla 6 Análisis de la Gestión Financiera	91
Tabla 7 Cuentas por Cobrar Semestrales.....	93
Tabla 8 Variación de Cuentas por Cobrar.....	94
Tabla 9 Indicadores con Implementación del Modelo de Gestión	94

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Cronograma de Actividades.....	26
Figura 2 Organigrama Estructural de la Empresa.....	31
Figura 3 Balance General Activos Análisis Vertical	40
Figura 4 Balance General Pasivos Análisis Vertical	41
Figura 5 Balance General Patrimonio Análisis Vertical.....	42
Figura 6 Balance General Activos Análisis Horizontal	44
Figura 7 Balance General Pasivos Análisis Horizontal	45
Figura 8 Balance General Patrimonio Análisis Horizontal.....	46
Figura 9 Balance General Flujo de Efectivo Con Variación	47
Figura 10 Balance Pérdidas y Ganancias Flujo de Efectivo.....	48
Figura 11 Variación de Capital de Trabajo	49
Figura 12 Periodo de Cobro	54
Figura 13 Evolución de Cuentas Clave y Segmentación de Cartera.....	61
Figura 14 Segmentación de la Cuenta Cartera.....	62
Figura 15 Fases del Modelo de Gestión	66
Figura 16 Organigrama de la Gerencia Financiera de Pacific Air Cargo S. A.	69
Figura 17 Doctrina Empresarial.....	77
Figura 18 Flujo Grama del Modelo de Gestión Financiera de la empresa	78
Figura 19 Propuesta de Control Presupuestario.....	79
Figura 20 Registro de ingresos y gastos	80
Figura 21 Guía de Recuperación General.....	85
Figura 22 Gráfico de Indicadores con Implementación del Modelo de Gestión.....	95
Figura 23 Identificación categórica de los clientes según el modo de gestión planteado.....	96
Figura 24 Categorización de los clientes según el método de contacto.....	97
Figura 25 Determinar saldos reales según modelo de gestión planteado.....	98
Figura 26 Comprobación de cartera vencida según modelo de gestión.....	99

RESUMEN

Esta investigación se realiza porque la empresa Pacific Air Cargo S.A., porque mantiene una cartera vencida, en base a esta herramienta el Departamento Financiero al igual que la Gerencia de la Empresa, que facilitará la toma de decisiones más adecuadas, y determinará la viabilidad del negocio, el uso de recursos serán eficaces y la ejecución de actividades, determinar la objetividad y eficiencia del servicio ofertado.

En resumen en este modelo de gestión se realizó exponen teorías que se vinculen con el objeto de estudio, en el primer capítulo se plantea el título del proyecto, así como la motivación y contexto, planteamiento y descripción del problema, así como la justificación e importancia, al igual que los objetivos, generales como específicos, se indican aspectos generales de la empresa, el segundo capítulo se revisa el Análisis Situacional de la empresa se indica los servicios y los Principales Clientes tanto Nacionales como Internacionales, se menciona la Competitividad con las y menciona las Instalaciones de la empresa, en el tercer capítulo trata sobre el Diagnóstico Financiero, el Método Dupont y su Apalancamiento Financiero, y la Rentabilidad Financiera, en el capítulo cuarto se aplica el modelo de gestión financiera para reducir la cartera vencida, dar a conocer el Objetivo de la Propuesta además las Fases y partes del Modelo de Gestión, en el capítulo quinto se aplica el Modelo de Gestión Financiera para reducir la cartera vencida, así como la , determinar las medidas correctivas, análisis de la Gestión Financiera y determinar los Informes Financieros.

PALABRAS CLAVE:

- **CARTERA**
- **VIABILIDAD**
- **RECURSOS**
- **RENTABILIDAD**
- **ANALISIS**

ABSTRACT

This investigation is carried out because the company Pacific Air Cargo SA, because it maintains an overdue portfolio, based on this tool the Financial Department as well as the Management of the Company, which will facilitate the most appropriate decision-making, and will determine the viability of the business, the use of resources will be effective and the execution of activities, determine the objectivity and efficiency of the service offered.

In summary, in this management model, theories that are linked to the object of study are presented, in the first chapter the title of the project is presented, as well as the motivation and context, approach and description of the problem, as well as the justification and importance, as well as the general and specific objectives, general aspects of the company are indicated, the second chapter reviews the Situational Analysis of the company, the services and the Main Clients, both National and International, are indicated, Competitiveness with the and mentions the facilities of the company, in the third chapter it deals with the Financial Diagnosis, the Dupont Method and its Financial Leverage, and Financial Profitability, in the fourth chapter the financial management model is applied to reduce the non-performing portfolio, publicize the Objective of the Proposal in addition to the Phases and parts of the Management Model, in the fifth chapter the Management Model is applied Financial ion to reduce the overdue portfolio, as well as the, determine the corrective measures, analysis of the Financial Management and determine the Financial Reports

KEY WORDS:

- **BRIEFCASE**
- **VIABILITY**
- **MEANS**
- **COST EFFECTIVENESS**
- **ANALYSIS**

Capítulo I

Información Específica

Título del Proyecto

Modelo de Gestión Financiera para reducir la cartera vencida para la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A.

Motivación y Contexto

La empresa PACIFIC AIR CARGO S. A. debe mantener una correcta relación entre la financiación de los activos con capital propio, o créditos comerciales y financieros, al no tener políticas que ayuden a controlar los flujos de fondos, no establecer un presupuesto en base a los ingresos y egresos, hará que la situación económica se vea afectada y corra el riesgo de seguir operando.

El propósito de mejora mediante la aplicación de un modelo de gestión financiera para reducir la cartera vencida para la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A. se implementa por la deficiencia en el proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar de manera oportuna y efectiva, esto incluye el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y categorías como, son corriente, vencida y cuentas de difícil cobro que se maneja con plazos de: 1 a 30 días, 30 a 60 días, 60 a 90 días y más de 90 días, esto no ha permitido que la empresa, pueda cumplir con los compromisos de corto y largo plazo.

La cartera es el eje sobre el cual gira la liquidez de la empresa, es necesario implementar nuevas herramientas que ayuden a fortalecer los cobros vencidos haciendo

que la cartera sea la más óptima del activo corriente, la administración de la cartera exige políticas, normas y procedimientos, basado en indicadores financieros los que permitan resultados.

Los costos de la operación se encuentran ligados al volumen de ventas, los que tiene relación directa, siendo positivo y permite contraer los costos y gastos de la empresa, sin embargo, esta situación, no puede mantenerse indefinidamente ya que puede agudizar la iliquidez y con esta situación la empresa corre el riesgo de cerrar.

La variación no ha seguido el mismo nivel, con respecto a las ventas, a pesar de ello los valores por costos y gastos de 2016 fueron menores que los ingresos, lo que permite obtener utilidad, sin embargo, al analizar y visualizar los informes financieros, puede surgir oportunidades o amenazas las que puedan afectar a la empresa Pacific Air Cargo S. A.

Planteamiento del problema

El Modelo de Gestión Financiera para reducir la cartera vencida para la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A., examina las deficiencias que presenta la actual administración en el área de Tesorería de la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A., a partir de este análisis efectuar una propuesta que abarca la eficiencia en la unidad Administrativo – Financiera.

El problema que al momento mantiene la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A., es la falta de liquidez, cartera vencida y el incumplimiento con sus proveedores, ya que sus servicios los oferta a crédito, para sus clientes, sin que se haya realizado un análisis adecuado de las políticas de crédito y cobranza que la empresa al momento mantiene, siendo estos documentos y créditos, que no han sido pagados a la fecha de su vencimiento, los que comprenden, microempresas, pequeñas y medianas empresas, dando como resultado el no tener un respaldo económico que resuelvan la falta de liquidez a corto plazo.

Lo que obliga a las autoridades de la empresa a castigar la cartera vencida, contabilizando al gasto, esta pérdida asume la empresa, esto hace que determine los vencimientos de la cartera y se clasifique con los siguientes parámetros:

Tabla 1

Categorización Clientes

CATEGORIZACION CLIENTES	
MESES	CATEGORIA
ENTRE 3 - 6 MESES	A
ENTRE 6 - 12 MESES	B
MAS DE 12 MESES	C

Nota: Categorizacion de Clientes según su comportamiento

El diagnóstico y análisis, de la cartera vencida se lo realizara en base a principios contables, normativas vigentes de tesorería y procedimientos internos en lo que se refiere a las obligaciones y los clientes que mantiene Pacific Air Cargo S.A., los mismos que constituyen las cuentas por cobrar de corto plazo.

La institución deberá fijar dentro de sus políticas de control interno, los procedimientos y medidas necesarios para llevar a cabo el castigo de sus cuentas incobrables, quedando evidencias en las actas respectivas de Directorio u Órgano equivalente, los lineamientos de la misma; registrando contablemente tales créditos en la cuenta (Weston, 1999)

Este trabajo concluye con el Modelo de Gestión Financiera para reducir la cartera vencida de la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A., lo que permitirá una mayor liquidez, y un mejor control de los costos y gasto, a generar recursos debido al buen manejo de los activos financieros, como lo son los bonos y los documentos que obligan la deuda, fijando tasas de interés adecuadas, lo que incrementa los ingresos para la empresas.

Descripción del problema

Para gestionar la actividad de la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A. es necesario enfatizar en dos áreas fundamentales, la operativa y la financiera, una mala gestión de las operaciones de la empresa puede conducir a un problema financiero importante, como se detalla a continuación.

- Las malas decisiones operativas que toman los funcionarios de la empresa, afectan directamente a las diferentes cuentas del activo circulante.
- Los saldos deudores de clientes hace que se incremente la cartera vencida y se obliguen a castigar en base a los parámetros antes indicados.
- Las decisiones de las áreas operativa y financiera tienen un profundo impacto financiero en la gestión, ya que no tienen una relación laboral estrecha.
- La implementación de políticas de crédito y cobranza débiles harán que la buena salud financiera de la empresa esté en riesgo.

Por lo tanto, para que la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A. pueda gozar de una buena salud financiera, es necesario una coordinación entre las áreas operativo - financiera y que comprendan cuáles son las relaciones laborales entre sí.

Preguntas de investigación

¿El sistema de recuperación de la cartera a corto plazo actual hará que la liquidez de la empresa se debilite y afecte el área operativa y financiera?

¿Cuáles son las alternativas de cambio en el manejo de tesorería para que existan mejoras en el flujo de efectivo?

¿Con la implementación de la propuesta de Gestión de Tesorería para el Corto Plazo, se estima una mejora positiva para la empresa?

¿Cuál es el modelo de Gestión de Tesorería para el corto plazo más apropiado para la empresa?

¿Cuál son las directrices que guie a la empresa Pacific Air Cargo S. A?

Justificación e Importancia

Establecer para la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A. directrices claras en cuanto a objetivos y políticas, procedimientos de trabajo y estándares de calidad, que permita una valoración transparente y objetiva del desempeño para la mejora mediante el Modelo de Gestión Financiera para reducir la cartera vencida para la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A.

La importancia de esta investigación se relaciona con la falta de una herramienta que ayude a realizar los cobros de corto y mediano plazo, lo que ayudara a la liquidez de la empresa, facilitando la toma de decisiones, dando como resultado nuevas fuentes de financiación y mantener un eficacia operacional, y la confiabilidad de la información y el cumplimiento de las Leyes y Regulaciones, lo que ayuda a detectar y perseguir mejoras de gestión y ahorro en los costos, las mejoras se ven reflejadas en las áreas operativas y la financiera.

Implementar una metodología de revisión de los procesos para el plan de mejora mediante la aplicación del Modelo de Gestión Financiera para reducir la cartera vencida para la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A., que permita analizar el funcionamiento actual y establecer los objetivos de tesorería, que permitirá medir la contribución al negocio de la compañía conforme a las mejores prácticas.

Objetivo General

Diseñar un Modelo de Gestión Financiera que ayude a reducir la cartera vencida, ya que de esta manera se garantizar la administración y la recuperación de cartera, como resultado de la aplicación de un herramienta eficiente y confiable, para que las operaciones y desembolso de fondos, valores y documentos negociables sean el resultado de las actividades financieras de la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A.

Objetivo Específicos

- Realizar un diagnóstico financiero que se fundamente en principios científicos que ayuden a reducir la morosidad, mediante el apoyo bibliográfico y enfoques de varios autores.
- Diseñar con un modelo de Gestión Financiera que permita aplicar herramientas y metodologías de investigación, destinados a la reducción de la morosidad que registra el Departamento Financiero de la Empresa Pacific Air Cargo S.A.
- Desarrollar los elementos necesarios del Modelo de Gestión Financiera atendiendo a los resultados obtenidos durante el proceso de investigación, para lograr reducir la cartera vencida en la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A.
- Aplicar el Modelo de Gestión Financiera reducir la cartera vencida, e implementando buenas políticas de crédito, reducirán los tiempos vencidos, lo que conlleva que los clientes cumplan con los tiempos estipulados, haciendo que PACIFIC AIR CARGO S. A. evite clientes vencidos.

Proyectos Relacionados o Complementarios

Para la empresa se elabora un trabajo adicional como Proyecto II, que es:
Desarrollar un modelo de costos para la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A.

Marco Teórico (Análisis del Estado del Arte)

El presente trabajo analiza la deficiencia que la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A. en su área de tesorería se le hace difícil el cobro de cartera en lo que corresponde a 60 - 90 días y más de 90 días, haciendo que su liquidez esté en riesgo, las variables a estudiar serán, la variable independiente que supone la causa de la deficiencia en cartera, al igual que la variable dependiente que trata de cambiar el factor al observar, medido y determinar el efecto de la variable independiente.

Las empresas que hacen cumplir el cobro de cartera vencida con sus clientes descubren que la liquidez de la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A. sea más segura y no

tenga riesgos.

El plan de mejora mediante la aplicación de un Modelo de Gestión Financiera para reducir la cartera vencida para la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A., se elabora en base a la investigación a partir de la observación de una realidad que tiene explicación en una teoría, por lo tanto se afirma que ellas representan un punto medio entre la teoría y la realidad.

Las técnicas que se implementaran para diseño, técnicas de procesamiento y recopilación de la información en la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A., se lo hará en base a la entrevista, técnicas de verificación ocular y la comparación.

La implementación de estos modelos de gestión son de ayuda para las empresas es así que se puede evidenciar en el trabajo de:

- Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.
- Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para la empresa Estrumetal S. A.
- Modelo de Gestión Financiera para recuperar la cartera vencida de la “Coac Sac Ltda” de la Provincia de Imbabura Cantón Otavalo.

Para la ejecución del presente modelo de gestión el Talento Humano que está involucrado directamente son, participantes y colaboradores de la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A., como es el encargado de tesorería, el contador y su asistente, y para la ejecución del proyecto ex alumno de la Maestría de Finanzas Empresariales.

Para Pacific Air Cargo S. A. es importante el comportamiento de la variable dependiente misma que se podría predecir según el comportamiento de la variable independiente, la excelencia y calidad del servicio que la empresa ofrece a sus clientes hace que ellos seleccionen el buen servicio, esto hace que la empresa mejore los servicios con la finalidad de la satisfacción del cliente.

Al ser una empresa productora de servicios, esta puede operar a discreción lo que favorece ya que se puede obtener resultados que pueden ser a favor, haciendo que su variable siempre le favorezca, lo que conlleva al cumplimiento de los objetivos trazados por parte de la gerencia.

Metodología de la investigación, recolección y procesamiento de la información

Métodos

La metodología del plan de mejora mediante la aplicación de un modelo de control de cartera vencida para la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A., la que se realizará en base a la investigación a partir de la observación de una realidad que tiene explicación en una teoría, por lo tanto se afirma que ellas representan un punto medio entre la teoría y la realidad.

Histórico Lógico

Se realizó el análisis de los antecedentes y situación actual, de la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A., este proceso se basa en la realidad de lo estudiado para obtener resultados sobre hechos históricos.

Estadístico

Con la implementación de procedimientos para el análisis de la información, elaboración de tablas, gráficos y estudio de resultados, tendría como resultado la secuencia de operaciones para el manejo de la información cuantitativo y cualitativo de la investigación.

Analítico Sintético

Este es un método para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos sustitutos. Se utiliza para determinar los factores asociados al costo, para el planteamiento y desarrollo del modelo, tomando los montos generales de los estados financieros desglosándolos para obtener información relevante.

Inductivo

Se parte de datos particulares se eleva a conocimiento generales, su aplicación se enfoca a la evaluación del modelo ante un posible escenario y validar el resultado final.

Técnicas

Cuando se realizó el análisis financiero para este proyecto se utilizaron las siguientes herramientas de estudio:

La Entrevista

Es un diálogo que se establece entre dos personas en el que una de ellas propone una serie de preguntas a la otra a partir de un guion previo. Se realiza con el fin de dar a conocer la información de su persona, de su experiencia o conocimientos, para el presente trabajo se lo realizara mediante reuniones programadas para establecer los requerimientos de la empresa.

Análisis Deductivo

Parte de datos generales los que fueron aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir, parte de verdades previamente establecidas como principios generales. Previo análisis de la información obtenida en la entrevista se pudo determinar las directrices obtenidas que van a guiar la investigación, la misma que va desde lo general a lo particular.

Herramientas e Instrumentos de la Investigación

Los instrumentos a utilizar se componen por la información financiera de la compañía, para la presentación del documento se utilizar un computador portátil con procesador de textos (Microsoft Word versión 2016).

Para análisis procesamiento de datos y elaboración del modelo se utilizara una hoja de cálculo (Microsoft Excel versión 2016).

Evaluación de resultados y validación

El plan de mejora mediante la aplicación de un modelo de control de cartera vencida para la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A., será evaluado mediante una simulación basada en escenarios, mismos que serán elaborados según las expectativas de gerencia y la información históricos obtenidos, los que se analizaran y se utilizara en la depuración del modelo.

Este proceso se realizara hasta verificar que el modelo cumpla con los requerimientos de la empresa.

Plan del Proyecto

Los probables recursos, presupuesto y cronograma adicional, índice del proyecto están sujetos a variación en medida que se desarrolle el trabajo.

Recursos a ser utilizados

Para desarrollar el presente trabajo se utilizara:

- Computador portátil
- Impresora
- Procesador de textos y hoja de cálculo (Suit Office de Microsoft versión 2016)

Presupuesto

Los gastos estimados, hasta la presentación y defensa de la tesis, está sujeta a precios ofertados en el mercado, por lo que existe la probabilidad que estén sujetos a incrementos en el transcurso del desarrollo del trabajo de titulación para la Maestría de Finanzas Empresariales, se puede detallar los siguientes rubros, mismos que se efectuaron en la realización de la investigación.

- Aranceles Universitarios		1.260,00
- Gastos Generales		548,00
Empastados	95,00	
Movilización	80,00	
Alimentación	90,00	
Impresiones	245,00	
Anillados	38,00	
TOTAL		1.808,00

Figura 3

Cronograma de Actividades

Actividades	Meses Año 2017																Meses Año 2018							
	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	1	3	4	1	2	3	4
Formulación y aprobación del perfil																								
Revisión de información, análisis y desarrollo Capítulo I																								
Elaboración Capítulo II: Análisis y proceso de la información financiera																								
Revisión y correcciones a los Capítulos I y II																								
Elaboración Capítulo III y Capítulo IV																								
Revisión y correcciones a los Capítulos III y IV																								
Elaboración Capítulo V y Capítulo VI																								
Revisión y correcciones a los Capítulos V y VI																								
Revisión del borrador del proyecto final																								
Entrega del documento definitivo para la calificación																								
Sustentación del proyecto																								

Nota: Se muestra el tiempo que se desarrolló la investigación

Aspectos Generales de la Empresa

Antecedentes

PACIFIC AIR CARGO S. A. líder con más de 25 años de experiencia en el mercado ecuatoriano ofreciendo servicios de soluciones logísticas integrales, teniendo como compromiso, el lograr la satisfacción del cliente, para lo cual contamos con personal calificado, tecnología de punta e infraestructura ubicada estratégicamente en Quito y Guayaquil.

PACIFIC AIR CARGO S. A. cuenta con un grupo humano que tiene la tarea de llevar al exportador e importador una información actualizada y rápida que aporte con nuevos elementos a su concepción, tanto exportaciones e importaciones, como de los diferentes mercados.

Manejar de forma responsable la carga da credibilidad, y contribuye satisfactoriamente a la imagen que posee PACIFIC AIR CARGO S. A., con exportadores, importadores, líneas aéreas y la Aviación Comercial en general.

PACIFIC AIR CARGO S. A., cuenta con la certificación BASC, la misma que avala el proceso de seguridad en cada uno de los pasos de la cadena logística, además es miembro del CASS/IATA, organización que regula el proceso de transporte aéreo internacional.

Justificación, Importancia de Aplicación del Proyecto

Los diferentes servicios que oferta la empresa, es consolidar carga congelada, en lo que se refiere a las rosas, mariscos y frutas, el volumen de ventas se ha contraído cada año generando inconvenientes financieros como iliquidez, de igual manera la complejidad económica del medio ha ocasionado que la cartera se incremente por lo que se requiere tomar medidas que permitan encaminar a la empresa para que pueda sobre llevar esta época de contracción.

Planteamiento del Problema

El plan de mejora mediante la aplicación de un modelo de gestión financiera para reducir la cartera vencida para la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A. se implementara por la deficiencia en el proceso sistemático de evaluación, seguimiento y control de las cuentas por cobrar de manera oportuna y efectiva, esto incluye el registro y clasificación de las cuentas por antigüedad y categorías como, son corriente, vencida y cuentas de difícil cobro que se maneja con plazos de: 1 a 30 días, 30 a 60 días, 60 a 90 días y más de 90 días, esto no ha permitido que la empresa, pueda cumplir con los compromisos de corto y

largo plazo.

La cartera es el eje sobre el cual gira la liquidez de la empresa, es necesario implementar nuevas herramientas que ayuden a fortalecer los cobros vencidos haciendo que la cartera sea la más óptima del activo corriente, la administración de la cartera exige políticas, normas y procedimientos, basado en indicadores financieros los que permitan resultados.

Los costos de la operación se encuentran ligados al volumen de ventas, los cuales es positivo y permite contraer los costos y gastos de la empresa, sin embargo, esta situación, no puede mantenerse indefinidamente y si se agudiza la iliquidez, la empresa podría cerrar.

La variación no ha seguido exactamente el mismo nivel de reducción que las ventas, a pesar de ello los valores por costos y gastos de 2016 fueron menores que los ingresos lo que permitió obtener utilidad, sin embargo, al plantear nuevas formas de visualizar de una forma diferente la información, puede surgir posibles oportunidades o amenazas.

Análisis Interno

Misión

Ser los mejores ofreciendo a nuestros clientes el servicio que ellos se merecen con la más alta calidad, adelantándonos a las necesidades y exigencias que ahora la globalización exige.

Visión

Servir a todas las necesidades globales que nuestros clientes requieran, fomentando valores que sirvan para mejorar aún más nuestro servicio y así convertirnos en la Agencia de Carga más eficiente del país.

Objetivos

Objetivos Generales

El brindar una atención personalizada a los clientes, proporciona total seguridad, la que se complementa con una comunicación continua, un estricto control, planificación y seguimiento de las diversas etapas en el transporte de sus productos desde y hasta su destino.

Objetivos Estratégicos

Para el desarrollo de la empresa constituye un pilar fundamental el departamento de exportaciones e importaciones, totalmente sistematizados, desarrollado por personas de alto conocimiento en el tema y de larga trayectoria en el ramo, lo que permite agilidad, eficiencia y cumplir puntualmente con todos y cada uno de los compromisos adquiridos.

La nitidez en el manejo de la carga ha dado credibilidad, y ha contribuido a la imagen que posee PACIFIC AIR CARGO S. A., con líneas aéreas y la aviación comercial en general. Se cuenta con la certificación BASC, la misma que avala el proceso de seguridad en cada paso de la cadena logística, la empresa es miembro del CASS/IATA, organizaciones que regulan los procesos del transporte aéreo internacional.

Valores Institucionales

HONOR.- Se basa en el propio respeto y estimación constituyendo a la verdadera integridad y valor, es la calidad de los principios morales sin intereses ni ambiciones, es el respeto a su propia dignidad personal.

LEALTAD.- Es la devoción, sincera, franca y voluntaria a la institución, a una causa y a las personas, donde prima la buena fe, es un compromiso a defender lo que creemos.

VERACIDAD.- Es crea confianza absoluta en las afirmaciones y comportamiento en las actividades institucionales, y en la sociedad, destacando cualquier indicio de falsedad en su conducta.

HONESTIDAD.- Es el celo que debe poseer el empleado para el cuidado de los bienes y valores, tanto institucionales como personales, que han sido entregados para su administración y custodia.

VALOR.- Cualidad individual frente al peligro que puede ser valorada desde el punto de vista físico y moral.

DISCIPLINA.- Capacidad de proceder conforme a las leyes, reglamentos y normas que rigen a la institución.

FLEXIBILIDAD.- Es modificar el comportamiento para adaptarlo a nuevas ideas o situaciones, en el marco de la normatividad y el sentido común.

LIDERAZGO.- Es comandar y dirigir a sus subordinados, en el cumplimiento de sus tareas y responsabilidades, motivados con el ejemplo en el cumplimiento del deber.

PROFESIONALISMO.- Es ejecutar actividades inherentes a sus tareas y responsabilidades con eficiencia y eficacia, sustentando en el dominio y aplicación de la ciencia y tecnología.

RESPONSABILIDAD.- Cumplir tareas y responsabilidades inherentes al grado y función, con dedicación, puntualidad y observando los plazos establecidos.

RESISTENCIA.- Cualidad para cumplir tareas y responsabilidades encomendadas, manteniéndose eficaz, en situaciones extremas de presión o de alta exigencia.

ORGANIZACIÓN.- Saber realizar tareas y responsabilidades en forma ordenada y metódica, destacando lo importante de lo superficial.

Aspectos Legales

La empresa Pacific Air Cargo S. A. inicia sus actividades comerciales el 13 de Abril del 2000, logrando alcances satisfacción para sus socios, por lo cual deben constituirse legalmente y cumplir con las obligaciones que rigen las entidades de control, haciendo que sus clientes tengan mayor confianza que su mercadería llegue a su lugar de destino en el tiempo y día pactado.

La empresa desde el inicio fue creada con visión corporativa, cumpliendo en estos años con las obligaciones a nivel local e internacional.

Control Interno

La empresa PACIFIC AIR CARGO S. A. se basa en un Control Interno el cual define con un conjunto de procedimientos, políticas, normas y planes cuyo objetivo principal es proporcionar seguridad y confiabilidad la gestión contable y administrativa lo que permite a la empresa alcanzar sus metas y objetivos.

Sin duda esta es una herramienta esencial para lograr un correcto funcionamiento de las unidades que conforman la PACIFIC AIR CARGO S. A., lo que hace posible salvaguardar los activos, y confiar en los registros y resultados obtenidos, la responsabilidad del Control Interno es de la Administración, haciendo que se establezca una estructura adecuada que minimice errores y omisiones.

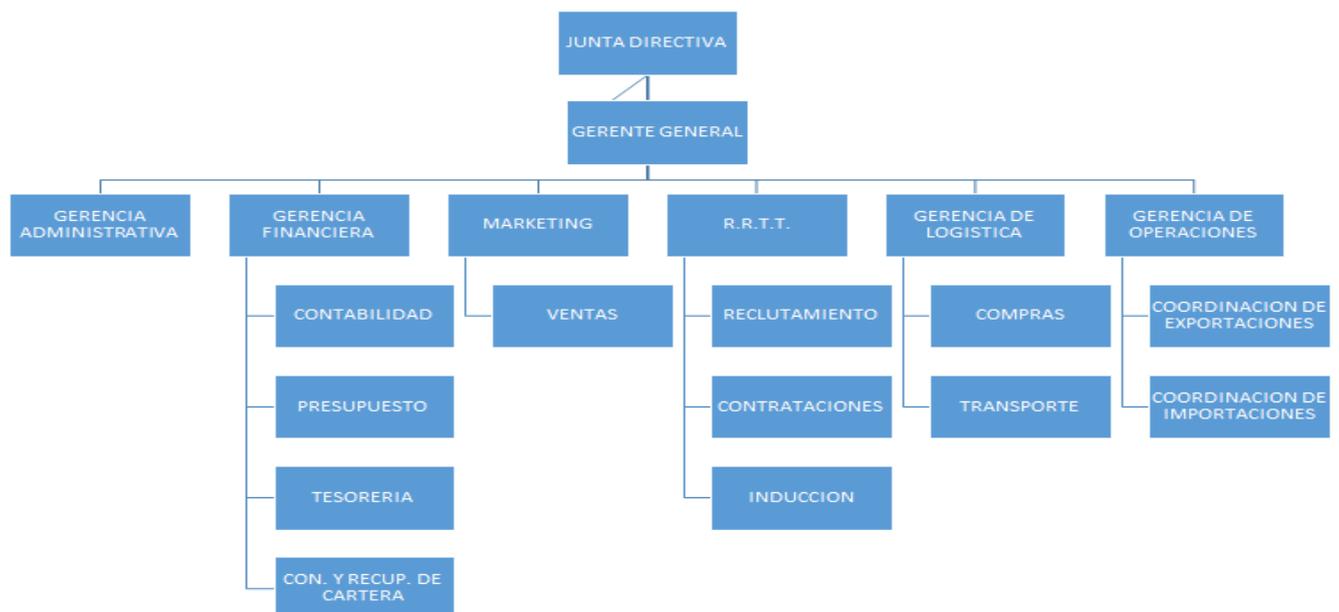
Estructura Orgánica de la Empresa

Tomando en cuenta el orden, la posición y la jerarquía, para la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A., es importante y de utilidad, representar en forma clara y sencilla, la ubicación para cada unidad que representa en la empresa.

- **Organigrama Estructural de la Empresa Pacific Air Cargo S. A.**

Tabla 2

Organigrama Estructural de la Empresa



Nota: Estructura Organizacional de la Empresa Pacific Air Cargo

Capítulo II

Análisis Situacional de Pacific Air Cargo S.A.

Servicio Ofertado

PACIFIC AIR CARGO S. A. ofrece el servicio de transporte aéreo de carga con itinerarios y horarios establecidos, para lo cual cuenta con modernas instalaciones de última generación tanto en oficinas como en los cuartos de almacenamiento para cargas de tipo perecedera, refrigerada y cargas que no tengan la necesidad de temperaturas reguladas.

Para la construcción se tomó en cuenta que los frigoríficos tendrán un gran volumen y para ello se utilizó un aislante de Poliuretano de alta densidad, evitando las posibles fugas, los paneles que conforman la estructura fueron importados desde Chile, con un grosor de 12cm, para tener una temperatura idónea, en la cual la carga logren almacenarse la mayor cantidad de tiempo, se adquirió los equipos de refrigeración para cumplir con la demanda.

Estos equipos cuentan con una potencia de 45 caballos de fuerza y un condensador de aire con ventiladores axiales, además de un evaporador cúbico, los ventiladores funcionan de forma automática, lo que garantiza que la temperatura sea estable.

Principales Clientes

Durante los años en los que la empresa ha desarrollado las actividades comerciales, ha logrado solventar una cartera solida de clientes que han hecho de PACIFIC AIR CARGO S.A. goce de credibilidad y confianza.

Clientes Nacionales

Para la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A., el cliente es lo más importante, es así que se toma en cuenta la capacidad y la tecnología con que cuenta la empresa, en base a

esta se oferta a los clientes confianza y seguridad que el producto lleguen a su destino en el tiempo y día acordado, es así que las diferentes clientes cuentan con una amplia gama de productos de exportacion, como: mariscos, pescado, mango, banano, cacao, madera, cuero y todo tipo de artesanía.

Entre los principales clientes se puede identificar en el siguiente cuadro:

Tabla 3

Clientes Nacionales

Clientes Nacionales		
Empresas	2017	2018
Grupo Rosamont	X	X
Alparoses	X	X
Decoflor	X	X
Promariscos S.A.	X	X
Empacreci S. A.	X	X
Bioorganic S. A.	X	X

Nota: Clientes Nacionales con que cuenta la empresa

Clientes Internacionales

Los puertos marítimos son un notable punto en el comercio, el más importante, por donde pasa el 70% de la exportación e importación del país, es el puerto de Guayaquil, ubicado al sur de la ciudad costera, es así que los clientes internacionales confían en la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A., como son: gas licuado y sus derivados como: diésel, nafta, aceite de petróleo al 70%, propano, aceites para vehículos, vehículos, CKD de autos, medicamentos de uso humano, todo tipo de tecnología, trigo duro, atún, maíz amarillo, aceite de soya, úrea, entre otros.

Entre los principales clientes se puede identificar en el siguiente cuadro:

Tabla 4*Clientes Internacionales*

Clientes Internacionales		
Empresas	2017	2018
Flishing Companys S.L.	X	X
Laucasal Ltda.	X	X
Ace Marketing Ltda.	X	X
Acefish International	X	X
Afa Export – Import Ltda	X	X
Agua Bonita Ltda.	X	X

Nota: Clientes Internacionales con que cuenta la empresa

Análisis del Entorno

La empresa PACIFIC AIR CARGO S. A. obtiene una ventaja sobre la competencia, es a base de los cambios que se produzcan, y ser ágil para aplicar sus planes y estrategias, las que pueden ser un:

- Análisis a corto plazo, exámenes esporádicos, normalmente iniciados por una crisis.
- Análisis regular, estudios realizados sobre un plan regular, mismo que puede ser una vez al año.
- Análisis continuo, recogida de datos estructurada de forma continua sobre un amplio espectro de factores del entorno.

Los directivos afirman que en el entorno en que se desarrollan los negocios, el análisis continuo es el mejor método, lo que permite a la compañía actuar rápidamente, antes de que se produzca un daño significativo, tomando ventaja de las oportunidades antes los competidores y así responder a las amenazas que puedan existir, cuando los

directivos hayan obtenido la información deben comunicar a los departamentos a todo nivel, y se convierte en una organización en aprendizaje.

Entorno Mundial

Es importante el análisis del entorno ya que es fundamental para comprender las razones por las cuales la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A., le impulsa a tomar medidas que permitan anticiparse a las regulaciones adecuadas para los clientes, observar la evolución del entorno nacional e internacional, esto ha facilitado que la empresa identifique los factores políticos y económicos que están condicionando sus actividades y negociaciones.

Las tasas de interés referencial en los mercados internacionales favorecieron ya que se acercaron a cero, haciendo que la Reserva Federal incremente dólares a la economía mundial mediante una política monetaria expansiva haciendo que se acentúe, luego de la crisis financiera, el incremento en el precio de la materia prima en valores promedio permitió que la economía de varios países de latinoamericanas lo que favoreció en la reducción de la pobreza.

Competitividad

PACIFIC AIR CARGO S. A., asume el reto a los cambios, debido a la globalización y la interrelación de los mercados, el incremento considerable de la competencia hace que la empresa, este a la vanguardia con tecnología según el servicio que ofrece a los clientes, realizando cambios continuos según las exigencias del mercado.

Haciendo que la demanda varíe cada vez, convirtiendo a los clientes más exigentes, lo que conlleva a una mayor diferenciación de los servicios por lo que se realizan ajustes a los procesos, esto hace que la organización este constantemente revisando sus procesos y mecanismos con vista a realizar mejoras, siendo los clientes los favorecidos, lo cual se considera como solución y adaptarse al cambio lo que está orientado a la comprensión y recepción de la información en comunicación con los procesos de la organización.

Exportaciones

El ingreso por las exportaciones de materias primas que realizaron los clientes, estuvo acompañado de inversión y financiamiento, esto hizo que busquen mayor rentabilidad ante los problemas que la economía presentaba, actualmente se han eliminado estímulos monetarios lo que provoco una reducción en el circulante, llevando a un encarecimiento de los créditos, haciendo que se sienta en la economía ecuatoriana y los cambios a nivel internacional.

A causa de la reducción de las exportaciones petroleras misma que bajaron a la mitad, al igual que la disminución de las exportaciones no petroleras, de igual manera las importaciones se contrajeron en una proporción menor, con una predecible caída de las compras externas de combustibles y un débil incremento de las importaciones no petroleras, la introducción de las salvaguardias y la menor disponibilidad de divisas por la caída en las exportaciones, hace que se reduzcan las compras externas.

Situación Interna

Las capacidades con que cuenta la empresa se base en ventajas competitivas, analizando recursos tangibles e intangibles, el personal capacitado asi como el capital financiero, es un punto fundamental para el funcionamiento de la empresa, la actualización de la tecnología, hace que se pueda tomar decisiones eficientes y de manera rápida, con la experiencia a través del tiempo, adquiriendo habilidades para las ventas y buenos negocios con sus clientes, la calidad de los servicios hace que el proceso productivo sea eficiente, esto permite que se elaboren ventajas competitivas, la que permite valorar al cliente, haciendo que PACIFIC AIR CARGO S. A., goce de una situación interna favorable.

Filosofía Corporativa

El brindar una atención personalizada, a los clientes le proporciona total seguridad, la que se complementa con una comunicación continua, un estricto control, planificación y seguimiento de las diversas etapas en el transporte de sus productos desde y hasta su

destino.

Constituye un pilar en el desarrollo como empresa de carga el departamento de exportaciones e importaciones, totalmente sistematizados, administrado por personas con altos conocimientos en el ramo y de larga trayectoria en toda clase de trámite, lo que ha permitido por su agilidad y eficiencia, cumplir puntualmente con todos y cada uno de nuestros compromisos.

Instalaciones

La empresa Pacific Air Cargo S. A. cuenta con modernas instalaciones y de última generación tanto en oficinas como en los cuartos de almacenamiento para cargas del tipo perecedero, refrigerado y cargas que no tengan la necesidad de temperaturas reguladas, con una gran capacidad de almacenamiento.

La construcción se realizó teniendo en cuenta que los mencionados frigoríficos tendrían un gran volumen y para ello se utilizó un aislante de Poliuretano de alta densidad, evitando las posibles fugas en el futuro. Los paneles que conforman la estructura fueron importados desde Chile. Con un grosor de 12cm. Usualmente son utilizados de tan solo 5cm.

Para poder llegar a una temperatura idónea en la cual las cargas perecederas logren estar almacenadas la mayor cantidad de tiempo posible se tomó la decisión de comprar en el extranjero los equipos de refrigeración que cumplan con tal demanda. Estos son de procedencia italiana, de la marca Zanotti.

Estos equipos cuentan con una potencia de 45 caballos de fuerza y un condensador de aire con ventiladores axiales, regulación electrónica, además de un evaporador cúbico. Sus ventiladores funcionan de forma automática, lo cual garantiza una temperatura estable a la cual haya sido programada, alcanzando un mínimo de dos grados celsius.

Todo ello garantiza que cualquier carga que llegue a altas temperaturas disminuya

entre doce y catorce grados celcius en tan solo tres u cuatro horas. Según la experiencia de los inspectores de agro calidad, nuestros cuartos fríos son unos de los que menor temperatura logra alcanzar.

Las oficinas cuentan con un moderno diseño inspirado en función de la comodidad tanto del cliente como del trabajador. Al tener un excelente confort influye directamente en el buen sentir de todo aquel que las visita, quedando muy a gusto con la armonía que en ellas se vive. No solo van a ser modernas nuestras oficinas, sino también su equipamiento tecnológico, que en su totalidad están a la vanguardia, permitiendo esto la agilidad y calidad de todo aquel proceso informático automatizado.

Capítulo III

Diagnóstico Financiero

Análisis Financiero Vertical y Horizontal del Estado de Situación Financiera

Uno de los análisis financieros que debe realizar Pacific Air Cargo S. A., a los Estados Financieros para efectuar análisis y comparaciones a los diferentes grupos que conforman los Estados Financieros, observar los cambios por las distintas operaciones de la empresa, la interpretación de los datos obtenidos, permitirá a la gerencia medir el progreso comparando los resultados alcanzados con las operaciones planeadas y los controles aplicados, gracias a estos análisis se puede identificar la capacidad de endeudamiento, la rentabilidad y su fortaleza o debilidad financiera, esto facilita el análisis de la situación económica de la empresa para la toma adecuada de decisiones.

Análisis Financiero Vertical

El principal objetivo del análisis de los Estados Financieros, es la transformación de la información a una forma que permita utilizarla, para conocer la situación financiera y económica de Pacific Air Cargo S. A., lo que le facilitará en la toma de decisiones.

El análisis vertical es la herramienta financiera que permite verificar la distribución acertada de los activos, y si está haciendo uso de la deuda de forma debida, teniendo en cuenta las necesidades financieras y operativas, con este tipo de análisis se puede determinar la posición estructural de cada una de las cifras que conforman los Estados Financieros con relación a una cifra base, el mismo que ayuda al análisis de un periodo con respecto a otro.

Figura 3*Balance General Activos Análisis Vertical*

PACIFIC AIR CARGO S. A. BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE						
PARA LOS AÑOS	2015		2016		2107	
	B. G.	A. VERTIVCAL	B. G.	A. VERTIVCAL	B. G.	A. VERTIVCAL
ACTIVO CORRIENTE						
CAJA - BANCOS	383.353,89	11,74%	521,81	0,05%	443,54	0,05%
CUENTAS POR COBRAR	476.182,07	43,30%	422.988,27	37,47%	360.270,36	37,49%
PROVISION CTAS INCOBRABLES	-32.099,95	-2,06%	-2.572,07	-0,23%	-2.186,26	-0,23%
OTRAS CTAS Y DTOS POR COBRAR NO CORRIENTES	4.097,96	0,26%	12.936,94	1,15%	11.726,73	1,22%
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO POR IVA	145.458,24	9,31%	146.086,90	12,94%	124.173,87	12,92%
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO POR RENTA	27.129,29	1,74%	30.488,32	2,70%	25.915,07	2,70%
PRIMAS DE SEGURO PAGADAS POR ANTICIPADO	20.284,50	1,30%				
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.024.406,00	65,60%	610.450,17	54,08%	520.343,31	54,15%
ACTIVO NO CORRIENTE						
MUEBLES Y ENSERES	12.522,77	0,80%	16.720,45	1,48%	14.212,38	1,48%
MAQUINARIA EQUIPO, INSTALACIONES Y ADECUACIONES (COSTO HISTORICO ANTES DE REEXPRESIONES O REVALUACIONES)	90.614,40	5,80%	91.339,40	8,09%	77.638,49	8,08%
TERRENOS (COSTO HISTORICO ANTES DE REEXPRESIONES O REVALUACIONES)	69.461,34	4,45%	69.461,34	6,15%	59.042,14	6,14%
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	24.250,30	1,55%	36.702,15	3,25%	31.196,83	3,25%
EDIFICIOS Y OTROS INMUEBLES EXCEPTO TERRENOS (COSTO HISTORICO ANTES DE REEXPRESIONES O REVALUACIONES)	361.282,19	23,13%	361.282,19	32,01%	307.089,86	31,96%
VEHICULOS EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MOVIL	19.800,00	1,27%	19.800,00	1,75%	16.830,00	1,75%
OTRAS PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	3.708,65	0,24%	3.708,65	0,33%	3.152,35	0,33%
DEL COSTO HISTORICO ANTES DE REEXPRESIONES O REVALUACIONES	-44.344,90	-2,84%	-80.672,20	-7,15%	-68.571,37	-7,14%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	537.294,75	34,40%	518.341,98	45,92%	440.590,68	45,85%
TOTAL ACTIVOS	1.561.700,75	100,00%	1.128.792,15	100,00%	960.933,99	100,00%

Nota: Balance para análisis vertical de activos corrientes

Al realizar el análisis vertical por grupo de cuentas se obtiene lo siguiente:

Siendo una empresa de servicios se estima que la estructura de los activos se equilibra, es decir, que no existe una diferencia considerable entre los activos corrientes y los no corrientes.

Según la información financiera, Pacific Air Cargo S. A., para el año 2015 presenta la mayor diferencia con un 65,60% frente al 34,40% en activos no corrientes, la misma que se reduce en los años siguientes, ya que existe una disminución de Maquinaria y Equipo, así como el aumento en las Cuentas por Cobrar, que es el punto de análisis de la presente propuesta.

Figura 4

Balance General Pasivos Análisis Vertical

PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES CORRIENTE NO RELAC	518.534,44	33,20%	369.808,98	32,76%	314.337,63	32,71%
OTROS DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES A ACCIONISTAS, SOCIOS, PA	43.241,85	2,77%	370.171,29	32,79%	314.645,60	32,74%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE NO RELACIONADA	496.096,64	31,77%	84.008,17	7,44%	71.406,94	7,43%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS CORRIENTE NO RELACIO	125.000,00	8,00%	15.000,00	1,33%	12.750,00	1,33%
ANTICIPOS DE CUENTES	82.607,79	5,29%				
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.265.480,72	81,03%	838.988,44	74,33%	713.140,17	74,21%
OBLIGACIONES POR PAGAR						
OBLIGACIONES IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO						
CORRIENTE	11.471,02	0,73%	18.249,47	1,62%	15.512,05	1,61%
OBLIGACIONES PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO						
CORRIENTE	5.666,04	0,36%	11.687,55	1,04%	9.934,42	1,03%
OBLIGACIONES CON EL IESS	6.345,35	0,41%	8.269,23	0,73%	7.028,85	0,73%
OTROS PASIVOS POR BENEFICIOS A EMPLEADOS			8.665,20	0,77%	7.365,42	0,77%
PRÉSTAMOS DE ACCIONISTAS O SOCIOS						
TOTAL OBLIGACIONES POR PAGAR	23.482,41	1,50%	46.871,45	4,15%	39.840,73	4,15%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.288.963,13	82,54%	885.859,89	78,48%	752.980,91	78,36%
BENEFICIOS SOCIALES						
PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL	25.733,80	1,65%	44.860,64	3,97%	38.131,54	3,97%
PROVISIONES PARA DESAHUCIO	22.315,37	1,43%	27.206,08	2,41%	23.125,17	2,41%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	48.049,17	3,08%	72.066,72	6,38%	61.256,71	6,37%
TOTAL PASIVO	1.337.012,30	85,61%	957.926,61	84,86%	814.237,62	84,73%

Nota: Balance para análisis vertical de pasivos corrientes

La estructura de la deuda de la empresa Pacific Air Cargo S. A., se presenta de la siguiente manera:

Los pasivos corrientes en su mayoría de generación espontánea, presentan un mayor peso en todos los periodos de análisis con respecto a la deuda, considerada de largo plazo. Las participaciones son las siguientes: tomando como cuenta madre el total de los pasivos: 96,41% y 92,48% en pasivos de corto plazo y de largo plazo 3,59% y 7,52% en los años 2015, 2016 y 2017 respectivamente.

Figura 5*Balance General Patrimonio Análisis Vertical*

PATRIMONIO						
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	10.000,00	0,64%	10.000,00	0,89%	10.000,00	1,04%
APORTES DE SOCIOS, ACCIONISTAS, PARTICIPES, FUNDADORES, CONSTITUYENTES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL PARA FUTURA CAPITALIZACION	85.366,14	5,47%				
RESERVA LEGAL	5.000,00	0,32%	5.000,00	0,44%	5.000,00	0,52%
RESERVA FACULTATIVA	1.594,72	0,10%	1.594,72	0,14%	1.594,72	0,17%
UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES	133.537,90	8,55%	153.428,35	13,59%	130.414,10	13,57%
RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCION POR PRIMERA VEZ	(6.856,95)	-0,44%	(6.856,95)	-0,61%	(6.856,95)	-0,71%
UTILIDAD DEL EJERCICIO PATRIMONIO	20.636,52	1,32%	47.979,96	4,25%	40.782,97	4,24%
GANANCIAS Y PERDIDAS ACTUARIALES ACUMULADAS	(24.589,88)	-1,57%	(40.280,54)	-3,57%	(34.238,46)	-3,56%
TOTAL PATRIMONIO	224.688,45	14,39%	170.865,54	15,14%	146.696,37	15,27%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.561.700,75	100,00%	1.128.792,15	100,00%	960.933,99	100,00%

Nota: Balance para análisis vertical del patrimonio

Con esta herramienta facilita el análisis de la empresa Pacific Air Cargo S. A., así se determina que porcentaje representa cada cuenta del activo o del pasivo, para desarrollar el cálculo de la información, además se busca la relación entre la cuenta que se quiere determinar, luego de encontrar la relación porcentual relativa a cada cuenta con respecto al total, según sea el caso, de esta manera se analiza e interpreta cada cuenta que presenta los Estados Financieros, que corresponde a los años 2015, 2016 y 2017.

Interpretación de Resultados

Para el presente análisis, se da a conocer a continuación las principales cuentas y pesos relativos de los Estados Financieros.

En primera instancia se analiza la estructura de capital de la empresa Pacific Air Cargo S. A., en cuanto al uso de recursos, se evidencia que el apalancamiento es alto, esto representa el 84,73%, mientras que el uso de recursos propios se mantiene en un 15,27%.

Esta estructura de capital puede en el largo plazo convertirse en una amenaza, pues se incrementa el riesgo de default (no cuenta con dinero líquido). Si bien es cierto, no existe una estructura óptima de capital, para el caso de la empresa Pacific Air Cargo S. A.,

se considera adecuada si se utiliza el criterio de que con la estructura la empresa genera utilidades.

En cuanto a la estructura de activos, y por tratarse de una empresa de servicios, se estima que los Activos Corrientes y No Corrientes presentan un peso equilibrado, esto se cumple ya que las ponderaciones relativas son del 54,15% y 45,85% respectivamente.

La liquidez de la empresa, medida por la cuenta Caja-Bancos representa frente a la cuenta madre (Activos Totales) el 0,05% lo que indica que la firma no mantiene altos niveles de dinero disponible, pues se considera que es rentable invertir en otros rubros que permitan aumentar la operatividad de la misma.

La cuenta más importante dentro del presente análisis, es la que representa las Cuentas por Cobrar. Esta cuenta es la que mantiene el mayor peso relativo dentro de los Activos, tanto Activos Corrientes como Activos No Corrientes, con un 37,49%, esto evidencia que existen falencias en la gestión de cobranzas y puede ser una de las razones por las cuales los niveles de la Cuenta Caja-Bancos son mínimos, el mantener un valor alto en Cuentas por Cobrar, a manera general no es positivo y para determinar de mejor manera las afectaciones de este rubro, se pueden completar con otros análisis complementarios. Pacific Air Cargo S. A., debe abrir bandas que permitan identificar los saldos que pertenecen a periodos específicos de tiempo, es decir, 15, 30, 60, 90, 180, 360 y más de 360 días por ejemplo.

Análisis Financiero Horizontal

Otra forma de realizar los análisis financieros, es en base a la herramienta financiera que permite verificar la Variación Absoluta y la Variación Relativa, que ha sufrido cada cuenta de los Estado Financieros que presenta en los años 2015, 2016 y 2017 con respecto de un periodo y a otro anterior, el Análisis Horizontal determina el aumento y disminución de una cuenta comparada entre dos periodos, siendo uno de ellos el denominado año base. Esto permite la comparación de los Estados Financieros de diferentes periodos, se obtiene el resultado de un de análisis dinámico.

Figura 6

Balance General Activos Análisis Horizontal

PACIFIC AIR CARGO S. A.							
BALANCE GENERAL							
AL 31 DE DICIEMBRE							
PARA LOS AÑOS	2015	2016	2017	2016-2015		2017-2016	
				VAR ABS	VAR REL	VAR ABS	VAR REL
ACTIVO CORRIENTE							
CAJA - BANCOS	383.353,89	521,81	443,54	-382.832,08	-99,86%	-78,27	-15,00%
CUENTAS POR COBRAR	476.182,07	422.988,27	360.270,36	-53.193,80	-11,17%	-62.717,91	-14,83%
PROVISION CTAS INCOBRABLES	-32.099,95	-2.572,07	-2.186,26	29.527,88	-91,99%	385,81	-15,00%
OTRAS CTAS Y DTOS POR COBRAR NO CORRIENTES	4.097,96	12.936,94	11.726,73	8.838,98	215,69%	-1.210,21	-9,35%
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO POR IVA	145.458,24	146.086,90	124.173,87	628,66	0,43%	-21.913,04	-15,00%
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO POR RENTA	27.129,29	30.488,32	25.915,07	3.359,03	12,38%	-4.573,25	-15,00%
PRIMAS DE SEGURO PAGADAS POR ANTICIPADO	20.284,50			-20.284,50	0,00%		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.024.406,00	610.450,17	520.343,31	-413.955,83	25,48%	-90.106,86	-84,18%
ACTIVO NO CORRIENTE							
MUEBLES Y ENSERES	12.522,77	16.720,45	14.212,38	4.197,68	33,52%	-2.508,07	-15,00%
MAQUINARIA EQUIPO, INSTALACIONES Y ADECUACIONES (COSTO HISTORICO ANTES DE REEXPRESIONES O REVALUACIONES	90.614,40	91.339,40	77.638,49	725,00	0,80%	-13.700,91	-15,00%
TERRENOS (COSTO HISTORICO ANTES DE REEXPRESIONES O REVALUACIONES)	69.461,34	69.461,34	59.042,14	0,00	0,00%	-10.419,20	-15,00%
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	24.250,30	36.702,15	31.196,83	12.451,85	51,35%	-5.505,32	-15,00%
EDIFICIOS Y OTROS INMUEBLES EXCEPTO TERRENOS (COSTO HISTORICO ANTES DE REEXPRESIONES O REVALUACIONES)	361.282,19	361.282,19	307.089,86	0,00	0,00%	-54.192,33	-15,00%
VEHICULOS EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MOVIL	19.800,00	19.800,00	16.830,00	0,00	0,00%	-2.970,00	-15,00%
OTRAS PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	3.708,65	3.708,65	3.152,35	0,00	0,00%	-556,30	-15,00%
DEL COSTO HISTORICO ANTES DE REEXPRESIONES O REVALUACIONES	-44.344,90	-80.672,20	-68.571,37	-36.327,30	81,92%	12.100,83	-15,00%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	537.294,75	518.341,98	440.590,68	-18.952,77	167,59%	-77.751,30	-120,00%
TOTAL ACTIVOS	1.561.700,75	1.128.792,15	960.933,99	-432.908,60	193,07%	-167.858,16	-204,18%

Nota: Balance para análisis vertical del activo corriente

La variación de los Activos Corrientes fue positiva en el año 2016 al igual que en los Activos No Corrientes, siendo este último grupo el que tuvo la mayor variación con un 167,59%, para el segundo año de análisis, en ambos grupos hubo una disminución, siendo los Activos No Corrientes el grupo con la reducción considerable.

Figura 7*Balance General Pasivos Análisis Horizontal*

PASIVO							
PASIVO CORRIENTE							
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES	518.534,44	369.808,98	314.337,63	-148.725,46	-28,68%	-55.471,35	-15,00%
OTROS DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTICIPES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL LOCALE	43.241,85	370.171,29	314.645,60	326.929,44	756,05%	-55.525,69	-15,00%
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES	496.096,64	84.008,17	71.406,94	-412.088,47	-83,07%	-12.601,23	-15,00%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS CORRIENTE NO RELACIONADAS LOCALES	125.000,00	15.000,00	12.750,00	-110.000,00	-88,00%	-2.250,00	-15,00%
ANTICIPOS DE CUENTES	82.607,79			-82.607,79	-100,00%	0,00	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.265.480,72	838.988,44	713.140,17	-426.492,28	456,30%	-125.848,27	-60,00%
OBLIGACIONES POR PAGAR							
OBLIGACIONES IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO CORRIENTE	11.471,02	18.249,47	15.512,05	6.778,45	59,09%	-2.737,42	-15,00%
OBLIGACIONES PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO CORRIENTE	5.666,04	11.687,55	9.934,42	6.021,51	106,27%	-1.753,13	-15,00%
OBLIGACIONES CON EL IESS	6.345,35	8.269,23	7.028,85	1.923,88	30,32%	-1.240,38	-15,00%
OTROS PASIVOS POR BENEFICIOS A EMPLEADOS		8.665,20	7.365,42	8.665,20		-1.299,78	-15,00%
PRÉSTAMOS DE ACCIONISTAS O SOCIOS				0,00		0,00	
TOTAL OBLIGACIONES POR PAGAR	23.482,41	46.871,45	39.840,73	23.389,04	195,69%	-7.030,72	-60,00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1.288.963,13	885.859,89	752.980,91	-403.103,24	651,99%	-132.878,98	-120,00%
BENEFICIOS SOCIALES							
PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL	25.733,80	44.860,64	38.131,54	19.126,84	74,33%	-6.729,10	-15,00%
PROVISIONES PARA DESAHUCIO	22.315,37	27.206,08	23.125,17	4.890,71	21,92%	-4.080,91	-15,00%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	48.049,17	72.066,72	61.256,71	24.017,55	96,24%	-10.810,01	-30,00%
TOTAL PASIVO	1.337.012,30	957.926,61	814.237,62	-379.085,69	748,23%	-143.688,99	-150,00%

Nota: Balance para horizontal del pasivo corriente

En cuanto a los pasivos de generación espontánea, en el primer año de análisis fueron el grupo con la mayor variación positiva con un 651,99% frente al crecimiento de los Pasivos No Corrientes con un 96,24%.

Para el segundo año de análisis se registra una variación negativa en ambos grupos, siendo los Pasivos Corrientes el grupo con mayor variación 120% frente a los pasivos de largo plazo con el 30%

Figura 8**Balance General Patrimonio Análisis Horizontal**

PATRIMONIO							
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	10.000,00	10.000,00	10.000,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%
APORTES DE SOCIOS, ACCIONISTAS, PARTICIPES, FUNDADORES, CONSTITUYENTES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL PARA FUTURA CAPITALIZACION	85.366,14			-85.366,14	-100,00%	0,00	
RESERVA LEGAL	5.000,00	5.000,00	5.000,00	0,00	0,00%	0,00	0,00%
RESERVA FACULTATIVA	1.594,72	1.594,72	1.594,72	0,00	0,00%	0,00	0,00%
UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES	133.537,90	153.428,35	130.414,10	19.890,45	14,89%	-23.014,25	-15,00%
RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCION POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	(6.856,95)	(6.856,95)	(6.856,95)	0,00	0,00%	0,00	0,00%
UTILIDAD DEL EJERCICIO PATRIMONIO	20.636,52	47.979,96	40.782,97	27.343,44	132,50%	-7.196,99	-15,00%
GANANCIAS Y PERDIDAS ACTUARIALES ACUMULADAS	(24.589,88)	(40.280,54)	(34.238,46)	-15.690,66	63,81%	6.042,08	-15,00%
TOTAL PATRIMONIO	224.688,45	170.865,54	146.696,37	-53.822,91	111,20%	-24.169,17	-45,00%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.561.700,75	1.128.792,15	960.933,99	-432.908,60	859,43%	-167.858,16	-195,00%

Nota: Balance para horizontal del patrimonio

Es preciso que para elaborar el Análisis Horizontal en la empresa Pacific Air Cargo S. A., se deben seguir los siguientes pasos:

Se determina la Variación Absoluta de cada cuenta, buscando la diferencia entre el Estado Financiero de un año dado y el Estado Financiero del año base, es así que se determina la Variación Relativa, buscando la relación entre la Variación Absoluta Determinada, en el primer paso, y el valor del periodo anterior del mismo Estado Financiero analizado.

Interpretación de Resultados

Al desarrollar la herramienta anterior, con la información de Caja-Bancos se determina que existe una disminución del 15,00%, con respecto a las Cuentas por Cobrar, hay una reducción del 14.83% si se lo analiza por el monto y peso que representa, es decir, el 37,49% se determina que no hay políticas de cobro efectivas, esta es la razón de la reducción del disponible (Caja-Bancos).

La reducción de las cuentas de Activos No Corrientes, por la falta de recuperación de Cuentas por Cobrar, esto afecta posibles inversiones, la Gestión de Cobranza debe ser analizada mediante indicadores como: Rotación de Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar y analizar las variaciones de capital de trabajo con que cuenta la empresa.

Flujo de Efectivo

- Balance General

Figura 9

Balance General Flujo de Efectivo Con Variación

PACIFIC AIR CARGO S. A. BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE			
PARA LOS AÑOS	2016	2017	VARIACION
ACTIVO CORRIENTE			
CAJA - BANCOS	521,81	443,54	78,27
CUENTAS POR COBRAR	422.988,27	360.270,36	62.717,91
PROVISION CTAS INCOBRABLES	-2.572,07	-2.186,26	385,81
OTRAS CTAS Y DTOS POR COBRAR CORRIENTES	12.936,94	11.726,73	1.210,21
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO POR IVA	146.086,90	124.173,87	21.913,04
CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO POR RENTA	30.488,32	25.915,07	4.573,25
PRIMAS DE SEGURO PAGADAS POR ANTICIPADO			
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	610.450,17	520.343,31	
ACTIVO NO CORRIENTE			
MUEBLES Y ENSERES	16.720,45	14.212,38	2.508,07
MAQUINARIA EQUIPO, INSTALACIONES Y ADECUACIONES (COSTO HISTORICO ANTES DE REEXPRESIONES O REVALUACIONES	91.339,40	77.638,49	13.700,91
TERRENOS (COSTO HISTORICO ANTES DE REEXPRESIONES O REVALUACIONES)	69.461,34	59.042,14	10.419,20
EQUIPO DE COMPUTACION Y SOFTWARE	36.702,15	31.196,83	5.505,32
EDIFICIOS Y OTROS INMUEBLES EXCEPTO TERRENOS (COSTO HISTORICO ANTES DE REEXPRESIONES O REVALUACIONES)	361.282,19	307.089,86	54.192,33
VEHICULOS EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MOVIL	19.800,00	16.830,00	2.970,00
OTRAS PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	3.708,65	3.152,35	556,30
DEL COSTO HISTORICO ANTES DE REEXPRESIONES O REVALUACIONES	-80.672,20	-68.571,37	12.100,83
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	518.341,98	440.590,68	
TOTAL ACTIVOS	1.128.792,15	960.933,99	
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES	369.808,98	314.337,63	55.471,35
OTROS DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES A ACCIONISTAS, SOCIOS, PARTICIPES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL LOCALE	370.171,29	314.645,60	55.525,69
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE NO RELACIONADOS LOCALES	84.008,17	71.406,94	12.601,23
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS CORRIENTE NO RELACIONADAS LOCALES	15.000,00	12.750,00	2.250,00
ANTICIPOS DE CLIENTES			
TOTAL PASIVO CORRIENTE	838.988,44	713.140,17	
OBLIGACIONES POR PAGAR			
OBLIGACIONES IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO CORRIENTE	18.249,47	15.512,05	2.737,42
OBLIGACIONES PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO CORRIENTE	11.687,55	9.934,42	1.753,13
OBLIGACIONES CON EL IEES	8.269,23	7.028,85	1.240,38
OTROS PASIVOS POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	8.665,20	7.365,42	1.299,78
PRÉSTAMOS DE ACCIONISTAS O SOCIOS			
TOTAL OBLIGACIONES POR PAGAR	46.871,45	39.840,73	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	885.859,89	752.980,91	
BENEFICIOS SOCIALES			
PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL	44.860,64	38.131,54	6.729,10
PROVISIONES PARA DESAHUCIO	27.206,08	23.125,17	4.080,91
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	72.066,72	61.256,71	
TOTAL PASIVO	957.926,61	814.237,62	
PATRIMONIO			
CAPITAL SUSCRITO Y/O ASIGNADO	10.000,00	10.000,00	0,00
APORTES DE SOCIOS, ACCIONISTAS, PARTICIPES, FUNDADORES, CONSTITUYENTES, BENEFICIARIOS U OTROS TITULARES DE DERECHOS REPRESENTATIVOS DE CAPITAL PARA FUTURA CAPITALIZACION			
RESERVA LEGAL	5.000,00	5.000,00	0,00
RESERVA FACULTATIVA	1.594,72	1.594,72	0,00
UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES	153.428,35	130.414,10	23.014,25
RESULTADOS ACUMULADOS PROVENIENTES DE LA ADOPCION POR PRIMERA VEZ DE LAS NIIF	-6.856,95	-6.856,95	0,00
UTILIDAD DEL EJERCICIO PATRIMONIO	47.979,96	40.782,97	7.196,99
GANANCIAS Y PERDIDAS ACTUARIALES ACUMULADAS	-40.280,54	-34.238,46	6.042,08
TOTAL PATRIMONIO	170.865,54	146.696,37	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.128.792,15	960.933,99	

Nota: Balance General Flujo de Efectivo Con Variación

Flujo de Efectivo

Figura 10

Balance Pérdidas y Ganancias Flujo de Efectivo

PACIFIC AIR CARGO S. A. BALANCE PERDIDAS Y GANANCIAS AL 31 DE DICIEMBRE		
PARA LOS AÑOS	2016	2017
VENTAS		
VENTAS NETAS LOCALES DE BIENES GRAVADAS CON TARIFA DIFERENTE DE 0% DE IVA	642.690,89	668.398,53
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA CERO O EXENTAS DE IVA	188.567,00	186.993,49
OTRAS RENTAS GRAVADAS	649,93	675,93
INSTITUCIONES FINANCIERAS NO RELACIONADAS LOCALES	17,95	18,67
TOTAL INGRESOS	831.925,77	856.086,61
GASTOS DE VENTA		
REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	267.538,26	278.239,79
REMUNERACIONES QUE NO CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	44.347,88	46.121,80
GASTO APORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL INCLUYE FONDO DE RESERVA	51.414,86	53.471,45
GASTO HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	15.950,00	16.588,00
GASTO PROVISIONES PARA JUBILACION PATRONAL	5.515,00	5.735,60
GASTO PROVISIONES PARA DESAHUCIO	4.865,71	5.060,34
GASTO DEPRECIACION NO ACELERADA DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	36.327,30	37.780,39
GASTO PROMOCION Y PUBLICIDAD	11.968,39	12.447,13
GASTO TRANSPORTE	38.374,87	39.909,86
GASTO COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	2.212,25	2.300,74
GASTOS DE VIAJE GASTO	976,52	1.015,58
GASTOS DE GESTION	14.604,77	15.188,96
GASTO SUMINISTROS Y MATERIALES	12.353,09	12.847,21
GASTO MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	21.983,07	22.862,39
GASTO SEGUROS Y REASEGUROS PRIMAS Y CESIONES	53.839,74	55.993,33
GASTO IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	4.805,13	4.997,34
VALOR NO DEDUCIBLE IMPUESTOS		0,00
GASTO COMISIONES NO RELACIONADAS	146.177,68	152.024,79
VALOR NO DEDUCIBLE COMISIONES NO RELACIONADAS		0,00
SERVICIOS TECNICOS, ADMINISTRATIVOS	22.656,44	23.562,70
GASTO SERVICIOS PUBLICOS	10.637,12	11.062,60
GASTOS DE TRANSACCION (COMISIONES BANCARIAS, HONORARIOS, TASAS, ENTRE OTROS) NO RELACIONADAS LOCAL	4.324,07	4.497,03
GASTO INTERESES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS NO RELACIONADAS LOCAL	13.073,66	13.596,61
TOTAL GASTOS	783.945,81	815.303,64
UTILIDAD OPERACIONAL	47.979,96	40.782,97
DEPRECIACION		37.780,39
VARIACION DEL CAPITAL DE TRABAJO		-168.286,21
IMPUESTOS		14783,82
FLUJO DE EFECTIVO DE LAS OPERACIONES		-104.506,67

Nota: Balance Pérdidas y Ganancias Flujo de Efectivo de la empresa

- **Variación de Capital de Trabajo**

Para medir la variación del capital de trabajo, es decir, el análisis de activos y pasivos corrientes se deben tomar en cuenta las siguientes reglas:

Incrementos en Activos representa Salida de Efectivo, representa signo (-)
 Decrementos en Activos representa Entrada de Efectivo, representa signo (+)
 Incrementos en Pasivos representa Entrada de Efectivo, representa signo (+)
 Decrementos en Pasivos representa Salida de Efectivo, representa signo (-)

Figura 11

Variación de Capital de Trabajo de Pacific Air Cargo

ACTIVOS CORRIENTES		-35.407,23
-	CUENTAS POR COBRAR	62.717,91
-	PROVISION CTAS INCOBRABLES	385,81
+	OTRAS CTAS Y DTOS POR COBRAR CORRIENTES	1.210,21
+	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO POR IVA	21.913,04
+	CREDITO TRIBUTARIO A FAVOR DEL SUJETO PASIVO POR RENTA	4.573,25
PASIVOS CORRIENTES		-132.878,98
-	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR COMERCIALES CORRIENTE NO	55.471,35
-	OTROS DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES A ACCIONISTAS, SOCIOS,	55.525,69
-	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTE NO	12.601,23
-	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS CORRIENTE NO RELACIONADAS LOCALES	2.250,00
-	OBLIGACIONES IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO CORRIENTE	2.737,42
-	OBLIGACIONES PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR DEL	1.753,13
-	OBLIGACIONES CON EL IESS	1.240,38
-	OTROS PASIVOS POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	1.299,78
TOTAL GENERAL		-168.286,21

Nota: Variación de Capital e Trabajo

Análisis del Flujo de Efectivo

La empresa Pacific Air Cargo S. A., puede realizar el presente análisis, en base a información otorgada por el departamento financiero, en el cual se identifica que en el periodo contable 2016 y 2017 ha generado ingresos los que se relaciona a las operaciones y servicios que ofrece servicios de soluciones logísticas integrales.

Según las actividades de operación, la cuenta relacionada que llama la atención en el grupo de los Activos es Cuentas por Cobrar, según su variación es de 62.717,91, lo que corresponde al 37,42%, se puede indicar que al no poseer personal que se dedique a

realizar y hacer el seguimiento necesario para recuperar la cartera vencida, los pagos de servicios públicos, nómina, impuestos, entre otros.

En base al análisis de variaciones de saldos del Balance General se puede verificar 90'0que de acuerdo a las actividades de inversión al momento la empresa no ha realizado inversiones de capital o inversiones de largo plazo, sin embargo existen reducciones en las mismas provocadas por venta de activos.

Al tratar las actividades de financiación se puede indicar que la empresa no mantiene obligaciones con Instituciones Financieras, es decir, no mantiene deuda a largo plazo, en este caso existen variaciones de pasivos lo que implica los pagos que realiza la empresa, además permite entender que la empresa se apalanca en mayor proporción con fuentes espontáneas.

Método Dupont

Para medir la rentabilidad de Pacific Air Cargo S. A., es necesario realizar varios estudios a los Estados Financieros y aplicar diferentes métodos de análisis con el objetivo de obtener la mayor información por medio de las diferentes razones que sirven para comparar con otras empresas que presten el mismo servicio, para ello se aplicará el método Dupont.

Al relacionar ciertas partidas de los estados financieros de la empresa Pacific Air Cargo S.A., es posible generar diferentes indicadores que reflejan aspectos de la firma como: Liquidez, Endeudamiento, Actividad y Rentabilidad. Estos permitirán establecer nuevas metas operativas.

Análisis del Método Dupont

Para la empresa Pacific Air Cargo S.A., es importante realizar el análisis Dupont, el mismo que se basa en los indicadores, ROA, ROE y Rotación de Activo, los que ayudarán a los socios a evaluar la gestión del gerente.

Return On Assets o ROA

Este ratio es utilizado para medir la rentabilidad sobre activos totales medios, para un mejor entendimiento se lo expresa en porcentaje, se calcula dividiendo el beneficio neto de la entidad entre los activos totales de la misma, mide el desempeño de los accionistas, en relación a la utilidad obtenida en un período.

Formula: Utilidad Neta / Activo Total

$$40.782,97 \quad / \quad 960.933,99 \quad = 0,042$$

El ROA obtenido es del 4,2% lo que indica que por cada dólar que se invierte en la empresa se obtiene un rendimiento promedio de aproximadamente 0,04 centavos.

Return On Equity o ROE

Este indicador es una medida de cómo Pacific Air Cargo S.A., invierte fondos para generar ingresos, se expresa como porcentaje para facilidad y entendimiento, este índice mide la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus propios recursos, en relación a la utilidad obtenida en un período, también conocida como rentabilidad financiera, se relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener lucro, muestra el retorno para los accionistas de la empresa, que son los únicos proveedores de capital que no tienen ingresos fijos.

Formula: Utilidad Neta / Patrimonio Total

$$40.782,97 \quad / \quad 146.696,37 \quad = 0,278$$

La rentabilidad sobre el patrimonio es del 27,8% para conocer si es aceptable para los accionistas de la empresa se procede a comparar dicha rentabilidad con algún costo de oportunidad de riesgo comparable. Para el caso, este costo de oportunidad viene dado por dos opciones, la primera es la tasa pasiva que ofrecen las Instituciones Financieras para plazos superiores a 360 días, la segunda opción viene dada por la rentabilidad que ofrece el mercado de valores. En ambos casos, la rentabilidad sobre el patrimonio supera dichos costos de oportunidad, por lo tanto, el ROE es aceptable.

Rotación del Activo

La rotación de activos totales mide la eficiencia con que Pacific Air Cargo S.A., utiliza sus activos para generar ingresos, se calcula dividiendo los ingresos por ventas de activos totales, los activos totales incluyen el importe medio de los activos totales en el año y la información se encuentran en el balance de una empresa.

Formula: Ventas / Activo Total

$$855.392,02 \quad / \quad 960.933,99 \quad = \quad 0,890$$

Para alcanzar el 100% de las ventas de la empresa se requirió y utilizó menos de una vez la totalidad de los activos, se entiende que la eficiencia viene dada por un mayor valor de este indicador. Al ser bajo (menor a uno) se evidencia que la gestión no es eficiente.

Razones Financieras, Índices de Liquidez, Índice de actividad, Índice de Endeudamiento e Índice de Rentabilidad

Índices de Liquidez

Por medio de este indicador se podrá medir la capacidad con que cuenta Pacific Air Cargo S. A., para cancelar sus obligaciones de corto plazo, además sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta la empresa para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes, estos índices de liquidez evalúan a la empresa desde el punto de vista del pago inmediato de sus obligaciones corrientes en caso excepcional.

Líquides Corriente

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

Formula: Activos Corrientes / Pasivos Corrientes

$$520.343,31 / 713.140,17 = 0,729$$

La liquidez mínima debe ser de 1. Para el caso de la firma se obtiene un valor inferior lo que indica que por cada dólar que adeuda la empresa en el corto plazo logra cubrir aproximadamente 0,73 centavos. Esto indica problemas de iliquidez.

Índices de Actividad

Por medio de estos indicadores se mide la eficiencia que Pacific Air Cargo S. A., en la utilización de sus activos, este tipo de análisis es dinámico ya que se comparan las cuentas de balance y las cuentas de resultados, por medio de estos indicadores se pueden identificar cuáles son los activos improductivos y enfocarlos al logro de los objetivos financieros de la empresa

Rotación de Cartera

El índice de Rotación de Cartera muestra el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio, en un periodo determinado de tiempo, lo que conforma por los general un año.

Pacific Air Cargo S. A., debe tener cuidado de no involucrar en el cálculo cuentas no relacionadas al indicador ya que hay valores de las cuentas de cartera que no se originan en las ventas, es decir que estas no tuvieron su origen con una transacción de ventas del servicio que ofrece la compañía, en este caso, se toma en cuenta las cuentas por cobrar a corto plazo.

Formula: Ventas a Crédito / Cuentas por Cobrar

$$668.398,53 / 360.270,36 = 1,85 \text{ veces}$$

En promedio, la empresa realiza sus cobros casi dos veces al año, para complementar este indicador se expresa en días tomando como referencia los días totales del año (365 días).

Periodo de Cobro

Pacific Air Cargo S.A, se basa en este indicador para apreciar el grado de liquidez

en días, sobre las cuentas y documentos por cobrar, lo cual se refleja en la gestión y buena marcha de la empresa, su comportamiento puede afectar la liquidez de la empresa, si se tratara de un período largo, tomando en cuenta el momento que la empresa factura la venta del servicio, y el momento que recibe el pago de la misma, lo que permite medir la habilidad de la empresa, para recuperar el dinero de las ventas.

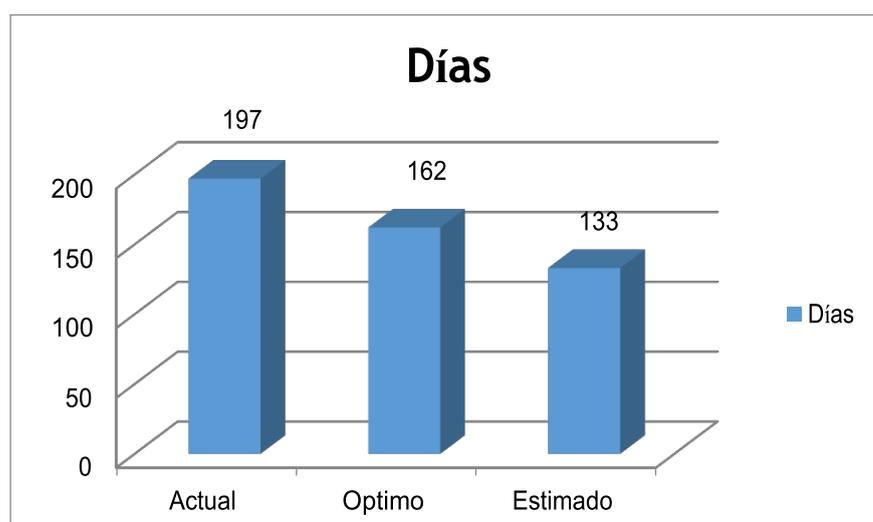
Formula: $365 / \text{Rotación de Cuentas por Cobrar}$

$$365 / 1,85 = 197,30 \text{ días}$$

- **Grafico Periodo de Cobro**

Figura 14

Periodo de Cobro



Nota: Priiodo de conro en días de la empresa

El Periodo de Cobro que al momento presenta la empresa Pacific Air Cargo S. A., según el resultado al calcular el indicador para recupera sus cuentas por cobrar cada 197 días. Este parámetro permitirá dar inicio a las políticas de plazos referentes al conceder el crédito.

Para llegar a los días óptimo y estimado se lograra con la implementación del modelo de gestión que se indica.

Índices de Endeudamiento o Solvencia

El índice de endeudamiento o solvencia mide el qué grado de participación de los acreedores en lo que respecta al financiamiento de la empresa, se trata de establecer el riesgo que tienen los acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o no del endeudamiento, la optimización de Pacific Air Cargo S.A., se basa en los márgenes de rentabilidad y el nivel de las tasas de interés vigentes en el mercado, determinando que trabajar con dinero prestado es bueno siempre que se logre una rentabilidad neta superior a los intereses que se debe pagar por ese dinero.

Es así que los acreedores, pueden otorgar nuevos financiamientos, siempre y cuando Pacific Air Cargo S.A., cumpla con ciertos lineamientos como: que tenga un endeudamiento bajo, una buena situación de liquidez y una alta generación de utilidades, lo que ayuda para disminuyen el riesgo de crédito.

Endeudamiento del Activo

Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera, cuando el índice es alto indica que Pacific Air Cargo S.A., depende de sus acreedores, y que dispone de una limitada capacidad de endeudamiento, o que se está descapitalizando y funciona con una estructura financiera más arriesgada.

Pero si el índice es bajo, representa un elevado grado de independencia de la empresa frente a sus acreedores.

Formula: Pasivo Total / Activo Total

$$814.237,62 / 960.933,99 = 0,847$$

Del 100% de los activos, el 84,7% está financiado con recursos ajenos a la empresa, por lo tanto, cuenta con una limitada capacidad de endeudamiento nuevo. El mantener este nivel aumenta la probabilidad de caer en default.

Endeudamiento Patrimonial

Este indicador permite medir el grado de compromiso del patrimonio, con los

acreedores de Pacific Air Cargo S.A., no se debe confundir que los pasivos se pueden pagar con patrimonio, que los dos constituyen un fondo que generan compromiso para la empresa.

Esta relación entre propietarios y acreedores, sirve también para indicar la capacidad de crédito y si los propietarios o los acreedores son los que financian a la empresa, mostrando el origen de los fondos ya sean propios o ajenos e indicar si el capital o el patrimonio son suficientes.

Formula: Pasivo Total / Patrimonio

$$814.237,62 / 146.696,37 = 5,55$$

Por cada dólar que se financia con recursos propios existen 5,55 usd que provienen de recursos ajenos, esto refleja lo mencionado anteriormente, es decir, la mayor aportación proviene de recursos de terceros.

Endeudamiento del Activo Fijo

Este coeficiente indica la cantidad de unidades monetarias con que cuenta el patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos, si el indicador es igual o mayor a 1, significa que la totalidad del activo fijo se pudo financiar con el patrimonio de la empresa, sin haber realizado préstamos a terceros.

Para fortalecer este indicador se debe utilizar el valor del activo fijo neto tangible, no se toma en cuenta el intangible, debido a que esta cuenta indica la inversión en maquinaria y equipos que usan las empresas para producir.

Formula: Patrimonio / Activo Fijo Neto

$$146.696,37 / 440.590,68 = 0,33$$

Del 100% de los Activos Fijos, el 33% proviene de recursos propios, nuevamente se evidencia que la aportación o utilización de recursos de terceros predomina en la empresa.

Apalancamiento

Pacific Air. Cargo S. A., es el resultado de del número de unidades monetarias de activos que se han obtenido por cada unidad monetaria del patrimonio, se determina el apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros, dicho apoyo es procedente, si la rentabilidad del capital invertido es superior al costo de los capitales prestados, en este caso, este es el método para mejorar la rentabilidad del capital propio, lo que se conoce como efecto de palanca, una pequeña reducción del valor del activo podría absorber casi totalmente el patrimonio, por el contrario, un pequeño aumento podría significar una gran revalorización de ese patrimonio.

Formula: Activo Total / Patrimonio

$$960.933,99 / 146.696,37 = 6,55$$

Para el caso de la empresa se indica que para alcanzar el 100% de los Activos se utiliza en promedio 6,55 veces la totalidad de los recursos propios. Con los indicadores que se mencionan anteriormente, se puede inferir las veces que se utilizan los recursos ajenos es mayor dado los niveles de financiación demostrados en los ratios anteriores.

Apalancamiento Financiero

La rentabilidad de Pacific Air Cargo S.A., se basa en el endeudamiento con terceros, dada la particular estructura financiera de la empresa, su análisis es fundamental para comprender los efectos de los gastos financieros en las utilidades, a medida que las tasas de interés de la deuda son más elevadas, es más difícil que las empresas puedan apalancarse financieramente.

De esta forma, el apalancamiento financiero refleja la relación entre los beneficios alcanzados antes de intereses e impuestos, el costo de la deuda y el volumen de esta, cuando el índice es mayor que 1 indica que los fondos ajenos contribuyen a que la rentabilidad de los fondos propios sea superior, cuando el índice es inferior a 1 (uno) la utilización de fondos ajenos es indiferente desde el punto de vista económico.

Formula: (UAI / Patrimonio) / (UAI / Activos Totales)

(40.782,97/146.696,37)/(40.782,37/ 960.933,99)

0,278 / 0,042 = 6,62

Al obtener un valor superior a 1 (6,62) se entiende que el efecto de financiarse con recursos ajenos es positivo. Como se mencionó anteriormente, son riesgosos los niveles altos de deuda, en el caso particular de la empresa, el uso elevado es eficiente y permite maximizar los rendimientos de los fondos propios.

Índices de Rentabilidad

Estos indicadores miden la eficacia de la administración y de la empresa, para controlar los costos y gastos para convertir las ventas en utilidades, desde el punto de vista del inversionista, lo más importante es analizar cómo se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa.

Rentabilidad Neta del Activo

Este rendimiento mide la capacidad del activo para producir utilidades, sin tomar en cuenta como se financio, ya sea con deuda o patrimonio, en ciertos casos este indicador puede ser negativo debido a que las utilidades del ejercicio se ven afectadas por la conciliación tributaria.

Formula: (Utilidad Neta / Ventas) * (Ventas / Activo Total)

(40.782,97 / 668.398,53) * (668.398,53 / 960.933,99)

0,061 * 0,695 = 0,042

Si bien la composición de la fórmula involucra la relación del Margen Neto y la Rotación de Activos, la reducción da como resultado la rentabilidad sobre los activos, el ROA obtenido es del 4,2% lo que indica: que por cada dólar que Pacific Air Cargo S. A., invierte se obtiene un rendimiento promedio de aproximadamente 0,04 centavos.

Margen Operacional

Entre los indicadores financieros el margen operacional tiene su importancia, lo que indica si el negocio es o no lucrativo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

Este indicador puede tomar valores negativos, ya que no se toman en cuenta los ingresos no operacionales que pueden ser la principal fuente de ingresos que determine que las empresas tengan utilidades.

Formula: Utilidad Operacional / Ventas

$$40.782,97 / 861.194,91 = 0,047 \text{ o } 4,7\%$$

El Margen Operativo indica que por cada dólar que vende la empresa genera aproximadamente 0,05 centavos de Utilidad Operacional, misma que se utiliza para cubrir los demás gastos no operacionales.

Rentabilidad Neta de Ventas

Los indicadores, de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta, existen ingresos que tienden a ser inestables o esporádicos y no permiten reflejar la rentabilidad propia del negocio, puede suceder que se reporte una utilidad neta aceptable, después de haber presentado pérdida operacional, si solo se analizara el margen neto, las conclusiones serían incompletas y erróneas.

Debido a que este índice utiliza el valor de la utilidad neta, pueden registrarse valores negativos por la misma razón que se explicó en el caso de la rentabilidad neta del activo.

Formula: Utilidad Neta / Ventas

$$25.999,14 / 861.194,91 = 0,030 \text{ o } 3\%$$

El Margen Neto indica que por cada dólar que vende la empresa se genera aproximadamente 0.03 centavos de Utilidad Neta, misma que se utiliza para cubrir los pagos de dividendos de la organización hacia los proveedores de recursos propios, es

decir, los accionistas de la empresa Pacific Air Cargo S. A.

Rentabilidad Operacional del Patrimonio

Este indicador permite identificar la rentabilidad que ofrece a los socios o accionistas, el capital que han invertido en la empresa, para su análisis es importante tomar en cuenta la diferencia que existe entre este indicador y el de rentabilidad financiera, para conocer cuál es el impacto de los gastos financieros e impuestos en la rentabilidad de los accionistas, este indicador puede registrar valores negativos, por la misma razón que se explica en el caso del margen operacional.

Formula: Utilidad Operacional / Patrimonio

$$40.782,97 / 170.865,54 = 0,2386 \text{ o } 23,86\%$$

Este indicador es básicamente una medida genérica de la rentabilidad sobre el patrimonio ROE, para conocer si la medida es aceptable se compara al resultado con los costos de oportunidad de riesgo comparable. Para el caso, la tasa pasiva para periodos superiores a 360 días y el rendimiento de la bolsa de valores. En ambos casos la rentabilidad operacional sobre el patrimonio es mayor (23,86%) lo que indica que la rentabilidad obtenida por la empresa es aceptable.

Rentabilidad Financiera

La rentabilidad financiera indica si un accionista o socio debe mantener la inversión en la empresa, ya que esta debe rendirle igual o mayor a las tasas de mercado o indirectamente recibe otro tipo de beneficios su rentabilidad patrimonial, es así que la rentabilidad financiera constituye en un indicador importante, pues mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa.

Cumple con las expectativas de los accionistas o socios, que suelen estar representados por el denominado costo de oportunidad, que indica la rentabilidad que dejan de percibir en lugar de optar por otras alternativas de inversiones de riesgo, bajo esta concepción, es importante para el empresario determinar qué factor ha generado la

rentabilidad.

Formula: $(\text{Ventas} / \text{Activo}) * (\text{UAI} / \text{Ventas}) * (\text{Activo} / \text{Patrimonio})$

$$40.782,97 / 146.696,37 = 0,2780$$

Este indicador es básicamente una medida genérica de la Rentabilidad Operacional sobre el Patrimonio, la fórmula toma los siguientes elementos:

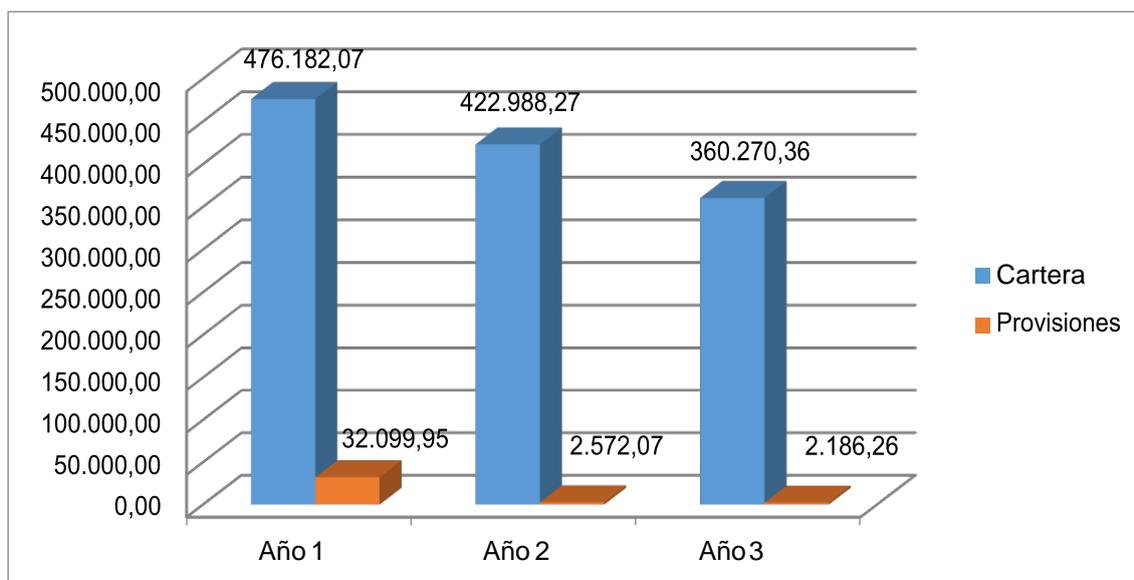
- Rotación de Activos, que se deriva de la siguiente formula: $\text{Ventas} / \text{Activo}$
- Margen Neto, equivale a la siguiente formula: $\text{UAI} / \text{Ventas}$ y el
- Apalancamiento, conforma la siguiente formula: $\text{Activo} / \text{Patrimonio}$

Para conocer si la medida es aceptable se compara al resultado con los Costos de Oportunidad de Riesgo Comparable. La Rentabilidad Operacional sobre el Patrimonio es mayor (23,86%) lo que indica que la Rentabilidad obtenida por la empresa es aceptable.

Es necesario mencionar que a diferencia del ROE se analiza la Rentabilidad sin tomar en cuenta el financiamiento utilizado, por lo que, es una medida más severa de rentabilidad real.

Figura 13

Evolución de Cuentas Clave y Segmentación de Cartera



Nota: Evolución de Cuentas Clave y Segmentación de Cartera

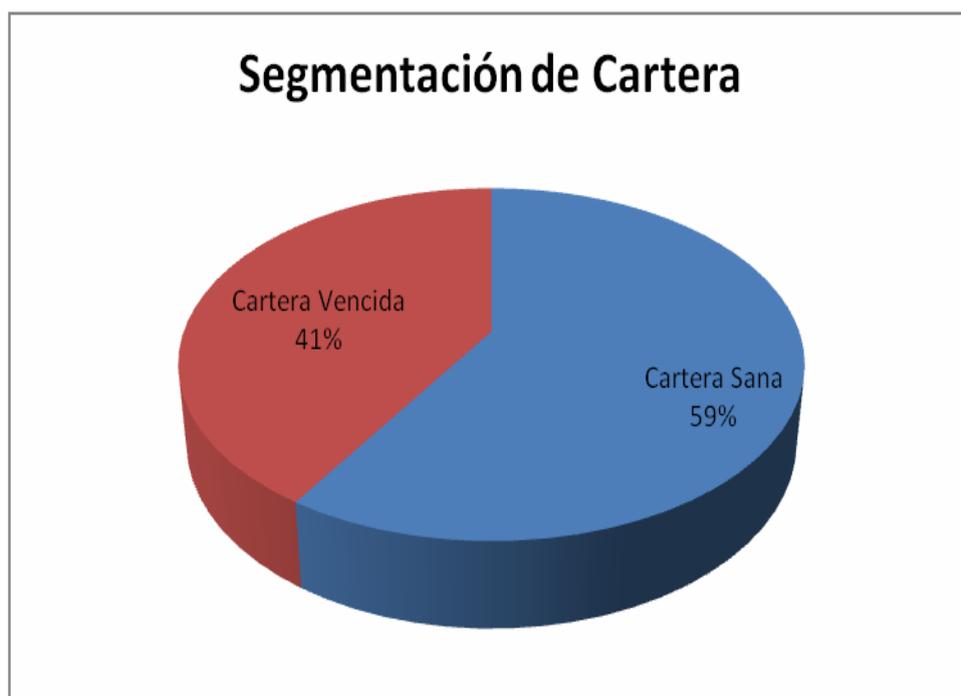
En los años de análisis se puede evidenciar que existe una reducción en las Cuentas por Cobrar, lo que indica una posible restricción en conceder facilidades de pago a los clientes de la empresa, producto de los altos niveles que representa esta cuenta como peso relativo de los activos.

Las provisiones de cartera que estima Pacific Air Cargo S. A., responden a los porcentajes que por normativa se deben establecer como proceso de gestión, las mismas presentan coherencia según la evolución de cartera, donde el primer año de análisis al ser el más alto debe provisionar mayor cantidad de recursos.

- **Segmentación de la Cuenta Cartera**

Figura 14

Segmentación de la Cuenta Cartera



Nota: Segmentación de la Cuenta Cartera de la empresa

De la totalidad de cartera, que Pacific Air Cargo S. A., presenta en sus informes financieros, es decir: 360.270,00 usd, el 59% corresponde a cartera sana que se encuentra dentro de los periodos de planeación de la empresa, y el 41% es cartera vencida, como se puede evidenciar en la gráfica anterior.

Capítulo IV

Modelo de Gestión Financiera para reducir la cartera vencida para la empresa

PACIFIC AIR CARGO S. A.

Introducción

La empresa PACIFIC AIR CARGO S. A., durante los últimos años ha presentado ciertos problemas relacionados con la administración del crecimiento de sus ingresos, puesto que no existen políticas y técnicas adecuadas para el manejo de los mismos. Su flujo de efectivo se ve afectado diariamente debido a que la empresa no mantiene un presupuesto de gastos a fin de administrar de una manera adecuada sus recursos financieros.

PACIFIC AIR CARGO S. A., por no contar con un sistema de gestión financiera pierde la oportunidad de optimizar los costos y gastos en algunos departamentos, por lo que, la empresa se ha visto en la necesidad de mejorar la rentabilidad del negocio, mejorando los procesos internos, el crecimiento y aprendizaje de su personal, así como la satisfacción de sus clientes.

La obtención de información externa e interna, facilita a la alta dirección preparar los informes necesarios sobre el rendimiento de la entidad en relación con los objetivos establecidos. El suministro de información a los usuarios, con detalle suficiente y en el momento preciso, permitirá cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y eficaz. (MALDONADO, 2001)

Objetivo de la Propuesta

Diseñar un Modelo de Gestión Financiera para reducir la cartera vencida para la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A.

Fundamentación Científica

A fin de fundamentar la presente investigación se toma en consideración los criterios de autores que presentan estudios de carácter científico, que se citan a continuación, con una perspectiva clara acerca de lo que trata el problema.

Modelo de Gestión

Para la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A., es preciso que se implemente un Modelo de Gestión Financiera para reducir la cartera, lo que se debe constituir un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de otorgar los créditos sea a corto o largo plazo, lo que constituirá una mejora en los productos o servicios que ofrece, la implementación de un Modelo de Gestión Financiera, evitara crear indicadores, ya que en el modelo están definidos, los objetivos son iguales y estandarizados ya estos están aprobados, lo que permitirá que la organización cumpla con actividades que ayuden a mejorar a la empresa, en base a resultados los que se medirán con criterios a largo plazo, y facilitara y determinara si se avanza como está planificado.

Gestión

El proceso de gestión es el conjunto de las acciones transaccionales y decisiones que la organización lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos (fijados en el proceso de planificación) que se concreta en los resultados.

Del latín *gestio onis*, es la acción y efecto de administrar, se define genéricamente la gestión de la siguiente manera, conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos. De modo que la gestión, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración planear, organizar, dirigir y controlar.

(Plaza & James, 2007) Señala: que la “Gestión es la acción y efecto de administrar, buscar ganar, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de su deseo cualquiera”.

Conceptualización de Modelos de Gestión

Para entender de mejor manera lo que comprende el modelo de gestión, a continuación se exponen varios modelos de gestión:

Primer Modelo de Gestión, este se basa en la planificación, (Romero, 2007) señala

Planificar es elegir, de modo que a partir de una situación nueva y que vemos como posibilidad real en cuanto que va a llegar nuestra biblioteca, lo precedente es plantearnos las diferentes propuestas de acción. Si somos capaces de dividir cada propuesta en sus diferentes elementos componentes, seremos capaces mediante la oportuna comparación y confrontación entre dichas propuestas, es decir cuál es la que en cada momento concreto nos parece más adecuada en función, siempre de los objetivos que pretendemos conseguir.

Segundo Modelo de Gestión, se acopla al proceso de organización documental, (Tamayo, 2008) señala:

La organización del documento como al descripción de documentos, su contenido, características y propósitos y la organización de estas descripciones de modo que dicho documento o los mensajes que ellos contienen, La organización del conocimiento abarca todo tipo de métodos de indización, resumen, catálogos, clasificación, gestión de registro, bibliografía y la creación de base de datos textuales o bibliográficas, para la recuperación de la información.

Tercer Modelo de Gestión, es necesario anotar ya que contiene un enfoque de una gestión organizacional, basada en cambios estructurales, en donde se introducen nuevos paradigmas de la organización, los procesos y los servicios del área financiera, (Joel,

1994) señala:

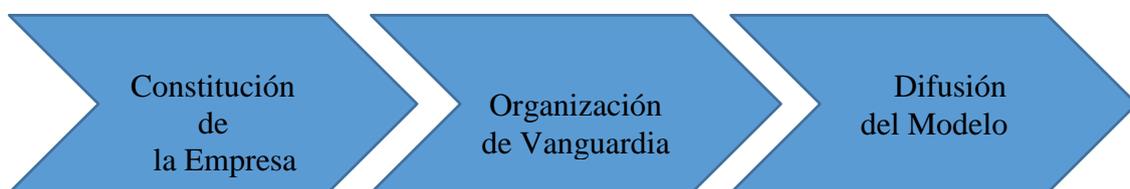
El desarrollo organizacional exige cambios estructurales en la organización formal (como cambios en el organigrama, en los métodos y procesos como el financiero, rutinas y procedimientos de trabajo, en la contabilidad, en el presupuesto, alteraciones en el proyecto de trabajo, como enriquecimiento o aplicación del cargo, etc.) y cambios en el comportamiento (en la cultura organizacional, en las relaciones interpersonales e intergrupales, etc.) conjuntamente. Hay fusiones de dos tendencias, el estudio de las organizaciones, es el estudio de la estructura administrativa o financiera, por una parte, y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, por el otro, integrados a través de un tratamiento sistemático.

Fases del Modelo de Gestión

Es necesario que la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A., cuente con una herramienta que le permita mejorar la gestión de cobros, esto hará que la Cartera disminuya en los días de cobro lo que permite, haciéndole más óptima y posicionándole en el mercado competitivo, es así que se determina las siguientes fases:

Figura 5

Fases del Modelo de Gestión



Nota: Fases del Modelo de Gestión que se aplica en la empresa

En la Primera Fase, es donde se determina los objetivos, metas, estrategias, desarrollo de planes y organización administrativa.

En la Segunda Fase, se trata de una empresa creativa e innovadora capaz de consolidar su presencia en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales, destacando sus ventajas competitivas y calidad del servicio ofertado.

En la Tercera Fase, se difunde a través de la obtención de los resultados, los que beneficiaran directamente a los involucrados de la empresa,

Para la implantación de estas fases se requiere de tiempo y conocimiento, las que se reflejan al momento de obtener los objetivos, los mismos que serán en una forma paulatina, positiva.

La Gestión Financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa.

El objeto de la Gestión Financiera y Administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Talento Humano; relacionando específicamente esta actividad a la Gerencia. (Joel, 1994)

Partes del Modelo de Gestión

Las partes que conforman el modelo de gestión se detalla a continuación:

Recolección y Análisis de Datos: Es la determinación de los datos necesarios y de los métodos útiles para su recolección en la empresa, refiriéndose a técnicas y métodos para determinar el sistema el sistema empresarial y las relaciones interpersonales entre sus elementos y la facilidad de identificar problemas y temas más importantes.

Acción de intervención: En esta fase de acción se selecciona la intervención más apropiada para solucionar un problema particular, el mismo que puede solucionarse mediante diversas técnicas.

Direccionamiento Estratégico del Modelo de Gestión

Según (Segundo, 2002), el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”.

Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la planificación, lo que dotará de elementos a la gerencia, para que estén preparados para enfrentar los cambios y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

El Modelo de Gestión para reducir la cartera en la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A., consiste en el trabajo previo que se debe realizar para la formulación e implantación del Modelo de Gestión, lo que debe involucrar a los factores internos como externos que permitirá obtener la información para identificar las fortalezas, amenazas y debilidades que pueden determinar el éxito del modelo, el capital humano es el factor intelectual que planificará con eficiencia los cobros, haciendo que estos no caigan y se mantengan en morosidad, lo que se logrará en base a planes, estrategias y políticas internas que la empresa debe fomentar para que la cartera no sea extensa, sobrepasando los días de plazo fijados desde el inicio de contratación del servicio que brinda la empresa.

Planteamiento Administrativo del Modelo de Gestión

Para la empresa Pacific Air Cargo S.A., comprende la estructura organizacional para la Gerencia Financiera, Contabilidad, Presupuesto, Tesorería, Control y Recuperación de Cartera.

En relación a los niveles de autoridad, cada persona toma una posición en el organigrama, además tienen un grado de responsabilidad acorde a su puesto de trabajo,

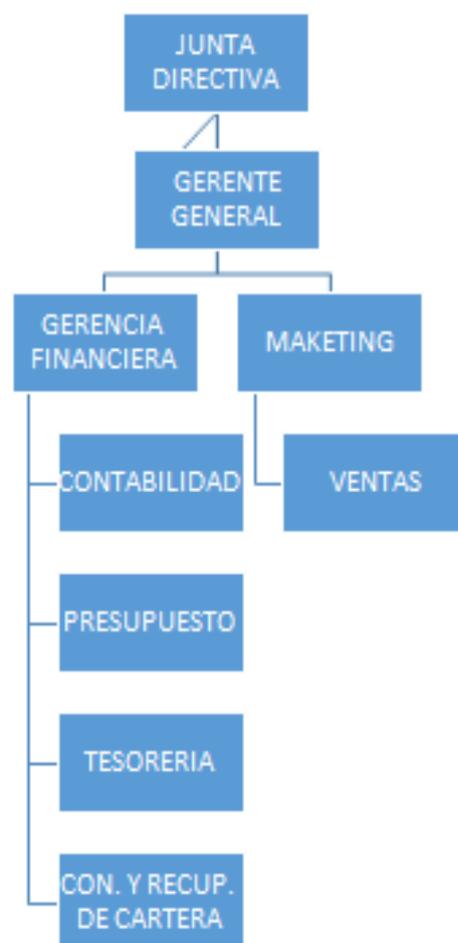
como se refleja en el organigrama específico de la gerencia.

La Gestión Financiera, aparte de intervenir en el costeo, la presupuestación, la distribución de recursos y el empleo intensivo de los fondos invertidos, presta su concurso en las tareas asociadas con la gerencia de proyectos, la valuación de empresas y la conformación del portafolio de inversiones en el mercado bursátil. (ORTIZ, 1994)

- **Organigrama de la Gerencia Financiera de la empresa Pacific Air Cargo S. A.**

Figura 16

Organigrama de la Gerencia Financiera



Nota: Organigrama de la Gerencia Financiera de Pacific Air Cargo S. A.

Para entender con facilidad las actividades que realiza el Área Financiera, se debe revisar el organigrama, ya que en él se detallada cada una de las funciones que debe realizar:

- **GERENCIA FINANCIERA**

- Planificar, organizar, coordinar y controlar la gestión económico - financiera y los avalúos de bienes que posee la empresa.
- Coordinar la ejecución de los planes y programas a corto y largo plazo según las políticas establecidas y a los recursos disponibles.
- Procurar la obtención de los recursos financieros y materiales requeridos para la obtención de los programas operativos.
- Velar por la correcta eficiencia económica y oportuna, utilizando los recursos financieros y materiales.
- Preparar la coordinación de las diferentes áreas, la pro forma presupuestaria anual y sus reformas y ejecutar el control, liquidación y evaluación presupuestaria.
- Fuentes de financiamiento, administrar y controlar los créditos contratados.
- Establecer con las demás áreas de la empresa el plan anual de adquisiciones y administrar su ejecución.
- Elaborar y mantener el Flujo de Caja.
- Realizar análisis económico – financieros y presupuestarios.
- Administra y controlar el manejo de efectivo, valores, bienes materiales entre otras.
- Asesorar a la Gerencia y demás unidades administrativas sobre aspectos económicos y financieras.

- Intervenir en la elaboración de bases y especificaciones técnicas para los concursos para la adquisición de bienes y contratación de servicios y el análisis de ofertas.
- Presentar a la Gerencia informes analíticos de la gestión económica y financiera de la empresa.
- Cumplir con los reglamentos anuales vigentes para el mercado de importaciones y exportaciones.

- **CONTABILIDAD**

- Llevar y mantener actualizada la contabilidad de la empresa con los respectivos registros de acuerdo con el sistema uniforme de cuentas, normas, técnicas y principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Elaborar y presentar Balances de: Comprobación, General, Estado de Pérdidas y Ganancias y Anexos en la forma y plazos previstos por la ley.
- Efectuar el control previo al compromiso, al gasto y al desembolso de las transacciones y operaciones de la empresa, determinando la propiedad, legalidad y veracidad de las mismas.
- Organizar, custodiar y mantener actualizado el archivo de documentos que sustenten los registros contables.
- Liquidar oportunamente, en coordinación con las áreas pertinentes las importaciones y exportaciones, ya sea por administración directa o por contrato.
- Proporcionar la información contable requerida por las diferentes áreas.
- Coordinar sus actividades con las demás unidades de la Gerencia Financiera.

- **PRESUPUESTO**

- Elaborar la pro forma presupuestaria anual y sus reformas.
- Llevar el registro presupuestario según normas vigentes.

- Informar la disponibilidad presupuestaria a nivel de partida.
- Elaborar informes sobre la ejecución presupuestaria.
- Efectuar la liquidación presupuestaria.
- Cumplir con los reglamentos y manuales vigentes.
- Informar a la Gerencia Financiera sobre el cumplimiento de sus funciones.
- **TESORERIA**
 - Manejar correctamente los recursos financieros de la empresa.
 - Revisar y controlar la legalidad, propiedad y conformidad de la documentación de respaldo, previo al pago.
 - Efectuar los pagos autorizados y realizar retenciones legales correspondientes.
 - Recibir y mantener en custodia los valores, papeles fiduciarios, garantías, pólizas, de propiedad de la empresa.
 - Remitir diariamente a Contabilidad, la documentación referente a los ingresos y egresos.
 - Solicitar y realizar transferencias bancarias previa autorización.
 - Informar oportunamente sobre el vencimiento de los documentos que mantiene en custodia.
 - Llevar el registro, control y liquidación de las retenciones en la fuente de acuerdo a la Ley de Control Tributario.
 - Mantener los registros de caja, bancos y documentos a su cargo.
 - Consolidar los informes diarios de recaudación.
 - Efectuar cálculos del Impuesto a la Renta del personal de la empresa.
 - Presentar informes diarios de disponibilidad a la Gerencia Financiera.

- Informar sobre las órdenes de pago no canceladas.

- **CONTROL Y RECAUDACION DE CARTERA**

- Gestionar el control de valores por prestación de servicios.

- Recaudar el valor de las facturas de servicios y más conceptos establecidos por la empresa.

- Depositar dirimente los valores recaudados en las cuentas bancarias establecidas.

- Elaborar el informe diario de recaudación y remitirlo diariamente a Tesorería, con los respectivos documentos de soporte.

- Efectuar el análisis de las posibles cunetas incobrables para su liquidación.

- Efectuar programas y acciones para eliminar la cartera vencida.

- Mantener estadísticas de recaudación y de cartera vencida.

- Reportar diariamente la morosidad de los clientes para el cobro del servicio prestado y realizar el respectivo control.

- Atender a los clientes en lo que se refiere a la morosidad de los mismos.

Control Presupuestario del Modelo de Gestión

La propuesta de control presupuestario comprende el análisis crítico de la medición de los resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos en la morosidad, el análisis de las variaciones observadas, las recomendaciones que se debe realizar con respecto a los recursos presupuestarios de un ejercicio fiscal, a fin de ajustar la ejecución a las previsiones originales.

El ámbito de control presupuestario incide sobre la gestión de la empresa Pacific Air Cargo S. A., porque proporciona racionalidad para lograr los objetivos dentro de las condiciones de honestidad, competencia profesional, eficiencia y economía, el mismo que se presenta un instrumento de gestión presupuestario en a base de procesos:

Proceso No. 1: Mediante el control presupuestario la empresa Pacific Air Cargo S.A., logra contar con una herramienta eficaz, que le permite medir la gestión financiera, lo que permitirá fortalecer los procesos de análisis de la información sobre ejecución presupuestaria de ingresos, gastos y metas presupuestarias y actividad que se desarrollan a través de la aplicación de indicadores presupuestarios, lo que permite la retroalimentación técnica, corrigiendo las desviaciones y perfeccionando el diseño de los presupuestos, fortaleciendo el proceso de toma de decisiones.

Proceso No. 2: Es necesario que la empresa Pacific Air Cargo S.A., debe contar con un reglamento interno, el cual debe cumplir y hacer cumplir las leyes internas en lo que corresponde a la morosidad de los clientes, con el propósito de bajar la cartera que al momento mantiene.

Proceso No. 3: Según los requerimientos de la empresa, es necesario condensar la información y en forma obligatoria preparar y presentar mensualmente los siguientes estados financieros y sus anexos.

- Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultados
- Estado de Flujo de Efectivo

Para el presente estudio se toman algunos de los estados financieros que se crean convenientes para el análisis, la información competitiva se realiza con referencia al periodo correspondiente cuya información será resumida y condensada.

Capítulo V

Aplicación del Modelo de Gestión Financiera para reducir la cartera vencida para la Empresa PACIFIC AIR CARGO S. A.

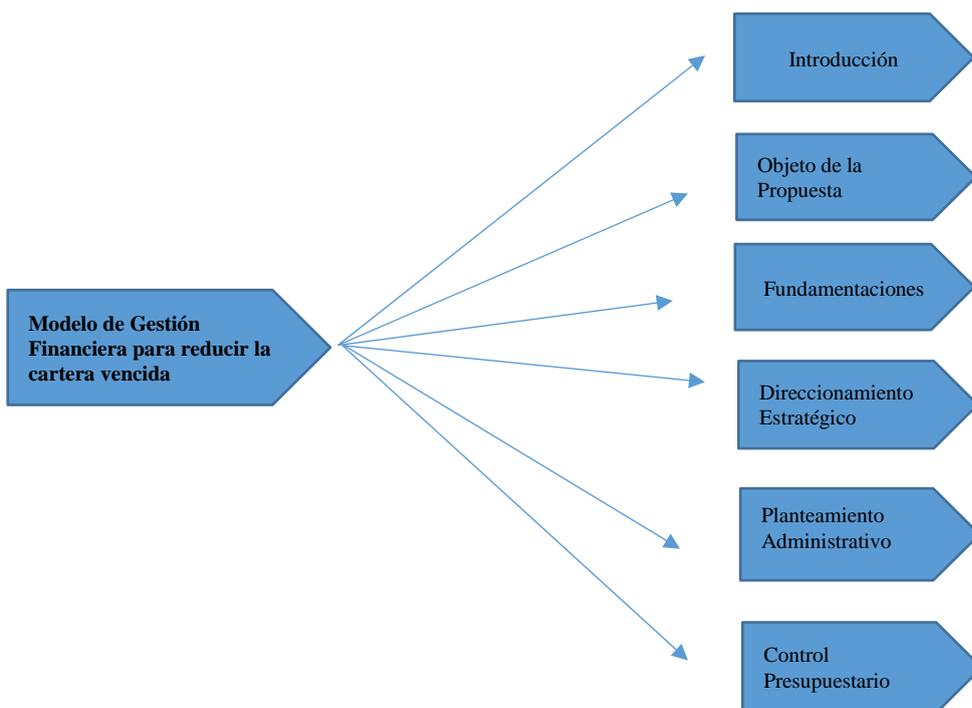
La Doctrina Empresarial

La Empresa Pacific Air Cargo S. A., ciñe la estructura del presupuesto a las disposiciones legales, reglamentarias y normas, que permiten establecer en cada entidad y organismos las metas y objetivos que constan en el plan de desarrollo y el control de los recursos, así como la optimización de los mismos, poniendo énfasis en la reducción de morosidad en la cartera vencida.

La presente propuesta acerca del Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en Cartera Vencida trata los siguientes temas que se detallan a continuación:

Figura 17

Doctrina Empresarial



Nota: Doctrina Empresarial que sustenta la empresa

Al iniciar las actividades comerciales Pacific Air Cargo S. A. ofrece el servicios de soluciones logísticas integrales, contando con personal calificado tanto en exportaciones como importaciones y manteniendo información actualizada y rápida que requiere el cliente, con una planificación y seguimiento en las diversas etapas en el transporte de sus productos desde y hasta su destino, cuenta con certificaciones de logística así como el procesos de transporte aéreo internacional.

La morosidad es una debilidad que Pacific Air Cargo S. A. mantiene, por tal razón se plantea un modelo de gestión financiera, siendo una herramienta importante para el correcto uso de los recursos, y toma de decisiones acertadas y favorables en base a estrategias, que contribuyen al manejo eficiente de los recursos económicos y financieros, la ejecución del modelo para reducir la morosidad se desarrollarse en base a los requerimientos legales y de control, utilizando registros contables y presupuestarios con procesos apropiados que faciliten el control interno y externo, con la presentación oportuna de informes financieros, comparativo entre las estimaciones presupuestarias y los resultados de las operaciones, especialmente el control de morosidad, haciendo uso de indicadores que permitan analizar e interpretar los resultados de la gestión.

El direccionamiento estratégica, permite crear oportunidades nuevas y diferentes, las que se orientan al servicio que se oferta al mercado, siendo este un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones, respondiendo a ambientes o condiciones complejas.

En la estructura organizacional y las funciones para el Departamento Financiero de la empresa Pacific Air Cargo S. A., es preciso crear en su estructura, una unidad para el control y recuperación de la morosidad, las personas toma una posición en el organigrama, teniendo un grado de responsabilidad acorde con su puesto y cumplir con determinadas funciones basado en el organigrama existente.

Es preciso contar con una herramienta eficaz que permite medir la eficacia de la gestión financiera, la que permite fortalecer los procesos de análisis de la información y la

ejecución de ingresos, gastos y metas presupuestarias, fortaleciendo la toma de decisiones, y optimizar los objetivos que constan en la planificación de la empresa Pacific Air Cargo S. A., lo que permite analizar y comparar actuaciones financieras, con las metas presupuestarias, aprobadas por la empresa.

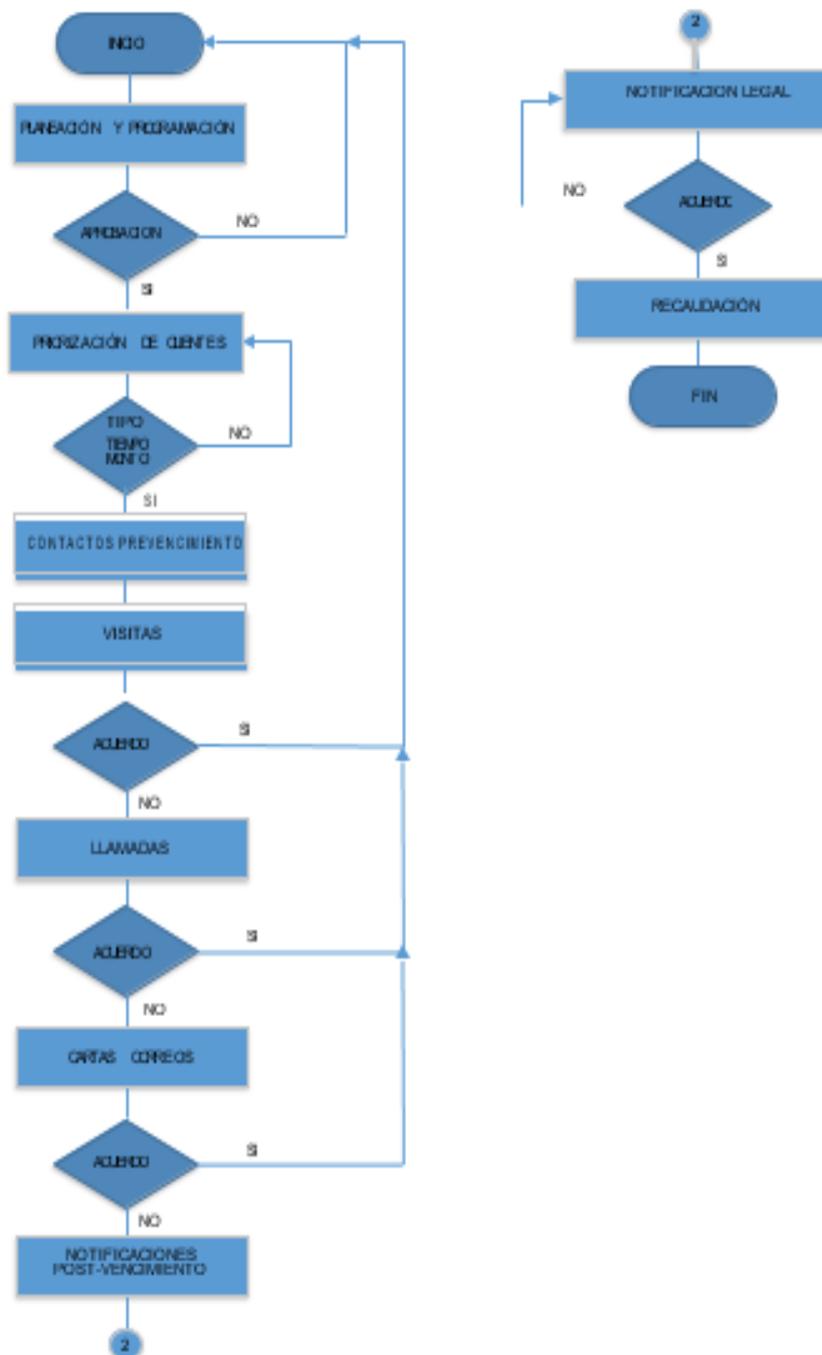
La presente propuesta acerca del Modelo de Gestión Financiera para reducir la cartera vencida para la empresa PACIFIC AIR CARGO S. A. se compone de la siguientes temas y subtemas a considerar: como primer punto se refiere a la Propuesta de Control Presupuestario, en la que también se tratarán las Etapas del control presupuestario, como segundo tema se realiza el Análisis de la Gestión Presupuestaria y se trata la Determinación de Medidas Correctivas y Sugerencias, como tercer tema se desarrolla el Control sobre la Responsabilidad del Nivel Directivo y en ella se revisarán los temas Periodicidad del Control, Control de la Morosidad y Control Previo al Compromiso, por último se debe realizar Informes de los Indicadores Financieros al igual que los Indicadores de Gestión Presupuestaria, los que se reflejan en el Análisis de la Gestión Financiera determinados así:

- Flujo Grama del Modelo de Gestión Financiera de la empresa Pacific Air

Cargo S.A.

Figura 18

Flujo Grama del Modelo de Gestión Financiera



Nota: Flujo Grama del Modelo de Gestión Financiera de la empresa

Propuesta de Control Presupuestario

Comprende el análisis crítico de la medición de resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos en la morosidad, tomando en cuenta las variaciones observadas, las recomendaciones que deben hacerse, con respecto a los recursos presupuestarios de un ejercicio fiscal, a fin de ajustar la ejecución a las previsiones originales.

El ambiente de control presupuestario incide sobre la gestión de la empresa Pacific Air Cargo S.A., porque proporciona razonabilidad para lograr los objetivos dentro de las condiciones de honestidad, competencia profesional, eficiencia, economía y aportar al control interno, se presenta un instrumento de gestión presupuestaria dividido en procesos, como se expone a continuación.

Figura 19

Propuesta de Control Presupuestario



Nota: Propuesta de Control Presupuestario que ayude a la empresa

Proceso 1: Control Presupuestario

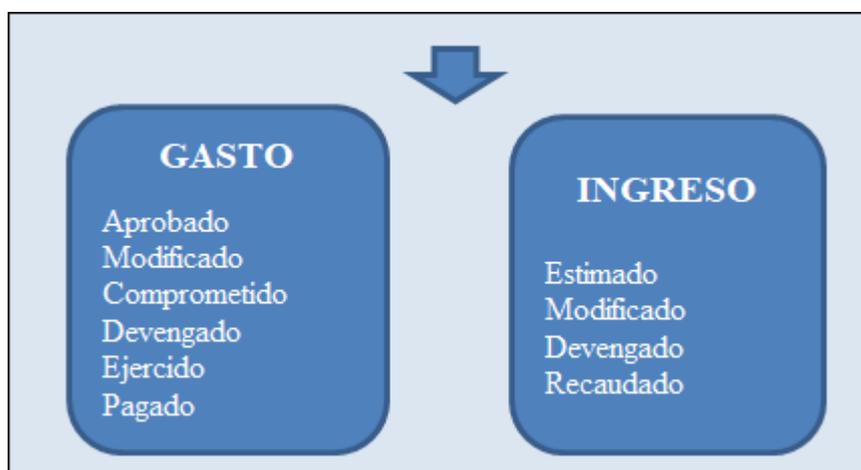
Mediante el control presupuestario, la empresa Pacific Air Cargo S.A., cuenta con una herramienta que mide la gestión financiera, y fortalece los procesos al analizar la información sobre la ejecución de los ingresos, gastos, metas y actividades desarrolladas en base a los indicadores presupuestarios, los que se retroalimentaran realizando correcciones cada año, lo que fortalecerá el proceso de toma de decisiones, por los accionistas, y optimiza los objetivos que constan en la planificación de Pacific Air Cargo S.A.

Proceso 2: Registros

Los registros se lleva con base acumulativa, la contabilización del gasto se efectúa conforme a la fecha de su realización, independiente al pago, en cuanto a los ingreso el registro se realiza cuando existe el derecho de cobro, las que se registran en las cuentas contables, como se detalla a continuación:

Figura 20

Registro de ingresos y gastos



Nota: Registro de ingresos y gastos que mantiene la empresa

Proceso 3: Informes e Indicadores

Los informes contables son de vital importancia para realizar los diferentes análisis que Pacific Air Cargo S. A., requiera para realizar los cálculos de los indicadores, esto ya que es necesario medir la capacidad con la que cuenta la empresa para cancelar sus obligaciones de corto o largo plazo, además ayuda a establecer la facilidad o dificultad que presenta al momento la empresa, para pagar sus pasivos corrientes, además los índices ayudan a verificar la rotación de cartera que es de importancia para la empresa.

Etapas del Control Presupuestario

Para que la empresa Pacific Air Cargo S. A., pueda bajar la morosidad que al momento mantiene, debe cumplir con las Etapas de Control Presupuestario, lo que facilitará para que las metas y objetivos corporativos se lleguen a cumplir, siendo esto beneficioso para la entidad como para sus colaboradores.

Etapas Primera: Análisis de la Gestión Presupuestaria.

El presupuesto durante el transcurso del ejercicio anual, puede sufrir ajustes para incrementar, reducir o crear partidas, por lo tanto se debe comparar la información del presupuesto aprobado y el institucional con los ajustes tanto de ingresos, egresos y metas presupuestarias, los mismo que están vinculados al plan operativo anual (POA).

Etapas Segunda: Identificación de los problemas presentados.

Se busca identificar el problema presentados durante el proceso de análisis y explicación de la gestión presupuestaria

Etapas Tercera: Determinación de medidas correctivas y sugerencias.

Las soluciones y técnicas pertinentes o correctivos necesarios deben tomar en cuenta las siguientes pautas.

Formular un nivel de programa indicado por las metas presupuestarias componentes y luego por las actividades y proyectos para finalizar a nivel de subprogramas y programas en donde debe tener prioridad la morosidad

Considerar tanto el aspecto presupuestario, es decir la ejecución de ingresos y de gastos, como los extras presupuestarios que inciden de manera directa en la ejecución por que puede darse demora en los trámites administrativos u otras causas.

Analizar sobre la base de la información, elaborando, una revisión de la estructura financiera utilizada, así como las metas presupuestarias programadas durante el periodo, debiendo sugerirse, la supervisión, fusión o creación de nuevas actividades tomando en

cuenta la morosidad.

Análisis de la Gestión Presupuestaria

El Análisis de la Gestión Presupuestaria que debe realizar la empresa Pacific Air Cargo S. A., es directamente con la dirección de la organización o con la administración de la misma, para definir tanto en servicios como en valores, las previsiones que la organización debe realizar, es decir en el plazo de un año, para esto la principal base es la estructuración de la empresa, con las áreas responsables según sean los casos, por ejemplo el centro de costos, de ingresos, de beneficios y de inversión, estableciendo en cada uno, un programa preventivo, en base a la información que el área contable proporciona y una adecuada planificación, Pacific Air Cargo S. A., y la estructura jerárquica, está en capacidad de estructurar su Gestión Presupuestaria, lo que proporciona planes a medio y largo plazo para tomar las mejores decisiones, a través de estas alcanzar los objetivos planteados, la Gerencia Financiera, específicamente el Área Contable, está obligado a proporcionar información numérica que debe ser ordenada y lógica y confiable que debe mantener el equilibrio entre gastos e ingresos, es decir, que los directivos de la organización, deben ser coherentes para desarrollar sus procesos, preparar los datos provisionales y aseguran el modelo elegido.

Determinación de medidas correctivas y sugerencias

Para dar soluciones o adoptar métodos que ayuden a corregir y superar inconvenientes en el período a evaluar, se debe tomar en cuenta las etapas expuestas anteriormente, e implementar las siguientes pautas metodológicas:

- Formulan programas, actividades, para concluir con subprogramas en donde la morosidad es la prioridad.
- Considerar la ejecución de los ingresos y gastos, como los extra presupuestarios que intervenga de forma directa en la ejecución, ya que puede ocasionar demora en los trámites administrativos.

- Analizar la información y revisar la estructura funcional de la organización, así como las metas programadas en el período, además la creación de nuevas actividades siendo lo más importante la morosidad, las mismas que aporten al logro de resultados y recuperación de la morosidad.

Control sobre la responsabilidad del nivel Directivo

En todo proceso de control presupuestario es preciso analizar el grado de responsabilidad del Nivel Directivo en la Gestión Presupuestaria, considerando los siguientes puntos:

- Ajustes a las tomas de decisiones frente a los resultados de la evaluación.
- Presentación oportuna de los estados financieros y su utilización en la toma de decisiones.
- Evaluación de ingresos y gastos con análisis de su ejecución.
- Evaluación de las metas presupuestarias por actividad y proyecto, con problemas presentados y correctivos propuestos, tomando en cuenta el POA.
- Verificar la existencia del sistema de medición de resultados.
- Verificar la existencia de indicadores de control de morosidad.
- Volumen de trabajo para el logro de resultados previstos.
- Resultados obtenidos frente a las políticas que Pacific Air Cargo S.A., enmarca en la ejecución del proyecto.
- Existencia de un sistema efectivo de evaluación de la empresa mediante indicadores.

Periodicidad del Control

Al finalizar el periodo económico, se realizar el control presupuestario, en base al cumplimiento formal de las condiciones del cierre del ejercicio económico y a la gestión presupuestaria institucional, considerando los siguientes puntos:

- Indicadores de eficacia para relacionar el avance de la ejecución presupuestaria respecto a montos de ingresos y egresos estimados, enfocados a las metas que como empresa se plantearon.
- Indicadores de eficiencia para buscar la óptima utilización de los recursos asignados a cada meta presupuestaria, respecto a los gastos contenidos en el presupuesto de la empresa, comparando el monto de ejecución y metas presupuestarias.
- Determinar los controles previos, concurrentes y posteriores, que mantiene la empresa.
- Evaluar los informes de Auditoría sobre la ejecución presupuestaria y el cumplimiento de recomendaciones.
- Analizar los Estados Financieros tomando en cuenta el superávit o déficit presupuestario con sus componentes.

Control de la Morosidad

Al realizar el presupuesto para cada año, se debe calcular el monto de los ingresos y sin embargo, es la morosidad la que impide llegar a una ejecución presupuestaria significativa, que se refleje en los indicadores financieros, de los datos históricos de la empresa Pacific Air Cargo S. A.

Al permitir que el cliente de la empresa, dilate sus pagos en forma recurrente resulta difícil, lograr que se ajuste nuevamente a las condiciones pactadas, las que se ocurren por varios motivos, como:

1. Mala interpretación de las condiciones del servicio prestado.
2. Mala administración del negocio del cliente.
3. Alargan los plazos para aprovechar, en el giro el capital del cliente.
4. Insolvencia del cliente, entre otras

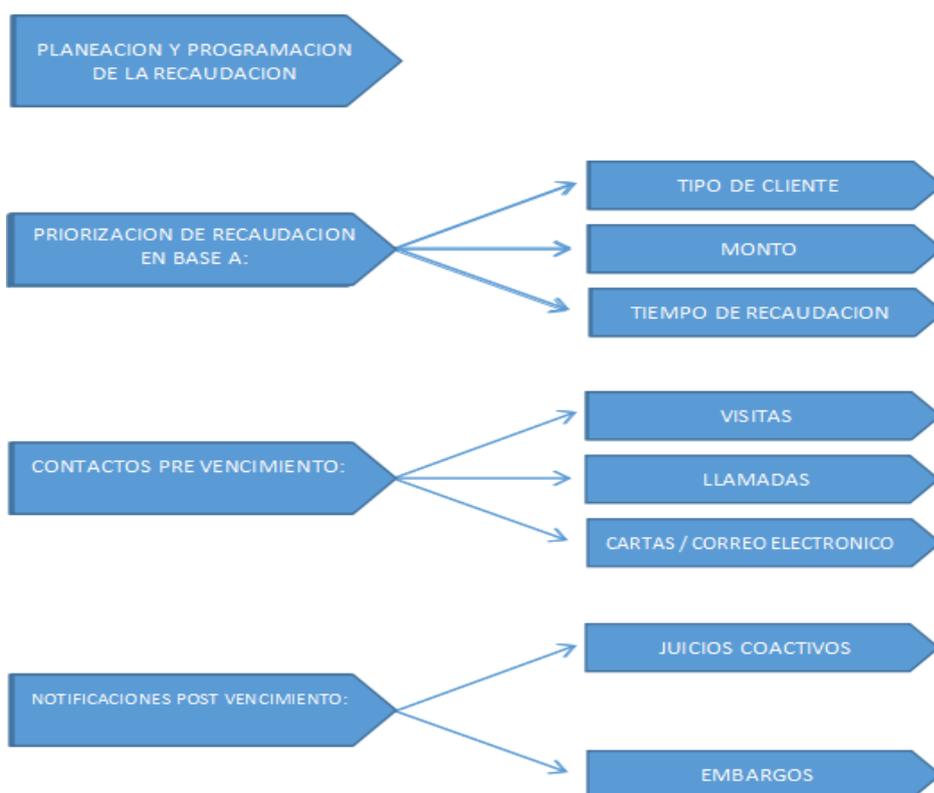
La forma más efectiva de evitar estos problemas, es otorgar créditos en forma correcta, acorde a las reales posibilidades de los solicitantes, realizando un seguimiento de la evolución de los créditos otorgados.

Para la recuperación o cobros de las facturas, se requiere de la constancia de revisar en forma permanente o diario, según los acuerdos con los clientes y la morosidad, es necesario dividir a los clientes según los días de morosidad, tomando en cuenta los días de facturación y las siguientes condiciones como:

- **Guía de Recuperación General**

Figura 21

Guía de Recuperación General



Nota: Guía para la Recuperación General de cuentas vencidas

- **Guía de Recuperación de Cobranzas**

Tabla 5*Guía de Recuperación de Cobranzas*

ETAPAS	DIAS DE MORA	POLITICAS
Guía No. 1	De 1 a 30 días	Primer llamado, solicitar el pago vía telefónica
Guía No. 2	De 30 a 60 días	Segundo llamado, realizar visita por el delegado de la empresa
Guía No. 3	De 60 a 90 días y más de 90 días	Suspender el servicio hasta que efectué el pago, y realizar contrato con nuevas condiciones de pago.

Nota: Guía a seguir para Recuperación de Cobranzas

Guía No. 1 Realizar la llamada telefónica.

El trabajo de llamada telefónica debe ser orientada y manejado como un medio para expresar la preocupación de la empresa, además permite un costo bajo, es un elemento muy importante de comunicación directa con el deudor, es rápido y flexible en la medida en que se use con eficiencia y discreción, tomando en consideración que la mayoría de personas hoy poseen un celular.

La llamada telefónica debe realizarse, tomando en consideración que es una herramienta de disuasión frente al deudor y básicamente debe centrarse en lo siguiente:

- Nombre y Apellidos completos de la persona a quien se realizará la llamada.
- Datos completos de la situación de mora.
- Revisar la información del abonado en el sistema.
- Planificar el momento y lugar para establecer el contacto.

Guía No. 2 Realizar visitas por el delegado de la empresa.

La visita que se realiza por el delegado de la empresa, es el complemento de la primera guía, ya que si se llega a esta instancia es porque han incrementado los días de morosidad, y se está incrementado la cartera para la empresa, lo que conlleva a que el servicio brindado se fraccione y no exista confianza en el cliente.

Por medio de la visita al cliente, se debe indicar que existe la preocupación por el cobro de la deuda, pero principalmente, dar a notar que es política de la empresa para tener un acercamiento y conocer por qué no cancela la obligación, en esta visita se dará a conocer lo siguiente:

- Nombre y Apellidos completos del delegado que lo visito.
- Carta de presentación del delegado, en la cual se indique la situación actual de la deuda.
- Acompañar a la carta de presentación, una copia de la factura, en la cual corrobore el monto que adeuda.

Guía No. 3 Suspender el servicio y realizar un nuevo contrato con nuevas condiciones de pago.

Esta guía es la que ayudara a condicionar de mejor manera a los clientes, tomando en cuenta que se puede correr el riesgo de perder, al mismo, los clientes conocen de la excelencia en el servicio que Pacific Air Cargo S. A., presta, razón por la cual se verán en la obligación de primero cancelar la deuda para acceder nuevamente a los servicios requeridos, esto permitirá que se elabora un nuevo contrato en el cual las condiciones sean otras, y el cliente debe comprometerse, y cumplir con las nuevas cláusulas como son

- Debe existir una garantía, sea monetaria o en documento que respalde el 100% del crédito al que aspira.
- Se suspende el crédito hasta que mejore su historial crediticio, para el primer y segundo embarque.

- En el tercer embarque debe cancelar el 50% del costo total del servicio, y el 50% restante se cancela a la llegada del embarque.

Luego de haber realizado la gestión de cobro, se puede asumir diversas formas de cobro, en función del cliente, del monto a cobrar o del volumen de operaciones, es probable que a un cliente se aplique más de un tipo de cobranza para lograr la reducción de cartera vencida, realizando la cobranza en caja, en este caso es el cliente debe acercarse a las oficinas de Pacific Air Cargo S. A., para realizar el pago de su deuda.

Otra opción válida para optimizar el tiempo del cliente, este puede realizar el depósito directamente en la cuenta corriente de la empresa banco.

Un servicio bancario con que cuenta la empresa, es el cobro de documentos por medio del banco, en estos casos los documentos a cobrar son entregados al banco, este envía el aviso de vencimiento al cliente para que realice el pago directamente al banco, cuando el cliente paga, el banco acredita el valor recibido en la cuenta de la empresa y notifica el éxito de la gestión de cobro. Si el documento no fuera cancelado a su vencimiento, el banco se encarga de efectuar el cobro directamente.

Control Previo al Compromiso

Es el procedimiento y acciones que debe tener en cuenta el nivel directivo, antes de tomar decisiones para precautelar la correcta administración de los recursos humanos, financieros, materiales y realizar la verificación previa al compromiso como:

- La operación financiera debe tener relación con la misión de la entidad y los programas y actividades aprobados en los planes presupuestos.
- La operación financiera, prevista para su ejecución debe ser la más apropiada.
- Debe reunir los requisitos legales pertinentes y necesarios para llevar a cabo y no existan restricciones legales sobre la misma.
- Debe existir la disponibilidad de fondos, no comprometidos a fin de evitar

desviaciones financieras y presupuestarias.

- Es necesario revisar la documentación que cumpla con los requisitos legales y verificar que no tengan errores.

Según el instrumento que permite establecer la identificación de los rubros de ingresos y gastos, es la clasificación presupuestaria, su codificación y detalles permite discriminar el origen y el destino de las asignaciones en el presupuesto.

Indicadores de Gestión Presupuestaria

En la presente tabla se puede evidenciar el resumen de los indicadores financieros que la empresa Pacific Air Cargo S. A., mantiene los diferentes indicadores en los periodos escogidos para el análisis, en base a la información condensada de los Estados de Situación como el Estado de Pérdidas y Ganancias del año 2017

Tabla 6

Indicadores de Gestión Presupuestaria

Factor	Indicadores	Año 2017
Liquidez	Liquidez Corriente	0,73
Gestión	Rotación de Cartera	1,52
	Periodo de Cobro	240,43
Solvencia	Endeudamiento del Activo	0,85
	Endeudamiento del Activo Fijo	0,33
	Endeudamiento del Patrimonio	5,61
	Apalancamiento	6,61
	Apalancamiento Financiero	6,66
	Rentabilidad del Activo Neto	0,07

Rentabilidad	Margen Operacional	0,09
	Rentabilidad Neta de Ventas	0,10
	Rentabilidad Operacional del Patrimonio	0,05
	Rentabilidad Financiera	43.406,69

Nota: Indicadores de Gestion Presupuestaria de la empresa

Análisis de la Gestión Financiera

Al término del ejercicio económico correspondiente al año 2017 la empresa Pacific Air Cargo S.A., declara una utilidad de USD 40.782,97, al realizar el análisis correspondiente a los ingresos de operación se obtiene el resultado de USD 856.086,61, menos los gastos de operación USD 815.303,64 da como resultado de una utilidad de operación de USD 40.782,97 que sumando los gastos no deducibles de USD. 16.722,69, determinando la participación para empleados de 6.117,451 finalmente arroja una utilidad grabable de USD 51.388,21.

Al concluir el ejercicio económico del año 2017 la empresa Pacific Air. Cargo S.A., declara una utilidad financiera favorable como ha ocurrido el año pasado, y la principal causa para este efecto se presenta en los precios del servicio que oferta.

En cuanto al aspecto económico contenido en el Estado de Situación Financiera, se evidencia crecimiento, contando con los suficientes recursos en su activo corriente para cubrir sus obligaciones, la información sobre la cartera de venta del servicio da muestra de morosidad en el cumplimiento de las obligaciones.

La cartera vencida se representa en el siguiente cuadro la misma que evidencia la antigüedad de la deuda de los clientes y su morosidad con diferentes tiempos de vencimiento.

Tabla 7*Análisis de la Gestión Financiera*

Antigüedad Deuda	Años		Porcentaje
	2016	2017	
De 1 a 30 días	42.298,83	36.027,04	10%
De 30 a 60 días	126.896,48	108.081,11	30%
De 60 a 90 días y más de 90 días	253.792,96	216.162,22	60%
Total Cartera	422.988,27	360.270,36	100%

Nota: Análisis de la Gestión Financiera

Según la información expuesta se puede evidenciar que el año 2016 con relación al 2017, existe un porcentaje de 8,73% de disminución en lo que corresponde al cobro de cartera vencida.

Como resultado de este porcentaje, se toman los correctivos necesarios para efectuar el respectivo cobro, lo que no es suficiente para que la cartera sea optima, por tal motivo es necesario la implementación del modelo de Gestión Financiera para reducir la morosidad en cartera vencida, lo cual resulta beneficioso para la empresa Pacific Air Cargo S. A.

Informes e Indicadores Financieros

La información financiera que Pacific Air Cargo S.A. presenta en forma condensada y resumida a través de los estados financieros, que muestra la situación actual, y como se han utilizado los fondos que confiaron los accionistas y acreedores, los que están basan en principios de contabilidad generalmente aceptados para mantener la exactitud de la información, y además son auditados con el propósito de pagar impuestos, realizar financiamiento o inversión.

Para iniciar con el análisis después de la implementación del Modelo de Gestión, es necesario mencionar que previo al mismo se realizó una simulación de los posibles escenarios con los valores que podría presentar el rubro de cartera.

Para esta simulación se utilizó la técnica de Monte Carlo con el fin de obtener mediante técnicas estadísticas un intervalo de confianza en el que posiblemente se fijará la cuenta de cartera en el primer semestre del año 2018. Para esto, se requiere de la siguiente información:

- Número de escenarios/observaciones: 20000
- Nivel de confianza: 95%
- Margen de error: 5%
- Valor crítico: 1,96
- Promedio de cartera: 163.931,19 usd
- Desviación de cartera: 16.702,33 usd

Con los datos anteriores se procede a identificar los intervalos en que se podría ubicar el valor de cartera para el primer semestre del año 2018.

Se procede a identificar los intervalos en que se podría ubicar el valor de cartera para el primer semestre del año 2018.

La fórmula para los intervalos:

$$\text{Límite Inferior} = \text{Promedio Cartera} - \text{Valor Crítico} * \frac{\text{Desviación Standar}}{\sqrt{n}}$$

$$\text{Límite Inferior} = 163.931,19 - 1,96 * \frac{16.702,33}{\sqrt{20.000}}$$

$$\text{Límite Inferior} = 163.699,70$$

$$\text{Límite Superior} = \text{Promedio Cartera} + \text{Valor Crítico} * \frac{\text{Desviación Standar}}{\sqrt{n}}$$

$$\text{Límite Superior} = 163.931,19 + 1,96 * \frac{16.702,33}{\sqrt{20.000}}$$

$$\text{Límite Superior} = 164.162,67$$

Una vez obtenidos los intervalos, se presenta la información real proporcionada por la empresa Pacific Air Cargo S. A., para verificar si se cumple la estimación realizada.

- **Cuentas por Cobrar Semestrales**

Tabla 8

Cuentas por Cobrar Semestrales

Semestre	2017	2018
I semestre	192.861,92	163.965,29
II semestre	167.408,44	N/A
Total	360.270,36	

Nota: Cuentas por Cobrar Semestrales

Se puede observar que la estimación con la simulación Monte Carlo fue acertada pues, la cuenta de cartera se fija dentro del intervalo de confianza, se encuentra en el año 2018. En cuanto a la Variación Absoluta y la Variación Relativa después de la aplicación del Modelo de Gestión Financiera propuesto se obtiene que:

- **Variación de Cuentas por Cobrar**

Tabla 9*Variación de Cuentas por Cobrar*

Semestre	2017	2018	Reducción	Variación
I semestre	192.861,92	163.965,29	-28.896,63	-14.98%
II semestre	167.408,44	N/A		
Total	360.270,36			

Nota: Variación de Cuentas por Cobrar

Esto permite evidenciar que con la implementación del Modelo de Gestión Financiera se genera una reducción del 15% de la cartera para el primer semestre del 2018. En cuanto a los índices de actividad, específicamente rotación de Cuentas por Cobrar y días promedio de cobro, se tiene la siguiente tabla comparativa:

- **Indicadores con Implementación del Modelo de Gestión**

Tabla 10*Indicadores con Implementación del Modelo de Gestión*

Rubros	2017	2018
Ventas	428.043,31	445.165,04
Cartera	192.861,92	163.965,29
Rotación Cartera	2 Veces	3 Veces
Días Promedio	162	133

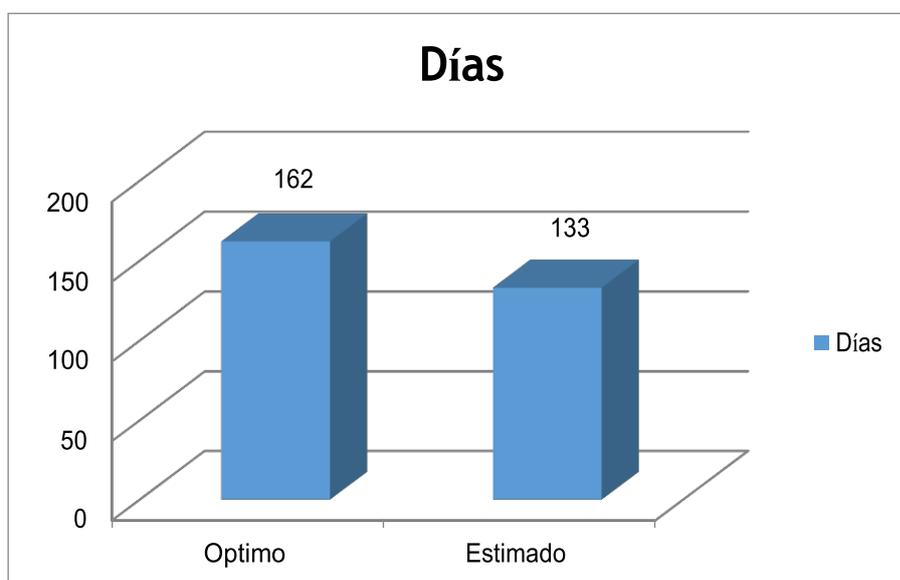
Nota: Indicadores luego de la implementación del Modelo de Gestión

Según la información anterior se demuestra que con la implementación del Modelo de Gestión Financiera se obtienen resultados favorables que aportan al desarrollo de la empresa Pacific Air Cargo S.A.

- **Indicadores con Implementación del Modelo de Gestión**

Figura 22

Indicadores con Implementación del Modelo de Gestión



Nota: Gráfico de Indicadores con Implementación del Modelo de Gestión

Según la información anterior se demuestra que con la implementación del Modelo de Gestión Financiera para reducir la cartera vencida, obtienen resultados favorables que aportan al desarrollo de la empresa Pacific Air Cargo S.A.,

A continuación se evidencia el modelo de gestión, en cuanto a cartera vencida que la empresa mantiene, la cual se puede visualizar que el resultado es lo que se esperaba en cuanto a reducir el monto, valores y morosidad de los clientes.

- Identificación categórica de los clientes según el modo de gestión planteado

Figura 23

Identificación categórica de los clientes según el modo

num_cedruc	num_contrato	mto_entregad	sld_xvena03m A	sld_xvena06m B	sld_xvena12m C	cal_cartera
1101897336	021333009510	6.800,00	6.800,00	0,00	0,00	A
1710712918	021333026510	4.998,00	0,00	4.998,00	0,00	B
1709214645	021333037509	4.400,00	4.400,00	0,00	0,00	A
1707479638	021333071110	3.600,00	3.600,00	0,00	0,00	A
1706467840	021333465109	7.000,00	0,00	0,00	7.000,00	C
1305783803	021361130010	2.500,00	2.500,00	0,00	0,00	A
1725068504	021363036010	2.000,00	0,00	2.000,00	0,00	B
1714587720	021363036110	4.999,00	0,00	4.999,00	0,00	B
1801094424	021393041010	4.996,00	0,00	0,00	4.996,00	C
0800681314	021483104810	5.000,00	5.000,00	0,00	0,00	A
1711727386	021483132610	4.986,00	0,00	4.986,00	0,00	B
1715050181	0020021393	3.200,00	3.200,00	0,00	0,00	A
1704328531	0020018293	5.000,00	0,00	5.000,00	0,00	B
1704112570	0020019326	1.440,00	0,00	0,00	1.440,00	C
1706895537	0020019625	5.000,00	5.000,00	0,00	0,00	A
1710428598	0020027414	5.000,00	0,00	5.000,00	0,00	B
1710368562	0020024278	4.000,00	0,00	0,00	4.000,00	C
1703799336	0020025325	9.850,00	9.850,00	0,00	0,00	A
1709212193	0020043602	4.000,00	0,00	4.000,00	0,00	B
1704017928	0020045662	5.000,00	0,00	0,00	5.000,00	C
1713219556	0020047608	3.200,00	3.200,00	0,00	0,00	A
1711550192	0020047816	5.000,00	0,00	0,00	5.000,00	C
1703143543	0020049773	5.000,00	0,00	5.000,00	0,00	B
1705100897	0020049761	3.200,00	3.200,00	0,00	0,00	A
1722895768	0020057603	4.900,00	0,00	0,00	4.900,00	C
1704133139	0020066680	2.960,00	0,00	2.960,00	0,00	B
1700961103	0020061305	8.000,00	8.000,00	0,00	0,00	A
0500533856	0020061812	4.800,00	4.800,00	0,00	0,00	A
1704389038	0020064773	3.312,00	0,00	0,00	3.312,00	C
1702839091	0020065064	1.480,00	0,00	0,00	1.480,00	C

Nota: Identificación categórica de los clientes según el modo de gestión planteado

- **Categorización de los clientes según el método de contacto**

Figura 24*Categorización de los clientes según método*

num_cedruc	num_contrato	mto_entregad	sld_xvena03m A	sld_xvena06m B	sld_xvena12m C	cal_cartera	metodo_contacto
1101897336	021333009510	6.800,00	6.800,00	0,00	0,00	A	Guia 1
1710712918	021333026510	4.998,00	0,00	4.998,00	0,00	B	Guia 2
1709214645	021333037509	4.400,00	4.400,00	0,00	0,00	A	Guia 1
1707479638	021333071110	3.600,00	3.600,00	0,00	0,00	A	Guia 1
1706467840	021333465109	7.000,00	0,00	0,00	7.000,00	C	Guia 3
1305783803	021361130010	2.500,00	2.500,00	0,00	0,00	A	Guia 1
1725068504	021363036010	2.000,00	0,00	2.000,00	0,00	B	Guia 2
1714587720	021363036110	4.999,00	0,00	4.999,00	0,00	B	Guia 2
1801094424	021393041010	4.996,00	0,00	0,00	4.996,00	C	Guia 3
0800681314	021483104810	5.000,00	5.000,00	0,00	0,00	A	Guia 1
1711727386	021483132610	4.986,00	0,00	4.986,00	0,00	B	Guia 2
1715050181	0020021393	3.200,00	3.200,00	0,00	0,00	A	Guia 1
1704328531	0020018293	5.000,00	0,00	5.000,00	0,00	B	Guia 2
1704112570	0020019326	1.440,00	0,00	0,00	1.440,00	C	Guia 3
1706895537	0020019625	5.000,00	5.000,00	0,00	0,00	A	Guia 1
1710428598	0020027414	5.000,00	0,00	5.000,00	0,00	B	Guia 2
1710368562	0020024278	4.000,00	0,00	0,00	4.000,00	C	Guia 3
1703799336	0020025325	9.850,00	9.850,00	0,00	0,00	A	Guia 1
1709212193	0020043602	4.000,00	0,00	4.000,00	0,00	B	Guia 2
1704017928	0020045662	5.000,00	0,00	0,00	5.000,00	C	Guia 3
1713219556	0020047608	3.200,00	3.200,00	0,00	0,00	A	Guia 1
1711550192	0020047816	5.000,00	0,00	0,00	5.000,00	C	Guia 3
1703143543	0020049773	5.000,00	0,00	5.000,00	0,00	B	Guia 2
1705100897	0020049761	3.200,00	3.200,00	0,00	0,00	A	Guia 1
1722895768	0020057603	4.900,00	0,00	0,00	4.900,00	C	Guia 3
1704133139	0020066680	2.960,00	0,00	2.960,00	0,00	B	Guia 2
1700961103	0020061305	8.000,00	8.000,00	0,00	0,00	A	Guia 1
0500533856	0020061812	4.800,00	4.800,00	0,00	0,00	A	Guia 1
1704389038	0020064773	3.312,00	0,00	0,00	3.312,00	C	Guia 3
1702839091	0020065064	1.480,00	0,00	0,00	1.480,00	C	Guia 3

Nota: Categorización de los clientes según el método de contacto

- **Determinar saldos reales según modelo de gestión planteado**

Figura 25

Determinar saldos reales según modelo de gestión planteado

num_cedruc	num_contrato	nto_entregad	sld_xvena03m A	sld_xvena06m B	sld_xvena12m C	cal_cartera	metodo_contacto	ca_val_gasjudic	sld_castigad	sab_efec	sld_xcob
1101897336	021333009510	6.800,00	6.800,00	0,00	0,00	A	Guia 1	0,00	6.800,00	4.500,00	2.300,00
1710712918	021333026510	4.998,00	0,00	4.998,00	0,00	B	Guia 2	0,00	4.998,00	2.800,00	2.198,00
1709214645	021333037509	4.400,00	4.400,00	0,00	0,00	A	Guia 1	0,00	4.400,00	400,00	4.000,00
1707479638	021333071110	3.600,00	3.600,00	0,00	0,00	A	Guia 1	0,00	3.600,00	300,00	3.300,00
1706467840	021333465109	7.000,00	0,00	0,00	7.000,00	C	Guia 3	83,90	7.083,90	1.000,00	6.083,90
1305783803	021361130010	2.500,00	2.500,00	0,00	0,00	A	Guia 1	0,00	2.500,00	1.000,00	1.500,00
1725068504	021363036010	2.000,00	0,00	2.000,00	0,00	B	Guia 2	0,00	2.000,00	0,00	2.000,00
1714587720	021363036110	4.999,00	0,00	4.999,00	0,00	B	Guia 2	0,00	4.999,00	0,00	4.999,00
1801094424	021393041010	4.996,00	0,00	0,00	4.996,00	C	Guia 3	35,09	5.031,09	1.500,00	3.531,09
0800681314	021483104810	5.000,00	5.000,00	0,00	0,00	A	Guia 1	0,00	5.000,00	0,00	5.000,00
1711727386	021483132610	4.986,00	0,00	4.986,00	0,00	B	Guia 2	0,00	4.986,00	2.000,00	2.986,00
1715050181	0020021393	3.200,00	3.200,00	0,00	0,00	A	Guia 1	0,00	3.200,00	1.000,00	2.200,00
1704328531	0020018293	5.000,00	0,00	5.000,00	0,00	B	Guia 2	0,00	5.000,00	2.500,00	2.500,00
1704112570	0020019326	1.440,00	0,00	0,00	1.440,00	C	Guia 3	12,96	1.452,96	0,00	1.452,96
1706895537	0020019625	5.000,00	5.000,00	0,00	0,00	A	Guia 1	0,00	5.000,00	1.500,00	3.500,00
1710428598	0020027414	5.000,00	0,00	5.000,00	0,00	B	Guia 2	0,00	5.000,00	1.000,00	4.000,00
1710368562	0020024278	4.000,00	0,00	0,00	4.000,00	C	Guia 3	31,34	4.031,34	0,00	4.031,34
1703799336	0020025325	9.850,00	9.850,00	0,00	0,00	A	Guia 1	0,00	9.850,00	2.800,00	7.050,00
1709212193	0020043602	4.000,00	0,00	4.000,00	0,00	B	Guia 2	0,00	4.000,00	2.200,00	1.800,00
1704017928	0020045662	5.000,00	0,00	0,00	5.000,00	C	Guia 3	46,12	5.046,12	1.000,00	4.046,12
1713219556	0020047608	3.200,00	3.200,00	0,00	0,00	A	Guia 1	0,00	3.200,00	1.300,00	1.900,00
1711550192	0020047816	5.000,00	0,00	0,00	5.000,00	C	Guia 3	46,12	5.046,12	1.500,00	3.546,12
1703143543	0020049773	5.000,00	0,00	5.000,00	0,00	B	Guia 2	0,00	5.000,00	2.000,00	3.000,00
1705100897	0020049761	3.200,00	3.200,00	0,00	0,00	A	Guia 1	0,00	3.200,00	0,00	3.200,00
1722895768	0020057603	4.900,00	0,00	0,00	4.900,00	C	Guia 3	32,62	4.932,62	2.300,00	2.632,62
1704133139	0020066680	2.960,00	0,00	2.960,00	0,00	B	Guia 2	0,00	2.960,00	1.200,00	1.760,00
1700961103	0020061305	8.000,00	8.000,00	0,00	0,00	A	Guia 1	0,00	8.000,00	0,00	8.000,00
0500533856	0020061812	4.800,00	4.800,00	0,00	0,00	A	Guia 1	0,00	4.800,00	0,00	4.800,00
1704389038	0020064773	3.312,00	0,00	0,00	3.312,00	C	Guia 3	27,98	3.339,98	1.400,00	1.939,98
1702839091	0020065064	1.480,00	0,00	0,00	1.480,00	C	Guia 3	19,00	1.499,00	500,00	999,00

Nota: Determinar saldos reales según modelo de gestión planteado

Comprobación de cartera vencida según modelo de gestión

Figura 26

Comprobación de cartera vencida según modelo de gestión

0800681314	21483104810	5.000,00	5.000,00	0,00	0,00	A	Guia 1	0,00	5.000,00	0,00	5.000,00
1711727386	21483132610	4.986,00	0,00	4.986,00	0,00	B	Guia 2	0,00	4.986,00	2.000,00	2.986,00
1715050181	0020021393	3.200,00	3.200,00	0,00	0,00	A	Guia 1	0,00	3.200,00	1.000,00	2.200,00
1704328531	0020018293	5.000,00	0,00	5.000,00	0,00	B	Guia 2	0,00	5.000,00	2.500,00	2.500,00
1704112570	0020019326	1.440,00	0,00	0,00	1.440,00	C	Guia 3	12,96	1.452,96	0,00	1.452,96
1706895537	0020019625	5.000,00	5.000,00	0,00	0,00	A	Guia 1	0,00	5.000,00	1.500,00	3.500,00
1710428598	0020027414	5.000,00	0,00	5.000,00	0,00	B	Guia 2	0,00	5.000,00	1.000,00	4.000,00
1710368562	0020024278	4.000,00	0,00	0,00	4.000,00	C	Guia 3	31,34	4.031,34	0,00	4.031,34
1703799336	0020025325	9.850,00	9.850,00	0,00	0,00	A	Guia 1	0,00	9.850,00	2.800,00	7.050,00
1709212193	0020043602	4.000,00	0,00	4.000,00	0,00	B	Guia 2	0,00	4.000,00	2.200,00	1.800,00
1704017928	0020045662	5.000,00	0,00	0,00	5.000,00	C	Guia 3	46,12	5.046,12	1.000,00	4.046,12
1713219556	0020047608	3.200,00	3.200,00	0,00	0,00	A	Guia 1	0,00	3.200,00	1.300,00	1.900,00
1711550192	0020047816	5.000,00	0,00	0,00	5.000,00	C	Guia 3	46,12	5.046,12	1.500,00	3.546,12
1703143543	0020049773	5.000,00	0,00	5.000,00	0,00	B	Guia 2	0,00	5.000,00	2.000,00	3.000,00
1705100897	0020049761	3.200,00	3.200,00	0,00	0,00	A	Guia 1	0,00	3.200,00	0,00	3.200,00
1722895768	0020057603	4.900,00	0,00	0,00	4.900,00	C	Guia 3	32,62	4.932,62	2.300,00	2.632,62
1704133139	0020066680	2.960,00	0,00	2.960,00	0,00	B	Guia 2	0,00	2.960,00	1.200,00	1.760,00
1700961103	0020061305	8.000,00	8.000,00	0,00	0,00	A	Guia 1	0,00	8.000,00	0,00	8.000,00
0500533856	0020061812	4.800,00	4.800,00	0,00	0,00	A	Guia 1	0,00	4.800,00	0,00	4.800,00
1704389038	0020064773	3.312,00	0,00	0,00	3.312,00	C	Guia 3	27,98	3.339,98	1.400,00	1.939,98
1702839091	0020065064	1.480,00	0,00	0,00	1.480,00	C	Guia 3	19,00	1.499,00	500,00	999,00
										SUMATORIA	163.965,29

Nota: Comprobación de cartera vencida según modelo de gestión que aplica la empresa

Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

A lo largo de la presente investigación se demostró que la cartera de Pacific Air Cargo S. A., ha crecido por la compleja situación económica en el mercado, lo que indica que es necesario medidas que permitan encaminar a la empresa para evitar una iliquidez.

Si bien el actual trabajo especifica que la empresa aumenta el nivel de competencia, hace que se encuentre actualizada tanto en sistemas y métodos tecnológicos, en las instalaciones la logísticas como administrativas, que hacen de Pacific Air Cargo S. A., una empresa con un servicio diferenciado, siendo los clientes los más beneficiados.

La evidencia que se muestra en este trabajo es el diagnóstico y la situación financiera que la empresa mantiene en la actualidad, con la información financiera se analizarán los activos, pasivo y patrimonio, en base a indicadores que midan la eficiencia, liquidez y los riesgos que la empresa mantiene.

Mediante esta investigación se logra determinar que no existen políticas que ayuden a controlar el plazo otorgado a los clientes, haciendo que no haya un control adecuado y pierda la optimización de sus ingresos y gastos, lo que obliga a mejorar la rentabilidad de los procesos y el aprendizaje de su personal.

La implementación de un Modelo de Gestión Financiera para reducir la cartera vencida, hará que la empresa Pacific Air Cargo S. A., disminuya y acumule valores por cobrar, habrá un control en la morosidad, y dejara de constituir una preocupación para los directivos y empleados de la empresa.

Recomendaciones

Es importante implementar herramientas que fortalezcan y ayuden a mitigar la morosidad en cuanto a cartera vencida, haciendo que la información financiera que presente Pacific Air Cargo S. A., sea confiable y oportuna para tomar decisiones que ayuden a cumplir los objetivos planteados.

La Gerencia Financiera debe implementar políticas, normas y procedimientos, de acuerdo a los principios de eficiencia y calidad, los responsables que intervengan en el proceso de revisión y control, estarán vinculados directamente, los que responderán por acciones u omisiones como falta de incumplimiento.

Implementar el Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en Cartera Vencida para la empresa Pacific Air Cargo S. A., lo que ayudara a tomar las decisiones oportunas, lo que permitirá alcanzar los objetivos trazados.

Cumplir y hacer cumplir las etapas del Control Presupuestario, y tener una visión clara de la situación, tanto financiera como presupuestaria de la empresa, además tomar en cuenta las sugerencias planteadas, en el control de morosidad para llegar al cliente y buscar soluciones, y así reducir la cartera vencida.

En base a la información financiera que el modelo de gestión arroje, los resultados de los indicadores, y un adecuado control de costos y gastos, harán que Pacific Air Cargo S.A., puede medir el grado de eficacia y el nivel de cumplimiento de las metas trazadas, evitando una posible iliquidez que conlleve al cierre de la misma.

Bibliografía

- James C. Van Horne; John M. Wachowicz, Jr Fundamentos de Administración
www.academia.edu/25978337/LIBRO_fundamentos_de_administracion_financi_era
 Edit. Alfagrama, Buenos Aires, 2006
- FUENTES ROMERO, Juan José; Planificación y Organización de Centros Documentarios
www.libreriaboticadelectores.es/libro/planificacion-de-centros-documentarios-organizacion-y-funcionamient, Ediciones Trea, Asturias, 2007
- MARTINEZ TAMAYO, Ana Maria; Indización y Clasificación en Bibliotecas,
www.marcialpons.es/libros/indizacion-y-clasificacion-en-biblioteca Edit. Alfagrama,
 Buenos Aires, 2008
- CHIAVENATO, Idalberto; Introducción a la Teoría General de la Administración,
www.academia.edu/33546085/Introducción_a_la_teoría_general_de_la_administración
 Edit. McGraw-Hill Interamericana, Mexico 2002
- CHIAVENATO, Idalberto; Administración de Recursos Humanos, Edit. McGraw-Hill
 Interamericana, 2da Edición Bogotá 1994
- MORRIS, Daniel y BRANDON, Joel; Reingeniería, Editorial McGraw Hill, Bogotá 1994.
- SANCHEZ, Pedro; Calidad y Productividad, Editorial Nuevos Tiempos, 1era Edición,
 Venezuela, 1991
- GARCIA, Miguel Ángel, Técnico en Gestión, Editorial Cultural S. A., 1era Edición, Madrid,
 2003
- ORTIZ, Alberto; Gerencia Financiera, Editorial McGraw-Hill Internacional S. A., 1era Edición,
 Bogotá, 1994
- CUPELLI, Rodolfo; Créditos y Cobranzas, Editorial Micci, Buenos Aires, 1980. WESTON
 FRED, Brigham; Manual de Administración Financiera, Edit. Interamericana,
 Barcelona, 1999
- MALDONADO, Milton; Auditoría de Gestión, Editora Luz de América, Quito - Ecuador, 2001
 _depositos_banca_privada.
- DAVALOS, Nelson; Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría, Edit.
 Ecuador, Quito 2002
- SAENZ, Alvaro; Herramientas para el Mejoramiento del Municipio de Quito, 1993
- SANCHEZ CABRERA, Alvaro; La Gestión Financiera, 2003