



**ESPE**

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS

INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA  
C.P.A**

**TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA EN FINANZAS,  
CONTADORA PÚBLICA- AUDITORA**

**TEMA: “VALORACIÓN DE LA EMPRESA SECURITY AIRPORT  
SERVICES AIRPORTSEC CIA. LTDA.”**

**AUTORA: SUPE MAZA, DIANA EUGENIA**

**DIRECTOR: CUENCA CARAGUAY, VÍCTOR EMILIO, MBA**

**SANGOLQUÍ**

**2016**



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA  
C.P.A**

**CERTIFICADO**

Certifico que el trabajo de titulación "VALORACIÓN DE LA EMPRESA SECURITY AIRPORT SERVICES AIRPORTSEC CIA. LTDA.", realizado por la señorita DIANA EUGENIA SUPE MAZA, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la señorita DIANA EUGENIA SUPE MAZA para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 15 de febrero de 2016

**ING. VÍCTOR EMILIO CUENCA CARAGUAY.MBA**

**DIRECTOR**



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA  
C.P.A**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, DIANA EUGENIA SUPE MAZA, con cédula de identidad N° 1718494816, declaro que este trabajo de titulación "VALORACIÓN DE LA EMPRESA SECURITY AIRPORT SERVICES AIRPORTSEC CIA. LTDA.", ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

Sangolquí, 15 de febrero de 2016

---

DIANA EUGENIA SUPE MAZA

C.C. 1718494816



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA C.P.A**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, DIANA EUGENIA SUPE MAZA, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, publicar en la biblioteca Virtual de la Institución el presente trabajo de titulación "VALORACIÓN DE LA EMPRESA SECURITY AIRPORT SERVICES AIRPORTSEC CIA. LTDA."; cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, 15 de febrero de 2016



DIANA EUGENIA SUPE MAZA

C.C. 1718494816

---

## DEDICATORIA

Mi trabajo de titulación lo dedico con mucho amor a Dios por ser mi guía incondicional y un apoyo espiritual en mi vida.

A mi Madre por establecer en mí las bases de una carrera para el futuro y brindarme su comprensión, cariño, amor y ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día.

A mi Abuelita, Padre, Hermanas y Cuñado, por sus palabras de ánimo que me ayudaron a perseverar y cumplir mis metas.

A mis amigos, compañeros de trabajo y quienes han estado presente a lo largo de mi carrera universitaria por sus conocimientos y apoyo.

Gracias a Todos

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por guiar mi camino, ayudarme y darme la fuerza para culminar con una de mis metas.

A mi Madre, Padre y hermanas por darme su apoyo incondicional y por estar a mi lado en cada momento de mi vida.

A la universidad la cual me abrió las puertas en su debido momento, a mis maestros por los conocimientos y experiencia impartidos a lo largo de mi vida estudiantil contribuyendo a mi vida personal, profesional y a la sociedad.

A mi Director del trabajo de Titulación Ing. Víctor Cuenca por su paciencia, conocimiento y ayuda permanente en la realización del presente proyecto.

Al Ing. Santiago Vázquez Gerente General y trabajadores de la empresa AIRPORTSEC Cía. Ltda., por facilitarme toda la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo de titulación.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>Contenido</b>	
CERTIFICADO .....	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD .....	ii
AUTORIZACIÓN .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
INDICE DE TABLAS .....	x
INDICE DE FIGURAS .....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
CAPÍTULO I .....	1
1. ASPECTOS GENERALES .....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Árbol del problema .....	7
1.3. Objetivos.....	8
1.3.1. Objetivo general .....	8
1.3.2. Objetivos específicos.....	8
1.4. Justificación.....	8
1.5. Metodología de la investigación.....	10
1.5.1. Métodos de investigación .....	10
1.5.2. Tipos de estudio .....	11
1.5.3. Fuentes de información.....	12
1.6. Antecedentes de la empresa Airportsec Cía. Ltda. ....	13
1.7. Servicios que brinda Airportsec Cía. Ltda. ....	14
1.8. Misión .....	16
1.9. Propuesta de Visión.....	16
1.10. Valores .....	17
CAPÍTULO II .....	18
2. MARCO TEORICO .....	18
2.1. Aspectos generales .....	18

2.1.1.	Valoración de empresas .....	18
2.1.2.	Métodos de Valoración de empresa.....	20
2.1.2.1.	Método Balance, simple o estático.....	21
2.1.2.1.1.	Valor Contable o Activo Neto (AN).....	21
2.1.2.1.2.	Valor Contable Ajustado (VCA).....	22
2.1.2.1.3.	Valor de Liquidación (VL).....	22
2.1.2.2.	Métodos Mixtos o Compuestos, formulación clásica y moderna.....	23
2.1.2.2.1.	Método de Valoración Clásico o Alemán.....	23
2.1.2.2.2.	Método directo o anglosajón .....	24
2.1.2.2.3.	Método indirecto o de los prácticos .....	25
2.1.2.2.4.	Método de la Unión de Expertos Contables (UEC) .....	25
2.1.2.3.	Métodos Comparativos o Múltiplos .....	26
2.1.2.3.1.	Cuenta de Resultados .....	26
2.1.2.3.1.1.	Ratio PER: Relación Precio- Beneficio .....	26
2.1.2.3.1.2.	Relación precio/venta .....	27
2.1.2.3.1.3.	Otros Múltiplos .....	27
2.1.2.3.1.4.	Valor de los dividendos .....	28
2.1.2.4.	Métodos de valoración por descuento de Flujos.....	29
2.1.2.4.1.	Descuentos Flujos o dinámicos .....	29
2.1.2.4.2.	Creación de Valor.....	34
2.1.3.	Análisis PEST .....	35
2.1.4.	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	36
2.1.5.	Análisis Interno PCI: Perfil de Capacidad Interna .....	38
2.1.6.	Análisis FODA.....	38
2.1.7.	Matriz FODA .....	39
2.1.8.	Matriz de Aprovechabilidad .....	39
2.1.9.	Matriz de Vulnerabilidad.....	40
2.1.10.	Matriz Factores Internos y externos .....	40
2.1.11.	Matriz General Electric .....	40
2.1.12.	Matriz Síntesis Estratégica .....	41
2.1.13.	Análisis Financiero .....	41
2.1.14.	Análisis Horizontal y Vertical .....	41
2.1.15.	Análisis Razones financieras.....	42
2.1.16.	Planeación financiera .....	46
2.1.17.	Análisis de Sensibilidad.....	46

2.2.	MARCO CONCEPTUAL .....	47
2.1	MARCO LEGAL.....	50
	CAPÍTULO III .....	51
3	ANÁLISIS SITUACIONAL.....	51
3.1	Análisis Externo.....	51
3.1.1	Macroambiente .....	52
3.1.1.1	Factor Político .....	52
3.1.1.2	Factor Económico .....	53
3.1.1.3	Factor Social .....	60
3.1.1.4	Factor Tecnológico.....	66
3.1.1.5	Factor Ambiental .....	68
3.1.1.6	Factor legal.....	68
3.1.2	Microambiente .....	70
3.1.2.1	Poder de negociación de los clientes.....	71
3.1.2.2	Poder de negociación de los proveedores.....	72
3.1.2.3	Rivalidad y competencia en el mercado (competidores) .....	73
3.1.2.4	Amenaza de nuevos productos y servicios (sustitutos) .....	75
3.1.2.5	Amenaza de Nuevos competidores (Barreras de entrada) .....	75
3.2	Análisis Interno .....	76
3.2.1	Perfil de capacidades internas .....	77
3.2.1.1	Capacidad Directiva.....	78
3.2.1.2	Capacidad Administrativa-Financiera .....	79
3.2.1.2.1	Análisis Financiero .....	80
3.2.1.2.1.1	Análisis Horizontal de los Estados Financieros.....	80
3.2.1.2.1.2	Análisis Vertical de los Estados Financieros .....	88
3.2.1.2.1.3	Análisis Razones Financieras .....	92
3.2.1.2.1.3.1	Indicadores de liquidez.....	93
3.2.1.2.1.3.2	Indicadores de solvencia.....	93
3.2.1.2.1.3.3	Indicadores de actividad.....	94
3.2.1.2.1.3.4	Indicadores de rentabilidad.....	95
3.2.1.3	Capacidad Operativa .....	97
3.2.1.4	Capacidad tecnológica .....	97
3.2.1.5	Capacidad de Recursos Humanos.....	98
3.3	Análisis de Matrices .....	100
3.3.1.1	Matriz FODA .....	100

3.3.1.2	Matriz Cruce .....	101
3.3.1.2.1	Matriz de aprovechabilidad FO .....	101
3.3.1.2.2	Matriz de Vulnerabilidad DA .....	102
3.3.1.3	Matriz General Electric .....	103
3.3.1.4	Matriz Resumen Síntesis Estratégica .....	105
CAPÍTULO IV.....		106
4. VALORACIÓN DE LA EMPRESA BASADO EN EL MÉTODO FLUJOS DE CAJA DESCONTADOS .....		106
4.1.	Predicción de Flujos de Efectivo.....	106
4.1.1.	Matriz de Planeación financiera.....	107
4.1.2.	Balance General Proyectado. ....	111
4.1.3.	Estado de Resultado Proyectado .....	112
4.1.4.	Flujo del Efectivo del Proyecto Puro sin Deuda. ....	113
4.2.	Estimación de la tasa de descuento acorde al riesgo.....	114
4.2.1.	Tasa de descuento capital propio.....	114
4.2.2.	Tasa de descuento con financiamiento. ....	117
4.3.	Factor de descuento .....	118
4.4.	Valor Residual.....	119
4.4.1.	Escenario Normal Valor de la Empresa.....	121
4.5.	Análisis de sensibilidad .....	122
4.5.1.	Supuestos.....	122
4.5.2.	Escenario Optimista.....	123
4.5.3.	Escenario Pesimista. ....	125
4.5.4.	Resumen de Flujos de Caja Descontados por escenarios.....	127
4.5.5.	Matriz Resumen .....	127
4.5.6.	Criterio de valor de la empresa.....	128
CONCLUSIONES.....		130
RECOMENDACIONES .....		131
BIBLIOGRAFÍA.....		132

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Compañías de Seguridad Privada Registradas .....	3
Tabla 2 Métodos de Valoración .....	21
Tabla 3 PIB real y proyecciones en América y el Caribe .....	56
Tabla 4 Tasa de Interés Activa y Pasiva Referencial Dic 2013-2014.....	58
Tabla 5 Tasa de Interés Activa y Pasiva a noviembre del 2015.....	58
Tabla 6 Proyecciones del PEA entre el 2000-2025.....	63
Tabla 7 Composición de los empleados por rama de actividad .....	65
Tabla 8 Principales Clientes Airportsec. Cía. Ltda. ....	71
Tabla 9 Principales Proveedores de AIRPORTSEC .....	72
Tabla 10 Compañías de Seguridad Privada Calificadas por la DGAC.....	74
Tabla 11 Análisis Horizontal Balance General 2010-2011-2012.....	81
Tabla 12 Análisis Horizontal Balance General 2012-2013-2014.....	82
Tabla 13 Análisis Horizontal Estado de Resultados 2010-2011-2012 .....	83
Tabla 14 Análisis Horizontal Estado de Resultados 2012-2013-2014 .....	84
Tabla 15 Análisis Vertical Balance General .....	89
Tabla 16 Análisis Vertical Estado de Resultados.....	90
Tabla 17 Indicadores de Liquidez .....	93
Tabla 18 Indicadores de Solvencia .....	93
Tabla 19 Indicadores de Gestión .....	94
Tabla 20 Indicadores de rentabilidad .....	95
Tabla 21 Matriz FODA .....	100
Tabla 22 Matriz aprovechabilidad FO .....	101
Tabla 23 Matriz vulnerabilidad DA .....	102
Tabla 24 Matriz resumen de estrategias.....	105
Tabla 25 Matriz de Planeación Financiera.....	107
Tabla 26 Balance General Proyectado .....	111
Tabla 27 Estado de Resultados Proyectado Escenario Normal .....	112
Tabla 28 Flujo de efectivo del proyecto puro sin deuda.....	113
Tabla 29 Tasa de Inflación y Riesgo País Feb 2016.....	116

Tabla 30 Costo de capital .....	117
Tabla 31 Wacc .....	118
Tabla 32 Factor de Descuento .....	119
Tabla 33 Valor Residual año 2019 .....	120
Tabla 34 Flujo de Efectivo Escenario Normal .....	121
Tabla 35 Análisis de Escenarios .....	122
Tabla 36 Estado de resultados escenario optimista .....	123
Tabla 37 Flujo de Efectivo Escenario Optimista .....	124
Tabla 38 Estado de Resultados Escenario Pesimista .....	125
Tabla 39 Flujo del Efectivo Escenario Pesimista .....	126
Tabla 40 Resumen de Flujos de Caja Descontados por escenarios .....	127
Tabla 41 Matriz Resumen Escenarios .....	128

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Porcentaje de empresas de seguridad registradas por cantones ....	4
Figura 2 Recaudación fiscal de empresas de Seguridad Vigilancia Privada .	4
Figura 3 Árbol del Problema Causa Efecto empresa AIRPORTSEC.....	7
Figura 4 Logotipo de Airportsec Cia.Ltda.....	14
Figura 5 Seguridad Aeroportuaria y Privada.....	14
Figura 6 Seguridad Comercial y Empresarial.....	15
Figura 7 Seguridad Comercial y Empresarial.....	15
Figura 8 Servicio de seguridad Aeroportuaria.....	16
Figura 9 Elementos del Proceso de Valoración .....	20
Figura 10 Enfoque metodológico de valoración de empresas basado en los flujos de caja libre descontados .....	30
Figura 11 Esquema del cash flow libre .....	31
Figura 12 Análisis del Entorno General .....	36
Figura 13 Modelo de las 5 fuerzas.....	37
Figura 14 Entorno de la empresa Airportsec Cía. Ltda. ....	52
Figura 15 Inflación Mensual Octubre 2015 .....	54
Figura 16 Incidencia en la Inflación de las Divisas de Productos.....	55
Figura 17 Canasta Familiar Básica y Vital Octubre 2015.....	55
Figura 18 Riesgo País Ecuador MORGAN a Octubre del 2015.....	59
Figura 19 Resumen de indicadores macroeconómicos Nov 2015 .....	60
Figura 20 PET y PEA a nivel nacional, urbano y rural, junio 2015.....	62
Figura 21 PET y PEA por sexo a nivel nacional, junio 2015 .....	62
Figura 22 PET y PEA por ciudades auto-representadas, junio 2015.....	63
Figura 23 Población con empleo por sexo: Total nacional.....	64
Figura 24 Porcentaje histórico de empleo público y privado .....	64
Figura 25 Modelo de las 5 fuerzas de Porter .....	71
Figura 26 Organigrama Estructural de Airportsec Cia.Ltda. ....	77
Figura 27 Matriz General Electric AIRPORTSEC .....	104
Figura 28 Rentabilidad Bonos del Estado Ecuatoriano.....	116
Figura 29 Flujo de Caja Descontado por escenarios. ....	127
Figura 30 Valor de la empresa por escenarios .....	128

## RESUMEN

El mencionado proyecto denominado “VALORACIÓN DE LA EMPRESA SECURITY AIRPORT SERVICES AIRPORTSEC CIA. LTDA.”; contiene en el Capítulo I Aspectos Generales que describen el problema de la empresa, los objetivos de su estudio, la justificación, metodología y una breve descripción de los servicios que la empresa brinda. El Capítulo II contiene el Marco Teórico, Legal y Conceptual en las cuales se basa la presente valoración, mientras que en el Capítulo III se realiza un Análisis Situacional que comprende los factores internos y externos que influyen en la empresa Airportsec reflejados en el macro y microambiente del entorno; al igual que se elabora un análisis interno en la cual se identifican las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y a través de herramientas matriciales se diseñan estrategias para el fortalecimiento estratégico financiero de la empresa. El capítulo IV es la médula central de este trabajo en el que se realiza la valoración de la empresa utilizando una predicción de flujos de efectivos para lo cual es necesario realizar la matriz de planeación financiera, la proyección del balance y estado de resultados y sus respectivos cálculos para la valoración, finalmente se realiza un análisis de sensibilidad en los diferentes escenarios y se emite el criterio del valor de la empresa Airportsec. Se expone conclusiones y recomendaciones del presente trabajo de titulación.

### **PALABRAS CLAVES:**

VALORACIÓN DE EMPRESAS

SECURITY AIRPORT SERVICES

AIRPORTSEC CIA. LTDA

MÉTODO DE FLUJOS DESCONTADOS

ESCENARIOS

## ABSTRACT

The aforementioned project "BUSINESS VALUATION AIRPORT SECURITY SERVICES AIRPORTSEC CIA. LTDA." Chapter I contains general aspects that describe the business problem, the objectives of their study, the rationale, methodology and a brief description of the services the company provides. Chapter II contains the Theoretical Framework, Legal and Conceptual in which this assessment is based, while in Chapter III comprising a situational analysis of internal and external factors affecting the company Airportsec reflected in the macro is made and microenvironment environment; as an internal analysis in which the main strengths, weaknesses, threats and opportunities are identified and through matrix tools strategies for strengthening the strategic financial company design is made. Chapter IV is the central core of this work in which the valuation of the company is carried out using a prediction of cash flows for which it is necessary to make financial planning matrix, projected balance sheet and income statement and their respective estimates for valuation, finally a sensitivity analysis was performed on the different scenarios and assessment criteria the company Airportsec is issued. Conclusions and recommendations of this study is exposed titration.

### **KEYWORDS:**

VALUATION OF COMPANIES

AIRPORT SECURITY SERVICES

AIRPORTSEC CIA. LTDA

METHOD FLOW DISCOUNTED

SCENARIOS

## CAPÍTULO I

### 1. ASPECTOS GENERALES

#### 1.1. Planteamiento del problema

La vigilancia y seguridad privada data a mediados del siglo XVII, siendo su primera manifestación en España donde a los Agentes de Seguridad o Guardias se los conoció como Guardas Jurados quienes se encargaban de cuidar como suyo lo que era de los demás, sus primeros contratos fueron con petroleras.

Así lo menciona la gaceta de Madrid número 5581, correspondiente al 10 de noviembre de 1849, donde se publica el “Reglamento para los guardas municipales y particulares del campo de todos los pueblos del reino”. Por lo que se crea los primeros Guardas Juradas, que debían ser: “hombres de buen criterio y prestigio entre sus gentes, que cuidarán como suyo lo que era de los demás.....”

En Latinoamérica, surge la seguridad pública y esta a su vez va creciendo por el aparato público, hasta llegar en estas últimas tres décadas a privatizarse, apareciendo las empresas de seguridad privada.

Un estudio realizado por el autor Savas, sostiene que el término privatización es relativamente nuevo, pues aparece por primera vez en 1983, en un diccionario inglés que lo definía como convertir en privado, especialmente traspasar una empresa o una industria del control de la propiedad pública a la privada. Cabe señalar que para los años 90 no se consideró al sector de la seguridad en el proceso de privatización.

Las empresas de seguridad surgen como respuesta a las expectativas que demandaba la ciudadanía y frente al creciente índice delictivo; respondiendo de forma inmediata con los conocimientos adquiridos en el tiempo de servicio

ex miembros de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional, crearon empresas que ofrecían un servicio alternativo de seguridad. De esta manera los sectores con capacidad de pago pudieron enfrentar el problema de la inseguridad mediante la contratación de los servicios ofrecidos por estas empresas.

De acuerdo a una publicación realizada en el año 2003 el sector de la seguridad a nivel mundial alcanzó los \$85.000 millones de USD, con una tasa de crecimiento del 7% al 8%, en Estados Unidos con un valor de \$42.000 millones USD, en América Latina en \$4000 millones USD, con una tasa de crecimiento del 9% al 11%. (Betancourt, 2007).

En Ecuador, la Seguridad Privada históricamente ha crecido en forma lenta. Una de las primeras empresas en constituirse fue la compañía Transportadora Ecuatoriana de Valores TEVCOL Cía. Ltda., el 20 de mayo de 1969, la cual ha manejado el mercado de transportación de valores para las Instituciones Financieras Públicas y Privadas y los clientes de estas instituciones.

Según cifras de la Superintendencia de Compañías en el año 1990 estaban registradas 54 empresas, para el año 1995 se incrementó a 163 y en el año 2000 se contabilizaron 328 empresas activas. A partir de ese periodo el número creció un 0,60% en los próximos 15 años hasta llegar a registrar 526 empresas activas. Del total de empresas registradas hasta el 2015, el 48,67% se ubica en la Provincia de Pichincha, el 25,29% en Guayas lo que demuestra que el 74% se ubica en las 2 grandes provincias del Ecuador. Este dato es corroborado por el Ministerio del Interior a través del Departamento de Control de Organizaciones de Seguridad C.O.S.P.

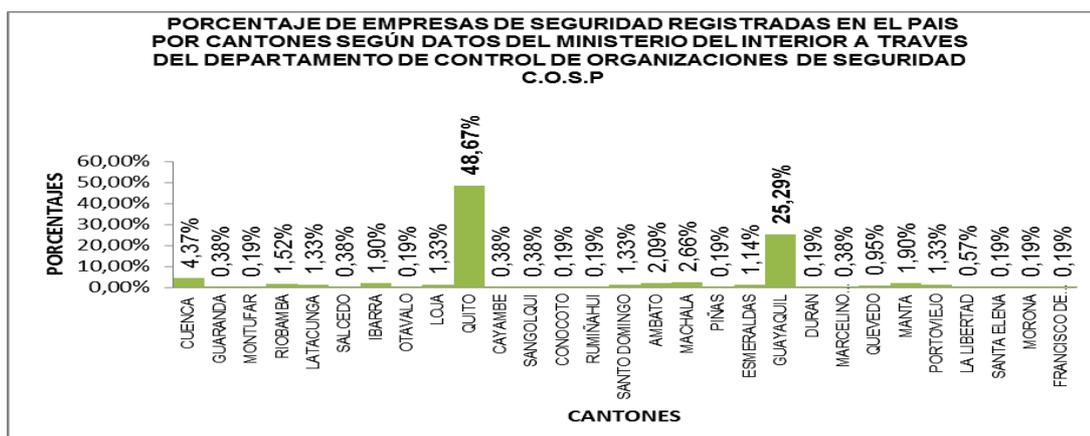
De las 526 empresas contabilizadas y registradas para el año 2015, 27 de ellas se encuentran calificadas por la Dirección de Aviación Civil, para ofrecer el servicio de Seguridad Aeroportuaria.

**Tabla 1**  
**Compañías de Seguridad Privada Registradas**

DEPARTAMENTO DE CONTROL DE ORGANIZACIONES DE SEGURIDAD C.O.S.P.		
COMPAÑÍAS DE SEGURIDAD PRIVADA REGISTRADAS COMO ACTIVAS; POR REGIONES, PROVINCIAS Y CANTONES		
PROVINCIAS	CANTONES	TOTAL
<b>SIERRA</b>		
AZUAY	CUENCA	23
BOLIVAR	GUARANDA	2
CARCHI	MONTUFAR	1
CHIMBORAZO	RIOBAMBA	8
COTOPAXI	LATACUNGA	7
COTOPAXI	SALCEDO	2
IMBABURA	IBARRA	10
IMBABURA	OTAVALO	1
LOJA	LOJA	7
PICHINCHA	QUITO	256
PICHINCHA	CAYAMBE	2
PICHINCHA	SANGOLQUI	2
PICHINCHA	CONOCOTO	1
PICHINCHA	RUMIÑAHUI	1
STO. DOMINGO DE LOS TSACHILAS	SANTO DOMINGO	7
TUNGURAHUA	AMBATO	11
<b>COSTA</b>		
EL ORO	MACHALA	14
EL ORO	PIÑAS	1
ESMERALDAS	ESMERALDAS	6
GUAYAS	GUAYAQUIL	133
GUAYAS	DURAN	1
GUAYAS	MARCELINO MARIDUEÑA	2
LOS RIOS	QUEVEDO	5
MANABI	MANTA	10
MANABI	PORTOVIEJO	7
SANTA ELENA	LA LIBERTAD	3
SANTA ELENA	SANTA ELENA	1
<b>ORIENTE</b>		
MORONA SANTIAGO	MORONA	1
ORELLANA	FRANCISCO DE ORELLANA	1
<b>TOTAL</b>		<b>526</b>

Fuente: Ministerio del Interior C.O.S.P

Elaborado por: Diana Supe



**Figura 1**  
**Porcentaje de empresas de seguridad registradas por cantones**

Fuente: Ministerio del Interior C.O.S.P

Elaborado por: Diana Supe

Así mismo el Servicio de Rentas Internas registró un aumento de las recaudaciones en los impuestos directos e indirectos relacionados con la seguridad privada. En el año 2010 se recaudó 34'376.813,13 millones de dólares; en el 2011 42'737.956,58 millones de dólares; en el 2012 42'737.956,58 millones de dólares para el año 2013; 61'366.894,44 millones de dólares y finalmente en el año 2014 67'414.766,45 millones de dólares. Es decir existe una tasa de crecimiento anual entre el 10% al 25%.



**Figura 2 Recaudación fiscal de empresas de Seguridad Vigilancia Privada**

Fuente: Servicio de Rentas Internas del Ecuador

Elaborador por: Diana Supe

Airportsec Cía. Ltda., pese a estar facultada para ofrecer los servicios de vigilancia y seguridad privada, entre otras de su rama y estar calificada para brindar el servicio de Seguridad Aeroportuaria, en estos últimos años se ha visto limitada en ofrecer sus servicios solo a empresas paletizadoras y ciertas aerolíneas, sin cubrir la demanda del Sector Privado, Público, y la Industria Aeroportuaria; Empresas Paletizadoras, Aerolíneas y Empresas de Carga.

Hoy en día frente a la gran demanda y competencia que existe en el sector, ha generado que las empresas inviertan en capital físico, humano y financiero, para desarrollar sus operaciones y mantenerse competitiva.

Frente a esta situación los socios de la empresa AIRPORTSEC Cía. Ltda., se han cuestionado sobre conocer ¿Cuál es el valor de su empresa?, lo que determina que el problema principal es: “Desconocimiento del valor de la empresa”.

Según el Autor (López Lubián F. J., 2001), un proceso de valoración siempre tiene un ¿Para qué?, un ¿Para Quién? y un ¿En qué circunstancias? que condicionan el resultado final. Y para que este sea razonable, es preciso establecer claramente el contenido de estos elementos: precisamente, el componente subjetivo de cualquier valoración económica se articula a través de la adecuada respuesta a estas interrogantes.

- Valorar ¿Para qué?, ya que no es lo mismo valorar un activo para ser liquidado, que para ser vendido o para ser reformado y reutilizado. Esta finalidad en la valoración no manipula el resultado final, que se produce cuando no resulta razonable el fin de la valoración y los supuestos utilizados.
- Valorar ¿Para quién?, porque no es igual la perspectiva del comprador que la del vendedor, o del accionista minoritario que la de la entidad financiera que aporta deuda. Es por esto que resulta frecuente encontrarse con expresiones del tipo: Valor para el accionista, valor del proyecto, valor para

la empresa o valor para el mercado, que no siempre coinciden y que es preciso analizar con detalle.

- Valorar en ¿Qué circunstancias? es decir, en qué momento del ciclo económico, en qué sector, con qué tipo de negocio, etc. Surge aquí la interrogante de hasta qué punto las circunstancias del negocio condicionan el método de valoración a emplear porque no todos tienen la misma capacidad de análisis.

Conviene tener claro que, para una misma realidad económica, establecidos los para qué, para quién y las circunstancias, el valor económico correcto es único, con independencia del método que se emplee.

El “*Desconocimiento del valor de la empresa*”, por parte de los socios se ubica dentro de la categoría ¿Valorar Para Quién?, con lo cual se sustenta que el problema principal se ubica dentro de uno de los tipos de valoración.

La existencia del problema principal “*Desconocimiento del valor de la empresa*”, ha sido ocasionado por causas como:

- Causas Directas.- Ausencia de un Análisis Situacional de la empresa, falta de una metodología de valoración para la empresa, carencia de un criterio de valor de la empresa.
- Causas Indirectas.- Poca coordinación con los organismos de control; Dirección General de Aviación Civil (DGAC).
- Causas Estructurales.- Nuevas regulaciones a las empresas de Seguridad Privada por parte de los organismos de control vigentes en el Ecuador.

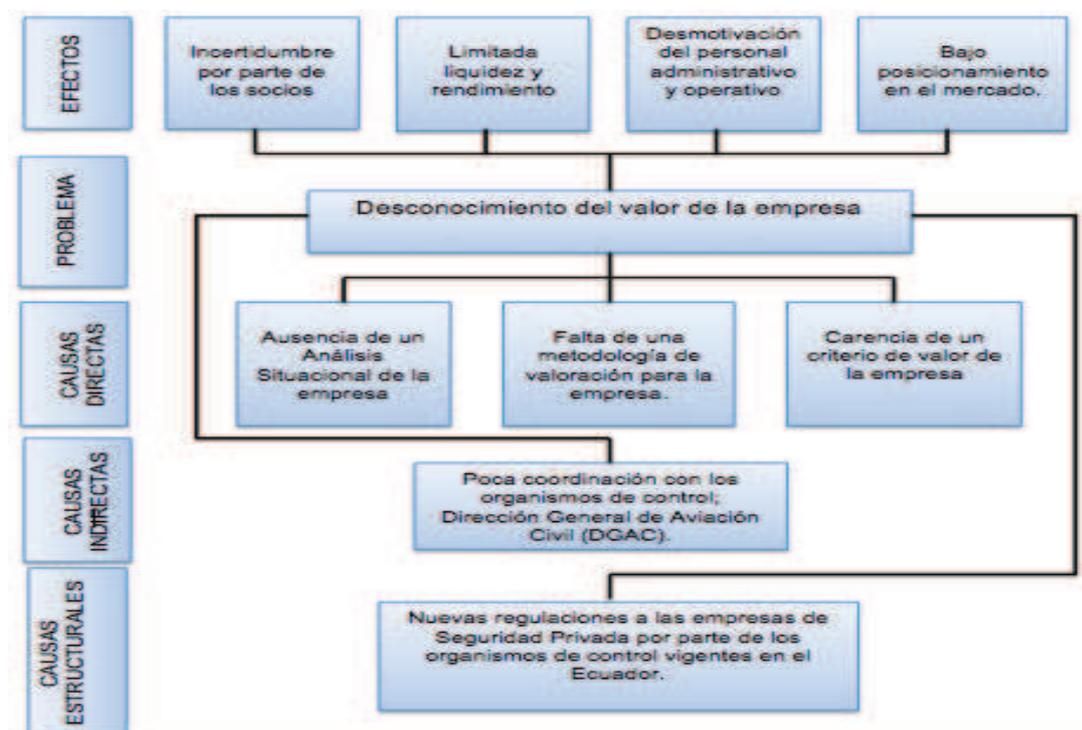
El problema está generando los siguientes efectos; incertidumbre por parte de los socios, limitada liquidez y rendimiento, desmotivación del personal administrativo y operativo, bajo posicionamiento en el sector.

Es importante recalcar que las causas directas, forman parte de la investigación las cuales serán evaluadas y propuestas. Mientras que las causas indirectas y estructurales solo conllevan a conclusiones de cómo estos actores intervienen en todos los asuntos relacionados a las empresas de Vigilancia y Seguridad Privada.

La valoración de la empresa, más el financiamiento hará que los servicios de la empresa sean mejorados y permanezcan a largo plazo.

## 1.2. Árbol del problema

Para una mejor comprensión se sintetiza en la siguiente figura; problema causa efecto.



**Figura 3 Árbol del Problema Causa Efecto empresa AIRPORTSEC**  
Elaborado por: Diana Supe

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Realizar la valoración a la empresa AIRPORTSEC Cía. Ltda.; mediante un análisis situacional, una metodología de valoración y la utilización del método de flujos de caja descontado para dar un criterio de valor a los socios y ellos puedan tomar decisiones correctivas en beneficio financiero de la misma.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Desarrollar un Análisis Situacional; mediante el estudio Interno y Externo; para elaborar la matriz FODA.
- Identificar el método de valoración aplicable a la empresa; mediante el estudio de métodos utilizados en otras valoraciones; para sustentar el estudio.
- Valorar a la empresa; mediante la predicción de flujos y calendario en un escenario normal, optimista y pesimista, estimar la tasa de descuento acorde al riesgo y descontar los flujos de efectivo.

### **1.4. Justificación**

Macro

La realización del Proyecto de Investigación; Valoración de la empresa Airportsec Cía. Ltda. aportará al desarrollo empresarial y económico del país, con la finalidad de hacer referencia al Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 basado en el eje de “Derechos, libertades y capacidades”, en el cual se pretende mejorar la calidad de vida de los ciudadanos ante la demanda de empresas que brinde seguridad integral, mejorando la calidad de servicio y con ello beneficiando el sistema socioeconómico que da lugar a muchas plazas de trabajo y el aumento de los ingresos de muchas familias con el fin de tener un estilo de vida digno. (República, 2008).

El proyecto se encuentra alineado al objetivo 6 del Plan Nacional de Buen Vivir 2013-2017 en la cual se menciona sobre “Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos” y a su vez con la política 6.5 que “previene y controla la delincuencias común y organizada” y la política 6.8 donde hace referencia a “promover una cultura social de paz y la convivencia ciudadana en la diversidad”. (Senplades, 2013).

### Meso

Este proyecto de investigación dará un criterio de valor, contribuirá a mejorar todas las actividades y niveles de eficiencia del personal directivo y operativo en los servicios de vigilancia y seguridad privada; Seguridad Aeroportuaria, ya que en los últimos años se ha visto un crecimiento considerable de las empresas de vigilancia y seguridad privada las cuales se ven influenciadas por la delincuencia y el aumento de la inseguridad ciudadana.

### Micro

Con respecto a la empresa AIRPORTSEC Cía. Ltda., por la gran competencia que existe en el mercado, las regulaciones de los diferentes organismos de control y los servicios demandados cada vez más exigentes por lo clientes. El desarrollo de este proyecto de investigación dará un criterio de valor a los socios para que ellos puedan tomar decisiones correctivas en beneficio financiero de la empresa.

## 1.5. Metodología de la investigación

### 1.5.1. Métodos de investigación

- **Método Deductivo**

Según (Bernal Torres, 2006, pág. 56), el método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

Para el autor (Jarrín, 2001) el método deductivo es el que estudia y enfoca la problemática partiendo de la definición, del concepto para estudiar después sus partes, elementos o componentes.

El método deductivo se fundamenta en el proceso mental de la deducción, estudia “primero él todo, luego sus partes”, es todo lo contrario del método inductivo. (pág. 37).

**Aplicación:** Es así como este método permitirá la organización de la información para realizar la valoración de la empresa.

- **Método Inductivo**

Según (Bernal Torres, 2006, pág. 56), el método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios y fundamentos de una teoría.

Para el autor (Jarrín, 2001) define varios conceptos del método inductivo. Es el que “induce” a encontrar una respuesta ante una situación o evento dado.

Es el que estudia el problema “desde las partes, elementos o componentes, hacia el todo” (concepto, definición, conclusión).

Es el que realiza un estudio o análisis, pormenorizado de las partes para llegar a la formulación del concepto, definición, normas, principios o ley.

El método inductivo se fundamenta en el proceso mental de la inducción para la formulación de resultados. (pág. 34).

**Aplicación:** Este método permitirá analizar el entorno en el cual se desarrolla la empresa es decir ayudará a conocer la situación actual y realizar la valoración para la toma de decisiones futuras por parte de los socios.

- **Método analítico- Sintético**

“Este método estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis) y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).” (Bernal Torres, 2006, pág. 56)

**Aplicación:** Este método permitirá relacionar las causas y efectos que conlleva a la realización de la valoración de la empresa AIRPORTSEC CÍA. LTDA.

### 1.5.2. Tipos de estudio

Los tipos de estudio que se realizarán para este proyecto son los siguientes:

- **Estudio Exploratorio**

“Su propósito es encontrar lo suficiente acerca de un problema para formular hipótesis útiles. La idea principal de este estudio es obtener un conocimiento más amplio respecto al problema de estudio”. (Naghi Namakforoosh, 2005, pág. 72)

**Aplicación:** Con este estudio se pretende obtener información del sector en el que se desenvuelve la empresa tanto en su parte interna como externa.

- **Estudio Descriptivo**

“Comprende el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. Trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta”. (Ruiz Limón, 2006, pág. 106).

**Aplicación:** mediante este estudio se utilizará técnicas como la observación, entrevistas, revisión de la información entregada para así identificar las actividades y procesos que realiza el personal de la empresa.

### 1.5.3. Fuentes de información

Las fuentes que se utilizarán en el presente proyecto son:

- **Primarias.-** Es aquella que el investigador recoge directamente a través de un contacto inmediato con su objeto de análisis.

Se utilizará técnicas como:

**La Observación.-** Es una técnica que permite obtener información mediante el registro de las características de un colectivo, individuos o elementos sin establecer un proceso de comunicación. (Férez Nogales, 2004, pág. 84).

**Entrevista.-** La técnica de entrevista permite al investigador acceder a hechos, describir situaciones o interpretar sucesos o fenómenos (internos y externos) a los que no se podría acceder de otro modo. (Yuni & Urbano, 2006, pág. 82).

**Revisión de la documentación entregada por parte de la empresa.**

- **Secundarias.-** Es aquella que el investigador recoge a partir de investigaciones ya hechas por otros investigadores con propósitos diferentes.
  - Libros
  - Artículos de Internet
  - Revistas
  - Tesis con temas relacionados
  - Sitios web de los organismos de control en el Ecuador en lo referente a leyes, normas, regulaciones.

#### **1.6. Antecedentes de la empresa Airportsec Cía. Ltda.**

Security Airport Services AIRPORTSEC CÍA. LTDA., se constituyó el 13 de marzo del 2006 con una duración de 50 años a partir de la fecha de inscripción conformada por los socios; Marco Ron Ordoñez, Diego Iñiguez Villarroel y la Compañía Primeair S.A., en los últimos años se ha registrado cambios en su cuadro accionario, actualmente los socios de la empresa son: el Sr. Santiago Vázquez G. con 5000 participaciones y la Sra. Lorena Vázquez G, con 5000 participaciones, integrando un capital social y suscrito de USD 10.000,00 dólares.

Security Airport Services AIRPORTSEC CÍA. LTDA. Es una compañía de responsabilidad limitada, cuyo domicilio se encuentra ubicado en las calles Tnte. Gonzalo Gallo OE4-90 y Tnte. Manuel Serrano, se encuentra facultada a establecer agencias, sucursales o establecimientos en el territorio nacional o en el exterior.



**Figura 4 Logotipo de Airportsec Cía. Ltda.**

Fuente: [www.airportsec.com.ec](http://www.airportsec.com.ec).



**Figura 5 Seguridad Aeroportuaria y Privada**

Fuente: [www.airportsec.com.ec](http://www.airportsec.com.ec).

### **1.7. Servicios que brinda Airportsec Cía. Ltda.**

El objetivo exclusivo de la compañía es la realización de actividades complementarias en vigilancia y seguridad privada, prestara servicios de prevención del delito, vigilancia y seguridad a favor de personas naturales o jurídicas, instalaciones y bienes; depósito, custodia y transporte de valores; investigación; seguridad en medios de transporte privado de personas naturales y jurídicas y bienes; instalación, mantenimiento y reparación de dispositivos y sistemas de seguridad, uso y monitoreo de centrales.

Entre los principales servicios que brinda la empresa se mencionan los siguientes:

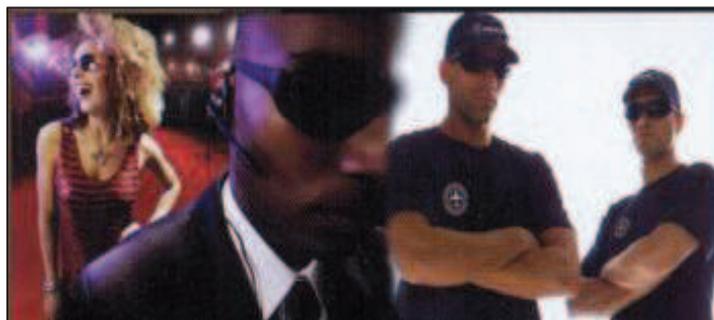
### **Sistema de Seguridad Comercial y Empresarial:**

- Asesoría en Seguridad Comercial, Empresarial, Residencial y Personal.
- Seguridad en Construcciones, Bodegas, Depósitos, Edificios y locales.



**Figura 6 Seguridad Comercial y Empresarial**

Fuente: Airportsec Cía. Ltda.



**Figura 7 Seguridad Comercial y Empresarial**

Fuente: Airportsec Cía. Ltda.

### **Servicios de Seguridad Aeroportuaria:**

- Asesoría en Seguridad Aeroportuaria.
- Seguridad y Vigilancia Privada.
- Seguridad de Pasajeros.
- Recepción y Control de Carga.
- Control de pasajeros en tránsito y en transbordo.
- Seguridad de aeronaves y despacho de vuelos.



**Figura 8 Servicio de seguridad Aeroportuaria**

Fuente: Airportsec Cía. Ltda.

La empresa se encuentra calificada por la Dirección general de Aviación Civil y cuenta con todas las especificaciones para su actividad. (VER ANEXO 1)

### **1.8. Misión**

Salvaguardar y proteger la vida y la propiedad de nuestros clientes así como el de cumplir con las más altas exigencias organizacionales; buscando la satisfacción de los clientes y sus colaboradores, con productividad, calidad, rentabilidad y solidez organizacional.

#### **Criterio:**

Según el análisis de la misión de Airportsec Cía. Ltda., esta se alinea con los estatutos y servicios que brinda la empresa, tomando en consideración que esta misión fue mejorada en el año 2011, justamente por cambios administrativos y estructurales.

### **1.9. Propuesta de Visión**

Ser al 2020 una empresa reconocida a nivel nacional e internacional por ofrecer servicios competitivos y especializados en la seguridad aeroportuaria conjugando el profesionalismo, alta tecnología, calidad y cumplimiento de las

exigencias organizacionales logrando así ubicarse dentro de las empresas más importantes del sector.

**Criterio:**

La empresa por falta de una planificación estratégica no ha definido su visión, por lo que en este análisis se propone una visión acorde a la Misión y a lo que se debería proyectar la empresa.

**1.10. Valores**

- Trabajo constante e incondicional
- Honestidad
- Responsabilidad
- Gratitud y
- Respeto

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEORICO

#### 2.1. Aspectos generales

##### 2.1.1. Valoración de empresas

En la actualidad la valoración de empresas se ha convertido en una herramienta gerencial que mide la eficiencia en la gestión de los negocios y no simplemente obtiene un valor de transacción. Esto conlleva a que la Gerencia identifique con precisión aquellos factores que pueden generar un mayor impacto en los resultados del negocio con el fin de efectuar ajustes oportunos que sean necesarios para optimizar su valor.

Una valoración es la estimación del valor, que no determina una cifra exacta y única, sino que dependerá de la situación de la empresa, del momento de la transacción, del motivo por el que se realiza la valoración y del método utilizado.

Por ello la Gerencia debe tomar decisiones estratégicas que impacten el futuro del negocio, las cuales pueden ser; política de dividendos, la reestructuración de capital, compra/venta de la empresa, fusiones, solicitud de deuda, entre otras. (Españeira Pacheco & Asociados, 2013).

Una correcta valoración es aquella, que se fundamenta en supuestos razonables y que tiene en cuenta la perspectiva subjetiva bajo la que se lleva a cabo la valoración; valorar para qué, valorar para quién, valorar en qué circunstancias.

- Valorar ¿Para qué?, ya que no es lo mismo valorar un activo para ser liquidado, que para ser vendido o para ser reformado y reutilizado. Esta

finalidad en la valoración no manipula el resultado final, que se produce cuando no resulta razonable el fin de la valoración y los supuestos utilizados.

- Valorar ¿Para quién?, porque no es igual la perspectiva del comprador que la del vendedor, o del accionista minoritario que la de la entidad financiera que aporta deuda. Es por esto que resulta frecuente encontrarse con expresiones del tipo: Valor para el accionista, valor del proyecto, valor para la empresa o valor para el mercado, que no siempre coinciden y que es preciso analizar con detalle.
- Valorar en ¿Qué circunstancias? es decir, en qué momento del ciclo económico, en qué sector, con qué tipo de negocio, etc. Surge aquí la interrogante de hasta qué punto las circunstancias del negocio condicionan el método de valoración a emplear porque no todos tienen la misma capacidad de análisis. (López Lubián F. J., 2001).

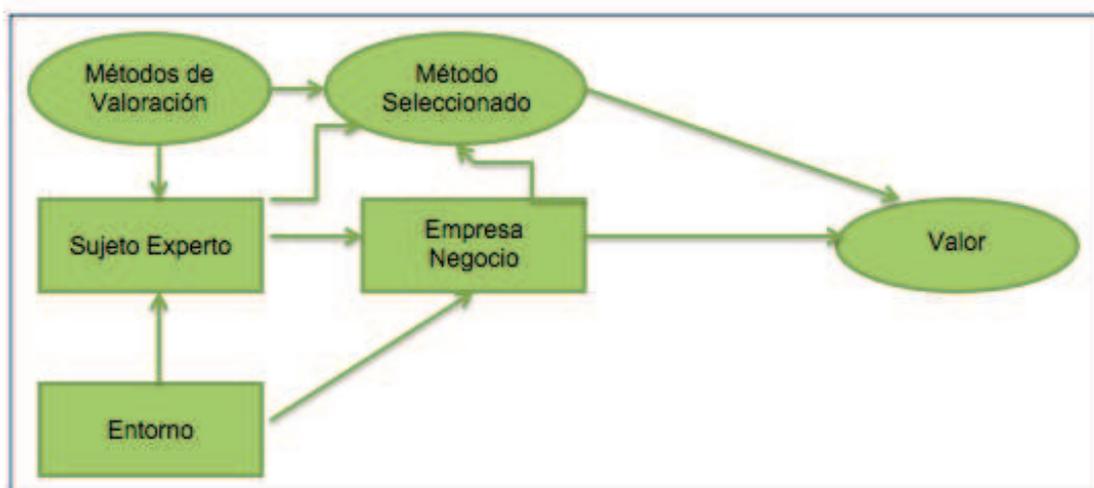
Antes de realizar el proceso de valoración de una empresa tenemos que tener presente una serie de consideraciones.

Adquirir un conocimiento del sector al que pertenece la empresa para poder evaluar la posición que ocupa el mismo; determinar el grado de participación, posibilidades de crecimiento, etc. Para ello debemos obtener todo tipo de información sobre el sector y la empresa; información financiera suficiente para poder realizar un diagnóstico económico- financiero de la misma.

Por todo lo anterior hay que realizar la elección del método de valoración más apropiado tomando en cuenta las siguientes circunstancias: (Labatut Serer, 2005).

- Grado de información disponible y calidad de la misma.
- Conocimiento del sector, del mercado y de la competencia.
- Capital intelectual y recursos humanos.
- Tamaño de la empresa.

- Situación económico-financiera de la empresa.
- Características del negocio.
- Inmuebles propiedad de la empresa.
- Finalidad de la valoración.



**Figura 9 Elementos del Proceso de Valoración**

Fuente: (Valoración de Pymes, 2005)

### 2.1.2. Métodos de Valoración de empresa

Existe gran número de métodos de valoración de empresa, aplicables de acuerdo a las circunstancias y necesidades particulares del evaluador o de la empresa. Para efectos de estudio de este proyecto la clasificación se muestra a continuación:

**Tabla 2**  
**Métodos de Valoración**

<b>MÉTODOS DE VALORACIÓN DE EMPRESAS</b>				
<b>MÉTODOS TRADICIONALES</b>			<b>MÉTODOS COMPARATIVOS O POR MÚLTIPLOS</b>	<b>MÉTODOS DE VALORACIÓN POR DESCUENTO DE FLUJOS</b>
<b>BALANCE</b>	<b>MÉTODOS MIXTOS O COMPUESTOS</b>		<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>	
<b>Métodos analítico, patrimoniales, simples o estáticos</b>	<b>Formulación Clásica</b>			<b>Formulación Moderna</b>
Valor Contable o Activo Neto (AN) Valor Contable Ajustado (VCA) Valor de liquidación (VL)	Método Clásico o Alemán Método Directo o Anglosajón Método Indirecto o de los Prácticos		Método de la Unión de Expertos Contables (UEC) o capitalización del Good Will"	
				Descuento de flujos o dinámicos Creación de Valor

Fuente: (Labatut Serer, 2005)  
Elaborado por: Diana Supe

### 2.1.2.1. Método Balance, simple o estático

#### 2.1.2.1.1. Valor Contable o Activo Neto (AN)

Para Gregorio Labatut, es el valor contable del Patrimonio Neto. (Labatut Serer, 2005).

Mientras que para Monserrat Casanova y Pol Santandreu es el valor contable denominado también valor en libros o valor matemático, es el valor de patrimonio neto. (Casanovas Ramón & Santandreu Gracia, 2011).

El valor contable de las acciones (también llamado valor en libros, patrimonio neto o fondos propios de una empresa) es el valor de los recursos propios que aparecen en el balance (capital y reservas). (Fernández, 1998).

Se determina con la siguiente fórmula:

$$AN = \text{ACTIVOS} - \text{PASIVOS}$$

### 2.1.2.1.2. Valor Contable Ajustado (VCA)

Cuando los valores de los activos y pasivos se ajustan a su valor de mercado, se obtiene el patrimonio neto ajustado. (Casanovas Ramón & Santandreu Gracia, 2011)

De igual forma coincide con este análisis el autor Pablo Fernández “Cuando los valores.....”. (Fernández, 1998).

Por otra parte para el autor Gregorio Labatut, indica que existe 2 versiones de Valor Contable Ajustado: (Labatut Serer, 2005).

El VCA tiene dos versiones:

Se determina con la siguiente fórmula:

*Activo Neto Real (ANR) :*

*Activos – Pasivos (a valor de mercado)*

*= ACTIVOS – PASIVOS*

*ACTIVO NETO REAL DE EXPLOTACIÓN (ANRE)*

*Activos – Pasivos (operativos a valor de mercado)*

*= Activos – Pasivos*

### 2.1.2.1.3. Valor de Liquidación (VL)

Es el valor de la empresa en el supuesto de que se proceda a liquidarla, es decir, que se liquiden los activos y se proceda al pago de las deudas; gastos de liquidación del negocio, tales como indemnizaciones, gastos fiscales, administrativos y otros propios de la liquidación. (Casanovas Ramón & Santandreu Gracia, 2011).

Es el valor de una empresa en el caso de que se proceda a su liquidación, es decir, que se vendan sus activos y se cancelen sus deudas (Fernández, 1998).

Se determina con la siguiente fórmula:

$$VL = \text{Activos} * (1 - d) - \text{Pasivos} * (1 + r)$$

Siendo:

d: porcentaje en el que se depreciarían los activos por la liquidación, y

r: porcentaje en que se incrementarían los pasivos por la liquidación.

#### **2.1.2.2. Métodos Mixtos o Compuestos, formulación clásica y moderna.**

##### **2.1.2.2.1. Método de Valoración Clásico o Alemán**

El valor de la empresa está formado por el Activo Neto Real de Explotación (ANRE)+ el valor del Fondo de Comercio.

Este último se calculará multiplicando un número de años (n) que permita al comprador amortizar su inversión (normalmente 5 años) por el Beneficio Neto de la empresa (BN). Por tanto, este método, considerado el más antiguo de la formulación clásica, utiliza los beneficios esperados calculados a partir de los pasados, pero sin actualizar dichos beneficios futuros. (Labatut Serer, 2005)

Esta misma definición también la comparte Pablo Fernández en el cual presenta en forma resumida las fórmulas de cálculo. (Fernández, Métodos de Valoración de Empresas, 2008)

Se determina con la siguiente fórmula:

$$\text{El valor será: } ANRE + (n * BN)$$

Dónde:

ANRE= Activo neto real de explotación

n= número de años a considerar (normalmente 5).

BN= Media de los beneficios netos de la empresa.

#### 2.1.2.2.2. Método directo o anglosajón

Con este enfoque el valor de la empresa está formado por el Valor Sustancias (VS) + el valor del Fondo de Comercio. Pero en este caso, el valor del Fondo de Comercio se establece actualizando a perpetuidad el superbeneficio que obtiene la empresa por el riesgo asumido sobre el beneficio normal que proporcionaría la misma inversión (VS) pero libre de riesgo, por ejemplo en Bonos de Deuda Pública. (Labatut Serer, 2005)

De igual forma otros autores como: Rubén Álvarez, Karina García, Andrés Borraez, coinciden con lo señalado por Labatut. (Álvarez García, , García Monsalve, & Borraez Álvarez, 2006).

Se determina con la siguiente fórmula:

$$\text{El valor será: } VS + \frac{[BN - (i * VS)]}{t}$$

Dónde:

VS= Valor Sustancial. Se debe utilizar el valor sustancial neto.

i= Tipo de interés libre de riesgo, por ejem. Bonos de la deuda pública.

t= Tasa de actualización. Puede considerar el interés de los títulos de renta fija multiplicado por un corrector entre 1,5 y 2 por la prima de riesgo.

### 2.1.2.2.3. Método indirecto o de los prácticos

El Autor Labatut, señala que el valor de la empresa será la media entre su valor patrimonial (analítico) y su valor de rendimiento (sintético).

De este modo, como valor patrimonial o analítico se toma el Valor Sustancial (VS), y como valor de rendimiento o sintético la actualización a perpetuidad del Beneficio Neto (BN) de la empresa, o el de los dividendos obtenidos por los socios. (Labatut Serer, 2005)

Se considera el valor de la empresa como media entre la valoración estática y dinámica. Tiene dos variantes:

Se determina con la siguiente fórmula:

$$a.- \text{Valor de la empresa: } \frac{1}{2} x \left( VS + \frac{BN}{t} \right)$$

$$b.- \text{Valor de la empresa: } \frac{1}{2} x \left( VS + \frac{d}{t} \right)$$

Dónde:

d = media de los dividendos percibidos

Con relación a este método los autores Rubén Álvarez, Karina García, Andrés Borraez, coinciden con esta definición. (Álvarez García, , García Monsalve, & Borraez Álvarez, 2006).

### 2.1.2.2.4. Método de la Unión de Expertos Contables (UEC)

Este método intenta superar las deficiencias en las actualizaciones a perpetuidad de los Beneficios de las formulaciones anteriores. De este modo, la actualización del superbeneficio o "good will" se realizará durante una serie de años (normalmente cinco), ya que es irreal que éste se mantenga a perpetuidad. (Labatut Serer, 2005)

El autor Pedro Fernández presenta la siguiente fórmula para el cálculo de este método. (Portal de la dirección de empresas, 2015)

Se determina con la siguiente fórmula:

$$V = [A + (an * B)] / (1 + ian)$$

Dónde:

A= Valor sustancial Neto= Activo neto- Pasivo exigible (Corriente y No Corriente)

B= Beneficio del último ejercicio.

n= coeficiente ente 1,5 y 3= marca el número de años para los que se pretende valorar los beneficios que se dejarán de obtener por la empresa.

m = coeficiente aplicado en la fórmula de compra de resultados que mide los años de compra de los resultados. Es un valor que va de 3 a 5.

F= facturación del último año

z = porcentaje a aplicar sobre la facturación

i = rentabilidad de mercado de activos financieros de bajo riesgo= debido a la nueva situación de mercado, se ha entendido que se podría encontrar inversiones líquidas en el c/p al 4% de interés.

t = i x índice de riesgo.

an = Valor actual neto de una unidad monetaria teniendo en cuenta una tasa interna de rentabilidad del 15% y periodo de 5 años.

### 2.1.2.3. Métodos Comparativos o Múltiplos

#### 2.1.2.3.1. Cuenta de Resultados

##### 2.1.2.3.1.1. Ratio PER: Relación Precio- Beneficio

Es un ratio de origen bursátil, creada a partir de empresas que cotizan. En algunos casos, se suele aplicar un descuento por diferencia de tamaño, liquidez, adeudamiento, etc. Con la empresa comparable. (Labatut Serer, 2005)

Existen 3 variantes del ratio.

Se determina con la siguiente fórmula:

$$1. PER = P/Bpa$$

$$2. PER_{dividendos} = P/d$$

$$3. PER_{cash-flow} = P/CF$$

Dónde:

P = Precio de mercado de la acción.

Bpa = beneficio por acción = BN/ número de acciones.

d = dividendo por acción

CF= Cash- Flow por acción

*Valoración de la Empresa*

$$= PER\ Comparable \times (Beneficio / dividendo / CF) empresa$$

↓  
Múltiplo

### 2.1.2.3.1.2. Relación precio/venta

El Autor Labatut presenta la siguiente fórmula de cálculo:

$$Valor\ de\ la\ empresa = \frac{Precio}{Ventas} (comparable) * Ventas\ empresa$$

↓  
Múltiplo

### 2.1.2.3.1.3. Otros Múltiplos

También pueden ser utilizadas otras relaciones, como:

- Precio/EBIT
- Precio/EBITDA
- Precio/NOPAT

EBIT = Utilidad Operativa = Ventas - Gasto de Producción.

EBITDA = EBIT + Costos de Depreciación + Costos de Amortización.

NOPAT = Utilidad Neta después de Impuestos = EBIT - Impuestos.

Se determina con la siguiente fórmula:

$$\begin{array}{c} \text{Valor de la empresa} \\ = \frac{\text{Precio (comparable)}}{\text{EBIT} - \text{EBITDA} - \text{NOPAT}} \times \text{EBIT} - \text{EBITDA} - \text{NOPAT} \\ \downarrow \\ \text{Múltiplo} \end{array}$$

#### 2.1.2.3.1.4. Valor de los dividendos

Este método presenta la desventaja de que dependa de la política de dividendos que tenga la empresa:

En caso de perpetuidad:

Se determina con la siguiente fórmula:

$$\text{Valor de la acción} = \frac{DPA}{i}$$

En caso de crecimiento del dividendo:

$$\text{Valor de la acción} = \frac{DPA}{i - g} \text{ (Fórmula de "Gordon y Shapiro").}$$

Dónde:

DPA = Dividendo por acción

i = rentabilidad exigida por los accionistas

g = Tasa de crecimiento esperado de los dividendos

#### **2.1.2.4. Métodos de valoración por descuento de Flujos.**

##### **2.1.2.4.1. Descuentos Flujos o dinámicos**

En la actualidad este método es el más utilizado en la valoración de empresas, por su capacidad analítica y rigor, si bien su aplicación no está exenta de dificultades. Sus principales ventajas es que facilita el examen de los factores que crean o destruyen valor para la empresa y reconoce de forma explícita el diferente valor temporal del flujo de caja de la empresa. (Narváez Licerias, 2008)

En este sentido, debe proyectarse los estados financieros de la empresa, con base en premisas representativas para calcular el flujo de caja libre en todos los años proyectados. Los estados financieros y proyecciones se proyectan de manera detallada considerando períodos razonables, incluyendo decisiones que pueda tomar la empresa en el futuro, así como situaciones que puedan plantearse y afectar su desarrollo. A partir del último año de proyección, se asume que la empresa tiene una vida infinita y se incluye una perpetuidad (valor de continuidad). (Españeira Pacheco & Asociados, 2013)

- **Enfoque metodológico y su aplicación.**

**Fase 1.** Estados financieros históricos: Análisis de los estados financieros de los últimos 3 o 5 periodos fiscales; Se orienta a definir como están constituidos sus activos y pasivos, su actividad, sus características operativas o cualquier otro aspecto susceptible de ser valorado.

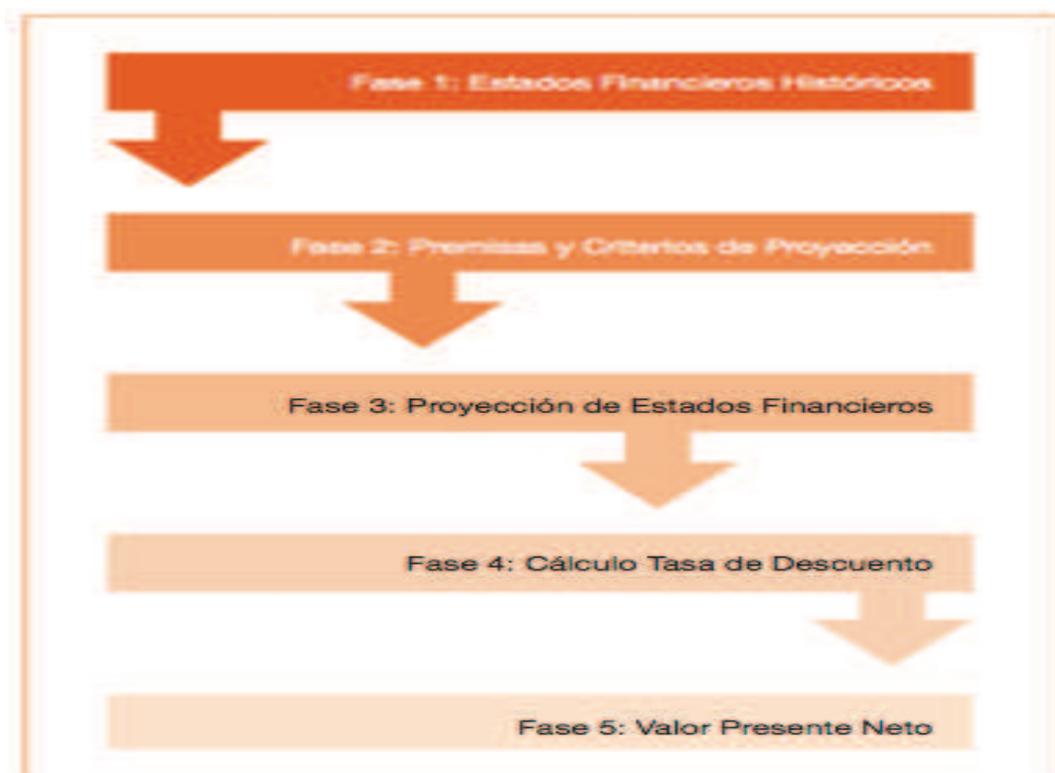
**Fase 2.** Premisas y Criterio de Proyección: Las fuentes de información deben ser las más objetivas y precisas acerca del negocio para lograr una valoración más precisa y asertiva.

**Fase 3.** Proyección de los Estados Financieros: Se valora el modelo por medio del cual se proyectarán el Balance General, el Estado de Resultados y

el flujo de caja libre de la empresa para los próximos 3 a 5 años, con base a los criterios definidos en la fase 2.

**Fase 4:** Cálculo de la tasa de descuento: Se calcula la tasa de descuento que refleja el riesgo de la empresa en función al sector, composición de la deuda- patrimonio de la empresa.

**Fase 5:** Valor presente neto: Se descuenta los flujos de caja libre proyectado en la fase 3, utilizando la tasa de descuento fase 4 para finalmente obtener el valor de la empresa.



**Figura 10 Enfoque metodológico de valoración de empresas basado en los flujos de caja libre descontados**

Fuente: (Valoración de empresas como Estrategia de Negocio (3/4), 2013)

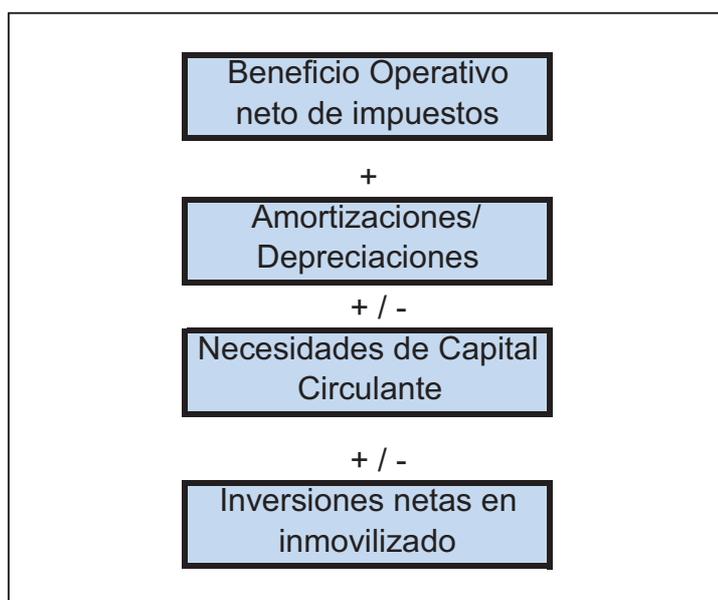
- **Cálculo de los Flujos de Caja Futuros**

Se trata de calcular bajo determinados supuestos del entorno, sector empresa cuales serían los distintos flujos de entrada y salida de caja: operaciones, de inversión y financiamiento. Se trata de proyectar sobre

inversiones en el horizonte de tiempo fijado, así como la forma en que se financiaran dichas inversiones; se formula estados financieros proyectados.

Los flujos de caja (FCF) que se toma para la valoración de un año cualquiera.

Se determina mediante el siguiente esquema:



**Figura 11 Esquema del cash flow libre**

Fuente: (Sanjuro Álvarez & Reinoso Casado, 2003)

El Valor total de la empresa o negocio vendría determinado, en el momento presente, por el valor actual de los flujos de caja netos esperados ( $VAFCF_E$ ) más el valor residual actualizado según la tasa de descuento considerada relevante para el caso.

Se determina con la siguiente fórmula:

$$VAFCF_E = \frac{FCF_1}{(1 + WACC)} + \frac{FCF_2}{(1 + WACC)^2} + \dots + \frac{FCF_n + VR_n}{(1 + WACC)^n}$$

Dónde:

n = número de años (1,2,..n)

FCF<sub>t</sub> = Flujo de Caja Futuro en el momento t.

CMPC= Costo Medio Ponderado de Capital (siglas en Inglés WACC).

VR<sub>n</sub> = Valor Residual de los FCF esperados después del periodo con previsiones explícitas del año n.

- **Estimación de la Tasa de Actualización o descuento**

Se considera relevante utilizar la tasa correspondiente al costo medio ponderado del capital de la empresa (WAAC). Para su cálculo hay que definir la combinación de recursos ajenos o deuda y recursos propios que se juzgue apropiada y conocer su costo. (Narváez Liceras, 2008)

Se determina con la siguiente fórmula:

$$WACC = \frac{RP}{RP + RA} K_{RP} + \frac{RA}{RP + RA} K_{RA} (1 - t)$$

Dónde:

CMPC o sus siglas en inglés WACC

K<sub>RA</sub> = Costo del endeudamiento de la empresa

t = Tasa del impuesto a la renta sobre beneficios

K<sub>RP</sub> = Costo de capital propio

RP = Es el valor del capital propio

RA= Valor de la deuda

- **Estimación del costo de los recursos propios.**

El costo de los recursos propios ( $K_{RP}$  o  $K_e$ ) es la suma de una tasa libre de riesgo (bonos del Estado a largo plazo) más una prima de riesgo ( $P_r$ ) multiplicado por un coeficiente beta. (Sanjuro Álvarez & Reinoso Casado, 2003)

Se determina con la siguiente fórmula:

$$K_e = R_f + \text{Beta} * (R_m - R_f)$$

Dónde:

$R_f$ = Rentabilidad libre de Riesgo equivale a la rentabilidad de los bonos del Estado a largo plazo

Beta= Coeficiente beta o riesgo sistemático de las acciones de la empresa.

$R_m$  Rentabilidad del mercado, equivale a la rentabilidad media obtenida en una serie histórica. Se habla de los títulos cotizados en el mercado de valores.

- **Estimación del valor residual de la empresa.**

Es el valor que se espera una vez concluido el horizonte temporal estimado, no existe un único método para estimar este valor, pero este depende de los supuestos manejados para el cálculo de los flujos de caja.

Se determina con la siguiente fórmula. (Narváez Liceras, 2008)

$$VR_n = \frac{(FCF_n) (1 + g)}{WACC - g}$$

Dónde:

$VR_n$  = Valor residual calculado del último año del periodo estimado

$g$  = Tasa esperada de crecimiento perpetuo de Free Cash Flow.

La utilización de este método, no debe ser mecánica por lo tanto es esencial realizar un análisis de sensibilidad de los resultados que refleje los elementos de riesgo e incertidumbre, que están implícitos en las decisiones empresariales.

#### 2.1.2.4.2. Creación de Valor

- **Con el Valor Contable del Activo.**

Es lo que queda una vez descontado los gastos, incluido el pago de impuestos y el costo de oportunidad de los accionistas. (Ruiz Contreras, 2015).

Se determina con la siguiente fórmula

Utilidad en Operación
(-) Impuestos
= Utilidad neta operativa
(-) Costo ponderado del capital * Valor Contable del Activo
= VALOR ECONOMICO AGREGADO

- **Con el Valor de los Activos Netos de Operación.**

El Activo Neto Operativo son los recursos que se emplean en el proceso de creación de valor y son aquellos que participan directamente en la generación de la utilidad operacional.

Se determina con la siguiente fórmula

EVA= Utilidad Operacional después de impuestos
(-) Costo por el uso de activos operacionales.

- **Por retorno sobre la inversión del capital (ROI)**

Otra forma de calcular el EVA es a través del retorno de la inversión (ROI).

Se determina con la siguiente fórmula: (Ruiz Contreras, 2015).

$$\text{EVA} = (\text{ROI} - \text{WACC}) * \text{Activo Neto Operacional}$$

Dónde: ROI = Retorno sobre la Inversión del capital

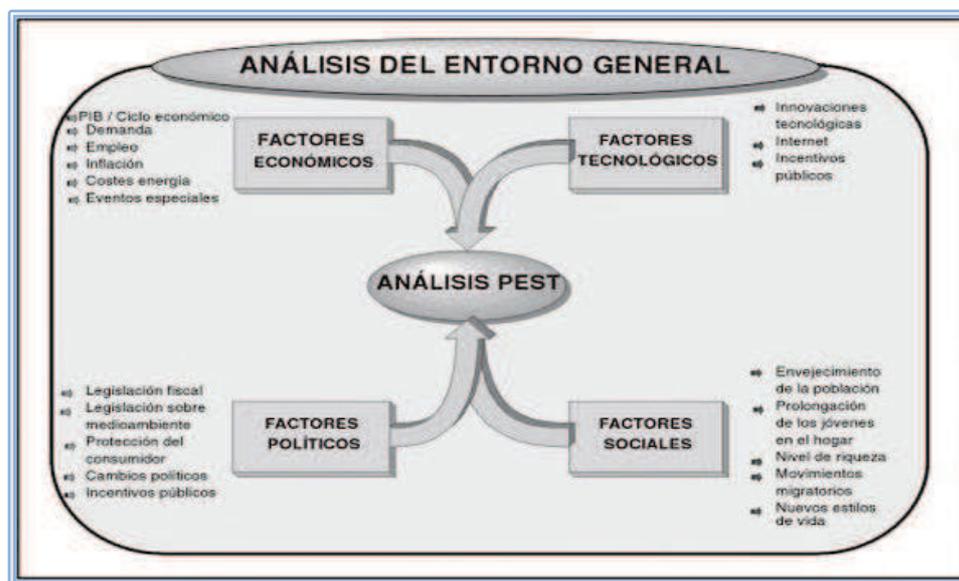
$$\text{ROI} = \text{Utilidad Neta Operativa} / \text{Activo Neto Operacional}$$

### 2.1.3. Análisis PEST

Es un marco utilizado para examinar el Macroentorno estratégico externo en el que trabaja una organización. (TRABAJO, 2005).

PEST es una sigla de los factores siguientes: (Carrión M. J., 2007).

- Políticos/Legal.- Estudia variables administrativas, legales y políticas.
- Económica.- Analiza las principales variables económicas del área estudiada.
- Sociocultural.- Recoge tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida, como las condiciones demográficas, culturales, ecológicas, religiosas, educativas y éticas de la sociedad en la que se realiza el estudio.
- Tecnológica.- Actualmente las fuerzas tecnológicas cobran especial relevancia, ya que pueden incentivar la innovación (I+D). Se estudia el nivel tecnológico de la zona y su potencial de desarrollo.



**Figura 12 Análisis del Entorno General**  
**Fuente:** (Carrión M. J., 2007, pág. 75)

#### 2.1.4. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. (Martínez Pedrós & Milla Guitierrez, 2012)

Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas. (Amaya Amaya, 2005)

- La amenaza de entrada de nuevos competidores.- El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado
- La rivalidad entre competidores.- Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerra

de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- El poder de negociación de los proveedores.- Un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para determinar si no tiene sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.
- Poder de negociación de los compradores.- Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.
- La amenaza de ingreso de productos sustitutos.- Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.



**Figura 13 Modelo de las 5 fuerzas**

Fuente: (Carrión M. J., 2007)

### **2.1.5. Análisis Interno PCI: Perfil de Capacidad Interna**

Para (Amaya Amaya, 2005), el análisis PCI, busca definir cuáles son las debilidades y fortalezas, al igual que el impacto de ella en la organización. Para facilitar el análisis se han agrupado de la siguiente manera:

- Capacidad Directiva
- Capacidad Operativa
- Capacidad Administrativa-Financiera
- Capacidad Tecnológica
- Capacidad de Recurso Humano

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidades con relación a su grado (Alto-Medio-Bajo), para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala (Alto-Medio-Bajo).

### **2.1.6. Análisis FODA**

Es una herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. (Luis, 2005, pág. 105).

El Foda abrevia cuatro conceptos: (Center, 1994, págs. 158-159)

- Fortalezas.- Se denomina fortalezas o “puntos fuertes” aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos.
- Oportunidades.- Se denomina oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.
- Debilidades.- Se denomina debilidades o “puntos débiles” aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.

- Amenazas: se denominan aquellas variables que presentan situaciones que no se pueden controlar debido al entorno externo y que podrían representar riesgo para las empresas.

### **2.1.7. Matriz FODA**

Según, (Zabala Salazar, 2005, pág. 96) se define como el conjunto de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional que al clasificarse, ordenarse y compararse, generan un conjunto de estrategias alternativas factibles para el desarrollo del sistema organizacional.

El objetivo es el análisis profundo de los factores que afectan positiva o negativamente a la empresa con el fin de establecer comparaciones que permita generar estrategias, las cuales serán seleccionadas y priorizadas posteriormente.

### **2.1.8. Matriz de Aprovechabilidad**

Permite relacionar las fortalezas de más alto impacto y las oportunidades más relevantes que ofrece el medio ambiente, para entregar a la institución una herramienta de gestión que permita determinar acciones estratégicas. (Jazz, 2015, pág. 1).

Consiste en identificar de qué manera a través de mis fortalezas voy aprovechar las oportunidades. Es un análisis de adentro hacia afuera, se va a calificar la incidencia o relación que tiene esa fortaleza o esa oportunidad para la cual se va a realizar una matriz de doble entrada.

En la parte superior las oportunidades y en las columnas las fortalezas, de tal manera que determine si las fortalezas me permite aprovechar las oportunidades.

### **2.1.9. Matriz de Vulnerabilidad**

Técnica que se debe al SRI (Stanford Research Institute) que identifica las amenazas, factores o tendencias del entorno que, por sus influencias sobre los “pilares” en los que se asienta la empresa, puede tener un efecto negativo para el negocio. (Férnadez Romero, 2010, pág. 183)

El propósito de este análisis es determinar la vulnerabilidad, para eso medimos la incidencia que tiene las amenazas sobre cada una de las debilidades. Es un análisis de afuera hacia dentro.

### **2.1.10. Matriz Factores Internos y externos**

Los factores externos están representadas por las amenazas y oportunidades que pueda sufrir la empresa, mientras que los factores internos representan las fortalezas y debilidades de la misma, para ello se las ubica en una matriz y se realizan ponderaciones en las mismas; se obtiene la matriz de evaluación de factores Externo MEFE e interno MEFI, para luego representarla en la matriz General Electric.

### **2.1.11. Matriz General Electric**

Esta matriz ayuda a evaluar la posición de la empresa combinando la dimensión interna y externa. De acuerdo al resultado se genera ciertas recomendaciones estratégicas.

Con la aplicación de esta matriz se pretende:

- Determinar cuál de los negocios debe recibir mayor o menor inversión, cuales se deben mantener con un mínimo cambio o la creación de nuevos productos, reorientar estrategias, eliminar negocios en decadencia.

Así la matriz esta evaluada de la siguiente manera: 9 celdas representan las unidades estratégicas en el eje y representada por el puntaje obtenido en la matriz MEFE y el eje x representada por el puntaje obtenido en la matriz MEFI. (Kotler, 2003)

### **2.1.12. Matriz Síntesis Estratégica**

La matriz síntesis estratégica representa el cruce de la matriz FODA tomando; fortalezas con amenazas y oportunidades y realizando estrategias para que la empresa se fortalezca, al igual que las debilidades con la amenazas y las oportunidades, se crean estrategias para minimizar los riesgos en la empresa.

### **2.1.13. Análisis Financiero**

Es una evaluación de la empresa utiliza los datos arrojados de los Estados Financieros con datos históricos para la planeación a corto y a largo plazo.

Según explica la Universidad Interamericana para el desarrollo, con la ayuda de esta evaluación se puede saber cuáles son los puntos débiles como fuertes de la empresa, pudiendo de esta manera corregir las fallas que existen y aprovechar las fortalezas que posee, considerando que es una herramienta importante para los administradores y demás usuarios en su planeación y toma de decisiones. (UIPD, 2015)

### **2.1.14. Análisis Horizontal y Vertical**

El Análisis Horizontal se realiza con Estados Financieros de diferentes períodos y se examina la tendencia que tienen las cuentas en el transcurso del tiempo establecido para el análisis.

Su cálculo se realiza con la diferencia de dos años para obtener como resultado valores absolutos y tomando un año base para obtener valores relativos.

El Análisis Vertical del Balance General como del Estado Financiero es la evaluación del funcionamiento de la empresa en un periodo específico.

Este análisis según Jae K. Shim y Joel G. Siegel sirve para poner en evidencia la estructura interna de la empresa, también permite la evaluación de la situación de la empresa con su industria; En el estado de resultados se toma como un 100% las ventas y de ahí se parte para hacer el análisis, en el

Balance General se toma el 100% el Activo Total y de ahí se parte para hacer el análisis de todas las cuentas. (UIPD, 2015).

### 2.1.15. Análisis Razones financieras

Las razones financieras son los parámetros utilizados por los administradores, acreedores e inversionistas para evaluar la situación de sus compañías y así facilitar la toma de decisiones futuros; se calcula con la información del balance General y del Estado de Resultados.

La utilización de estos parámetros depende de las necesidades de decisión que tengan los usuarios. (Compañía., 2011)

Estas se clasifican en:

**Medidas de liquidez.-** Mide la capacidad de pago a corto plazo.

- Capital de trabajo.- Se relaciona con la razón circulante.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

- Razón Circulante.- Mide las veces que la empresa puede pagar su deuda a corto plazo utilizando su activo circulante. Se dice que cuando es menor a una vez, la empresa tiene problemas de liquidez y cuando es elevada hay una utilización ineficiente del efectivo, cuentas por cobrar e inventarios. (UIPD, 2015)

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

**Medidas de Solvencia.-** Mide la capacidad de pago a largo plazo.

- Razón de la Deuda Total.- Esta razón mide el porcentaje de bienes comprados con obligaciones a corto como a largo plazo. (UIPD, 2015)

$$\text{Razón de la Deuda Total} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

- Razón de la Deuda Capital.- Mide el porcentaje de las aportaciones de los socios que están comprometidas para el pago de las obligaciones de la empresa. (UIPD, 2015)

$$\text{Razón de la Deuda Capital} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Total}}$$

- Endeudamiento del Activo Fijo.- Indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos. Si tiene un cociente igual o mayor a 1, significa que la totalidad del activo fijo se pudo haber financiado con el patrimonio de la empresa, sin necesidad de préstamos de terceros. (Compañías, 2011)

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

- Apalancamiento.- Representa la relación que existe entre la inversión y el capital propio. (UIPD, 2015)

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

**Medidas de Actividad.-** Mide la eficiencia con que se utilizan los activos.

- Rotación de cuentas por cobrar.- Son las veces que cobran las cuentas por cobrar en el año. (UIPD, 2015)

$$\text{Rotación de las cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

- Rotación de Activos Fijos.- Se dice que por cada dólar invertido en Activos Fijos genera centavos de Ventas. (UIPD, 2015).

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos Netos}}$$

- Rotación de Activos Totales.- Se dice que por cada dólar invertido en Activos Totales genera centavos de Ventas. (Compañía., 2011)

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

- Periodo medio de cobranzas.- Mide la habilidad de la empresa para recuperar el dinero de sus ventas. (Compañía., 2011)

$$\begin{aligned} & \text{Período medio de cobranzas} \\ & = \frac{\text{Cuentas y Documentos por Cobrar} \times 365}{\text{Ventas}} \end{aligned}$$

- Periodo medio de pago.- Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones. Este adquiere mayor significado cuando se compara con los índices de liquidez y el periodo medio de cobranzas. (Compañía., 2011)

$$\begin{aligned} & \text{Periodo medio de pago} \\ & = \frac{\text{Cuentas y Documentos por pagar} \times 365}{\text{Costo de ventas}} \end{aligned}$$

- Impacto de los gastos de Administración y Ventas.- La empresa puede presentar un margen bruto aceptable pero este puede verse disminuido por la presencia de fuertes gastos operacionales, que determinan un bajo margen operacional y disminuyen las utilidades netas de la empresa. (Compañía., 2011)

Impacto de los gastos administrativos y de ventas

$$= \frac{\text{Gastos Admin. y Ventas}}{\text{Ventas}}$$

- **Medidas de Rentabilidad.-** Mide la eficiencia de la utilización de los activos para generar sus operaciones.
- Impacto Carga financiera.- Su resultado indica el porcentaje que representan los gastos financieros con respecto a las ventas. (Compañía., 2011)

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

- Rentabilidad neta del activo.- Está razón muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente si fue financiado con deuda o con patrimonio. (Compañía., 2011)

*Rentabilidad neta del activo*

$$= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

- Margen Operacional.- Indica si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo independientemente de la forma como ha sido financiado. (Compañía., 2011)

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

- Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto).- Muestra la utilidad de la empresa por cada unidad de venta. (Compañía., 2011)

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

- Rentabilidad sobre el Capital: Por cada dólar que los accionistas aportaron son los centavos que generaron de utilidad. (Compañía., 2011)

$$\text{Rendimiento sobre el Capital} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable Total}}$$

### 2.1.16. Planeación financiera

Es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa. La planeación financiera es un procedimiento en tres fases; planea lo que se desea hacer, lleva a la práctica lo planeado y verifica la eficiencia de lo que se hace.

Mediante un presupuesto la planeación financiera ayudará a la empresa en el funcionamiento y la supervivencia de la organización. (Oriente, 2015)

### 2.1.17. Análisis de Sensibilidad

Una vez que se ha finalizado la preparación de las proyecciones financieras es necesario identificar las variables e hipótesis con el objeto de realizar un análisis de sensibilidad que dará como resultado diversos escenarios. Con este análisis se consigue reflejar los riesgos e incertidumbre que está implícito en las decisiones empresariales. Los distintos escenarios partirán de un escenario base y serán el resultado de planteamientos tanto pesimista como optimista. (Sanjurjo Álvarez & Reinoso, 2003).

## 2.2. MARCO CONCEPTUAL

**Actos de Interferencia:** Actos, o tentativas, destinados a comprometer la seguridad de la aviación civil incluyendo, sin que esta lista sea exhaustiva, lo siguiente: (ACI, 2011)

- Apoderamiento ilícito de aeronaves,
- Destrucción de una aeronave en servicio,
- Toma de rehenes a bordo de aeronaves o en los aeródromos,
- Intrusión por la fuerza a bordo de una aeronave, en un aeropuerto o en el recinto de una instalación aeronáutica,
- Introducción a bordo de una aeronave o en un aeropuerto de armas o de artefactos (o sustancias) peligrosos con fines criminales,
- Uso de una aeronave en servicio con el propósito de causar la muerte, lesiones corporales graves o daños graves a los bienes o al medio ambiente,
- Comunicación de información falsa que comprometa la seguridad de una aeronave en vuelo, o en tierra, o la seguridad de los pasajeros, tripulación, personal de tierra y público en un aeropuerto o en el recinto de una instalación de aviación civil.

**Coste-** Es una medida de la cuantía de recursos empleados para producirlo. (Martinez Pedrós & Milla Guitiérrez, 2012)

**Seguridad:** La seguridad es la garantía que tienen las personas de estar libre de todo daño, amenaza, peligro o riesgo; es la necesidad de sentirse protegidas, contra todo aquello que pueda perturbar o atentar contra su integridad física, moral, social y hasta económica. (Orozco, 2011)

**Seguridad Pública:** Es aquella que tiene que ver con el control y el mantenimiento del orden público frente a las amenazas de alteración del orden y la paz social, para lo cual el estado utiliza la Fuerza Pública de manera

progresiva, pudiendo utilizar los estados de excepción, ante una grave conmoción interna. (Caicedo Rosero, 2015).

**Seguridad Ciudadana:** La seguridad ciudadana se define, de una manera amplia, como la preocupación por la calidad de vida y la dignidad humana en términos de libertad, acceso al mercado y oportunidades sociales. (ILPES 1998: 5). (Carrión F. , 2002, pág. 111).

**Seguridad Privada:** Es el conjunto de acciones realizadas por personas u organismos que tienen por objeto la protección de personas o bienes, propios o entregados a su custodia dentro del ámbito en que desarrollan su quehacer, conforme a la normativa constitucional y legal. (Pérez Rojas, 1999, págs. 13-14)

**Seguridad Aeroportuaria:** Es la protección de la aviación contra los actos de Interferencia ilícita mediante una combinación de medidas y recursos humanos y materiales. (ACI, 2011)

**Precio-** Es el equivalente monetario del valor en el que estaría de acuerdo un comprador y un vendedor a la hora de hacer una transacción. (Martinez Pedrós & Milla Guitiérrez, 2012)

**Utilidad:** Es el beneficio que se espera obtener en un futuro. (Labatut Serer, 2005)

**Valoración.-** Es un proceso por el cual asignamos valor a los bienes, tratando de determinar el grado de utilidad que reportará a sus usuarios o propietarios. (Martinez Pedrós & Milla Guitiérrez, 2012)

**Valor.-** Es el grado de utilidad de las cosas para proporcionar deleite o para satisfacer necesidades. (Martinez Pedrós & Milla Guitiérrez, 2012)

**Valor económico:** Se define como el valor del negocio para el propietario actual. Se define como el valor del negocio para el futuro propietario en el momento de la valoración. (Sanjuro Álvarez & Reinoso Casado, 2003)

**Valorar.-** Es emitir una opinión, un juicio de valor, que siempre es subjetivo. Y que, como toda opinión, puede o no estar fundamentada. (López Lubián & De la Luna Butz, 2001)

**Valoración de empresas.-** Es el proceso mediante el cual se busca la cuantificación de los elementos que constituyen el patrimonio de una empresa, su actividad, su potencialidad o cualquier otra característica de la misma susceptible de ser valorada. (Sanjuro Álvarez & Reinoso Casado, 2003)

## 2.1 MARCO LEGAL

### Organismos de control

- Superintendencia de Compañías
- Servicio de Rentas Internas (S.R.I).
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (I.E.S.S)
- Ministerio de trabajo
- Ministerio del Interior; Dirección de Gestión y Seguridad Ciudadana
- Comandancia General de la Policía Nacional; Departamento de Control de Organizaciones de Seguridad Privada (COSP).
- Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas
- Ministerio de Electricidad y Energía Renovable; Departamento de Control, Investigación y Aplicaciones Nucleares
- Dirección General de Aviación Civil.
- Entre otros.

### Leyes

La empresa al estar constituida como compañía limitada está obligada a dar cumplimiento a las obligaciones establecidas en su constitución, acatando leyes, normas y resoluciones expedidas para el sector en el que se desempeña.

Entre las principales leyes se tiene las siguientes;

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley de Vigilancia y Seguridad Privada; requerimientos de las empresas de vigilancia y seguridad privada.
- Codificación de la Ley de Aviación Civil.
- Las normas del Anexo 17 “Seguridad al convenio sobre aviación Civil Internacional.

## CAPÍTULO III

### 3 ANÁLISIS SITUACIONAL

Se desarrollará un análisis de la situación actual, en la que se abordará temas como: Análisis Externo, Análisis Interno y Análisis Estratégico a través de la herramienta FODA.

El análisis situacional será un instrumento importante para la empresa ya que se tomará en cuenta el dinamismo que tiene el mercado del que forma parte, la fluctuación de las condiciones externas como son; política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal.

Para que la empresa AIRPORTSEC CIA. LTDA. pueda subsistir y desarrollarse debe ser capaz de enfrentar la competencia de un mercado globalizado, para ello se analizará la preferencia de los clientes, la competencia, los proveedores, amenaza de productos/servicios sustitutos, barreras de entrada, lo cual hace indispensable establecer políticas, diseñar estrategias y crear mecanismos que le permitan ser eficiente y eficaz mejorando así sus servicios.

A través del análisis situacional se podrá conocer a fondo el medio en el que se desenvuelve la empresa, identificando sus puntos fuertes y débiles al igual que las oportunidades y amenazas que se dan en el entorno de la misma y determinando en qué afecta o contribuye al desarrollo eficaz de la seguridad privada y aeroportuaria, a través de la aplicación de la herramienta FODA se podrá definir correctamente estrategias en beneficio de la empresa.

#### 3.1 Análisis Externo

El análisis externo consiste en detectar y evaluar los acontecimientos acerca del entorno Macro y Micro de la empresa AIRPORTSEC CIA. LTDA,

que están fuera de su control y que podrían incidir positiva o negativamente en la misma.

Este análisis externo es importante ya que se determinara las oportunidades y las amenazas y con ello se aplicarán estrategias ofensivas o defensivas para alcanzar los objetivos de la empresa.



**Figura 14 Entorno de la empresa Airportsec Cía. Ltda.**

Fuente: (Serna Gómez, 1996, pág. 29)

### 3.1.1 Macroambiente

El Macroambiente constituyen todos los elementos externos para la empresa AIRPORTSEC CIA. LTDA que resultan relevantes dentro del servicio de seguridad tanto en el ámbito aeroportuario como en el de seguridad privada, es necesario evaluar los factores de la herramienta PESTAL como son; factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos ambientales/ ecológicos y legales; para lograr este propósito se debe identificar y analizar la forma de manifestación de estas fuerzas del Macroentorno en relación con la empresa.

#### 3.1.1.1 Factor Político

El factor político involucra las acciones del gobierno hacia a los diferentes sectores, así como las presiones ejercidas por grandes grupos de interés, al

clima regulador, a los programas de los partidos políticos y a las predisposiciones de los candidatos a cargos públicos, etc.

- **Mandato 8**

En el actual gobierno mediante la aplicación del Mandato Constituyente N°8, publicado en el registro oficial N°330 del 6 de mayo del 2008, donde se elimina y prohíbe la tercerización, intermediación laboral, contratación laboral por horas y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo, autorizando la realización de Actividades Complementarias a las empresas de vigilancia-seguridad, alimentación, mensajería y limpieza.

Las empresas de vigilancia y seguridad privada tienen la obligación de tramitar la autorización en el Ministerio de Trabajo si desean su legitimidad en el Ecuador; esta autorización tendrá una validez de 2 años la primera vez que se la obtenga, de cinco años adicionales en la primera renovación y transcurrido este período, será de tiempo indefinido.

**Connotación:** Este factor representa una oportunidad para la empresa AIRPORTSEC Cía. Ltda. ya que al aplicar esta política se cambió la Actividad de Tercerización de Seguridad Privada a Actividades Complementarias de Seguridad Privada, realizando contratos debidamente con la empresa usuaria.

### **3.1.1.2 Factor Económico**

- **Inflación**

La inflación es el incremento sostenido de los precios de una economía en un determinado periodo. También determina el crecimiento continuado y sostenido de los precios de los bienes y servicios existentes; y como consecuencia de esto, se produce el incremento de los precios. (BCE, 2015).

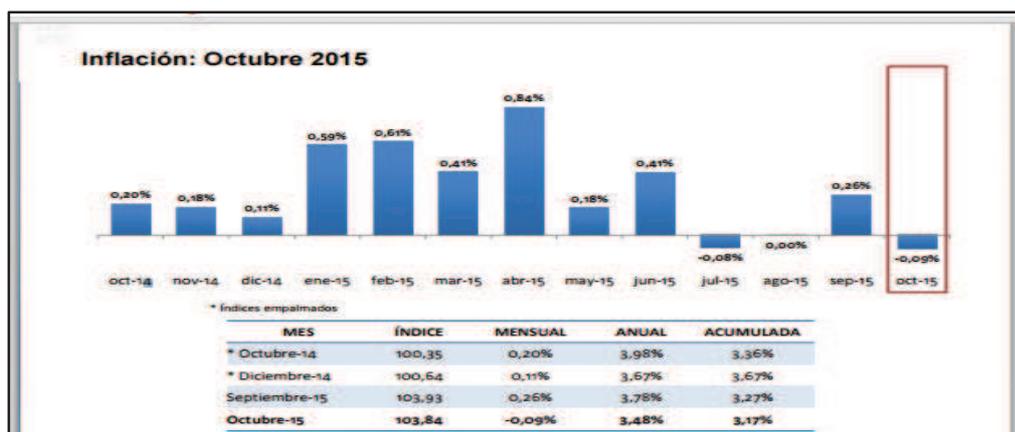
La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y

servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. (BCE, 2015).

La inflación del Ecuador se desaceleró a un 3,48% hasta el mes de octubre, frente al 3,98% del mismo mes del año anterior.

Las divisiones de alimentos y bebidas no alcohólicas, las prendas de vestir y calzado fueron las que contribuyeron a la débil lectura de los precios en octubre por la delicada situación económica que atraviesa el país, por las fuertes caídas de los precios del petróleo y la apreciación del dólar.

Sumándose la depreciación de la moneda de países vecinos, el peso colombiano y el sol peruano, ha restado competitividad a los productos y capacidad de compra.

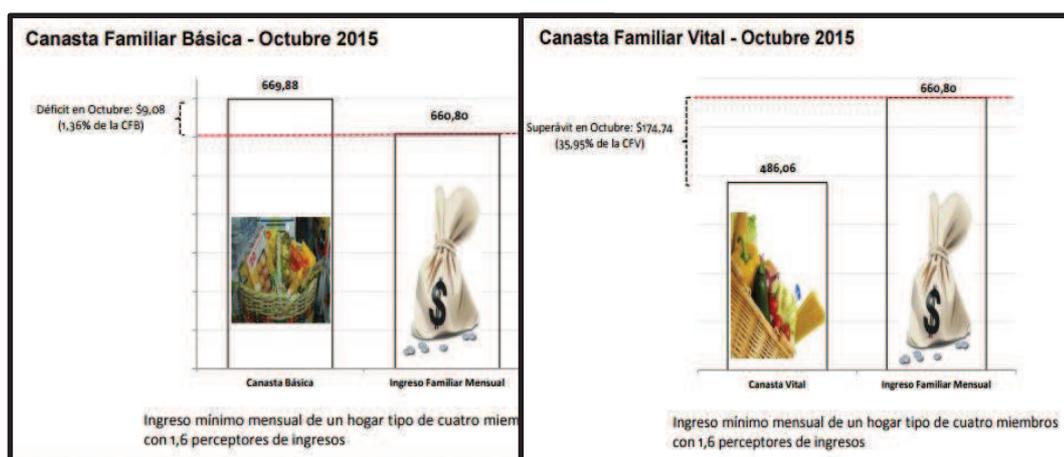


**Figura 15 Inflación Mensual Octubre 2015**

Fuente: (BCE, 2015).



**Figura 16 Incidencia en la Inflación de las Divisas de Productos**  
Fuente: (BCE, 2015).



**Figura 17 Canasta Familiar Básica y Vital Octubre 2015**  
Fuente: (BCE, 2015).

**Connotación:** Incremento permanente de los costos en la adquisición de equipos a causa de la inflación representa una amenaza para Airportsec.

- **PIB**

El Producto Interno Bruto es el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en un país durante un determinado periodo de tiempo. (BCE, 2015).

Para el año 2015 el Fondo Monetario Internacional prevé una caída del PIB del Ecuador de 0,6%. Mientras que para el 2016 pronostica un crecimiento muy leve; 0,1%, lo que contrasta con el crecimiento del 3,8 % alcanzado en el 2014.

**Tabla 3**  
**PIB real y proyecciones en América y el Caribe**

	PIB real			Precios al consumidor <sup>1</sup>			Saldo en cuenta corriente <sup>2</sup>			Desempleo <sup>3</sup>		
	Proyecciones			Proyecciones			Proyecciones			Proyecciones		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
<b>América del Norte</b>	<b>2,4</b>	<b>2,4</b>	<b>2,7</b>	<b>1,9</b>	<b>0,4</b>	<b>1,4</b>	<b>-2,2</b>	<b>-2,6</b>	<b>-2,8</b>	...	...	...
Estados Unidos	2,4	2,6	2,8	1,6	0,1	1,1	-2,2	-2,6	-2,9	6,2	5,3	4,9
Canadá	2,4	1,0	1,7	1,9	1,0	1,6	-2,1	-2,9	-2,3	6,9	6,8	6,8
México	2,1	2,3	2,8	4,0	2,8	3,0	-1,9	-2,4	-2,0	4,8	4,3	4,0
<b>América del Sur<sup>4</sup></b>	<b>0,7</b>	<b>-1,5</b>	<b>-0,3</b>	<b>9,9</b>	<b>15,8</b>	<b>15,0</b>	<b>-3,2</b>	<b>-3,5</b>	<b>-3,3</b>	...	...	...
Brasil	0,1	-3,0	-1,0	6,3	8,9	6,3	-4,4	-4,0	-3,8	4,8	6,6	8,6
Argentina <sup>5,6</sup>	0,5	0,4	-0,7	...	16,8	25,6	-1,0	-1,8	-1,6	7,3	6,9	8,4
Colombia	4,6	2,5	2,8	2,9	4,4	3,5	-5,2	-6,2	-5,3	9,1	9,0	8,9
Venezuela	-4,0	-10,0	-6,0	62,2	159,1	204,1	5,3	-3,0	-1,9	8,0	14,0	18,1
Chile	1,9	2,3	2,5	4,4	4,4	3,7	-1,2	-0,7	-1,6	6,4	6,6	7,0
Perú	2,4	2,4	3,3	3,2	3,2	2,8	-4,0	-3,7	-3,8	6,0	6,0	6,0
Ecuador	3,8	-0,6	0,1	3,6	4,1	2,9	-0,6	-2,6	-2,8	3,8	4,7	5,0
Bolivia	5,5	4,1	3,5	5,8	4,3	4,9	0,0	-4,5	-5,0	4,0	4,0	4,0
Uruguay	3,5	2,5	2,2	8,9	8,4	8,1	-4,4	-3,7	-3,7	6,6	6,6	7,0
Paraguay	4,4	3,0	3,8	5,0	3,3	4,2	0,1	-2,0	-1,9	5,5	5,5	5,5
<b>América Central<sup>7</sup></b>	<b>4,1</b>	<b>3,9</b>	<b>4,2</b>	<b>3,6</b>	<b>2,1</b>	<b>3,0</b>	<b>-6,0</b>	<b>-4,8</b>	<b>-4,9</b>	...	...	...
<b>El Caribe<sup>8</sup></b>	<b>4,7</b>	<b>3,8</b>	<b>3,4</b>	<b>4,0</b>	<b>3,1</b>	<b>4,5</b>	<b>-3,7</b>	<b>-3,3</b>	<b>-3,3</b>	...	...	...
<i>Partidas informativas</i>												
América Latina y el Caribe <sup>9</sup>	1,3	-0,3	0,8	7,9	11,2	10,7	-3,0	-3,3	-3,0	...	...	...
Excluido Argentina	1,4	-0,3	0,9	7,9	11,2	10,7	-3,2	-3,5	-3,2	...	...	...
Unión Monetaria del Caribe Oriental <sup>10</sup>	2,7	2,5	2,2	1,1	-0,1	1,5	-14,3	-12,9	-12,9	...	...	...

Nota: Los datos correspondientes a algunos países se basan en el ejercicio fiscal. Véase en el cuadro F del apéndice estadístico la lista de economías con períodos de declaración excepcionales.

<sup>1</sup>La variación de los precios al consumidor se indica como promedio anual. Los datos correspondientes a los precios al consumidor de Argentina no están incluidos en los datos agregados para América Latina y el Caribe y América del Sur. Las variaciones de diciembre a diciembre pueden encontrarse en los cuadros A6 y A7 del apéndice estadístico.

<sup>2</sup>Porcentaje del PIB.

<sup>3</sup>Porcentaje. Las definiciones nacionales de desempleo pueden variar.

<sup>4</sup>Incluye Guyana y Suriname. Véase la nota 6 sobre precios al consumidor.

<sup>5</sup>Las cifras de Argentina son los datos oficiales declarados, revisados en mayo de 2014. El 1 de febrero de 2013 el FMI emitió una declaración de censura, y en diciembre de 2013 instó a Argentina a adoptar medidas especificadas para mejorar la calidad de los datos oficiales del PBI dentro de un calendario especificado. El 3 de junio de 2015, el Directorio Ejecutivo reconoció las conversaciones en curso con las autoridades argentinas y el avance concreto en remediar las deficiencias en el suministro de datos desde 2013, pero observó que algunas de las medidas especificadas que había solicitado para fines de febrero de 2015 no se habían implementado completamente. El Directorio Ejecutivo volverá a examinar esta cuestión nuevamente el 15 de julio de 2016 y en consonancia con los procedimientos establecidos en el marco jurídico del FMI.

Fuente: (Comercio, 2015)

Según una publicación realizada el miércoles 6 de octubre del presente año el Presidente Correa, mantiene que el PIB se reducirá en este año en un 0,4%. Esto se debe a la caída del precio del petróleo lo cual hace que se disminuya la inversión sin embargo el PIB no petrolero el que obedece a la

política económica del gobierno creció; Servicios públicos, educación, agua, servicios financieros, defensa entre otros.

Se conoce que el PIB, es la medida de valor de la actividad económica de un país por eso el consumo de los ecuatorianos es lo que más pesa en el crecimiento económico; el consumo de bienes, servicios, inversión, gasto de gobierno y las compras en el exterior e interior del país.

Este crecimiento es una cadena cíclica es decir todo lo que se produce bienes o servicios es consumido por los ecuatorianos; esto representa más ingresos y mejores utilidades para las empresas, lo que se traduce en capacidad para contratar personal, es decir entre más empleo que se genere, más capacidad de consumo tienen los hogares.

**Connotación.** El PIB es la medida de valor de la actividad económica de un país está ligada a todos los sectores. Una baja del PIB es una amenaza para Airportsec Cía. Ltda., porque representa una disminución en sus ingresos por la baja demanda que existiría.

- **Tasas de Interés**

Es el precio que se paga por el uso del dinero durante determinado período. Es el porcentaje de rendimiento o costo, respecto al capital comprometido por un instrumento de deuda, existen 2 tasas de interés estas son:

Tasa de interés activa.- Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, cobrar por los diferentes tipos de servicios de crédito (comercial, consumo, vivienda y microcrédito). Son activas porque son recursos a favor de la banca.

Tasa de interés pasiva.- Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, pagan a los depositantes.

La tasa de interés activa referencial en los últimos años se ha ido incrementando, a diciembre del año 2013 registro una tasa del 8,17% y diciembre del año 2014 a 8,19%, mientras que para noviembre de este año se encuentra en el 9,22%. Y en cuanto a la tasa pasiva referencial se ha visto un incremento, a diciembre del 2013 en 4,53%, al 2014 en 5,18% y finalmente a noviembre una baja llegando al 5,11%.

**Tabla 4**  
**Tasa de Interés Activa y Pasiva Referencial Dic 2013-2014**

Tasa Activa Referencial	dic-12	dic-13	dic-14	ene-15	feb-15	T.V.M. (p.p.)
Tasa Activa Referencial	8,17%	8,17%	8,19%	7,84%	7,41%	-0,43
Tasa Pasiva Referencial	4,53%	4,53%	5,18%	5,22%	5,32%	0,10
Margen Financiero	3,64%	3,64%	3,01%	2,66%	2,09%	-0,57
Tasa Interbancaria - Promedio Mensual	0,50%	0,75%	0,75%	0,75%	1,36%	0,61
Tasas de Interés activas efectivas referenciales por segmento económico (5)	dic-12	dic-13	dic-14	ene-15	feb-15	T.V.M. (p.p.)
Productivo corporativo	8,37%	7,81%	7,31%	7,55%	7,42%	-0,13
Productivo PYMES	11,24%	11,14%	11,11%	11,17%	11,10%	-0,07
Productivo empresarial	9,56%	9,41%	9,45%	9,47%	9,57%	0,10
Consumo	15,94%	16,00%	15,98%	15,94%	15,95%	0,01
Vivienda	10,93%	10,87%	10,76%	10,66%	10,70%	0,04
Microcrédito minorista	28,40%	28,15%	29,43%	28,15%	28,30%	0,15
Microcrédito acum. simple	25,30%	24,89%	25,48%	24,99%	25,08%	0,09
Microcrédito acum. Ampliada	22,84%	22,46%	23,59%	22,35%	22,28%	-0,07
Monto negociado Bolsa de Valores (6)	dic-12	dic-13	dic-14	ene-15	feb-15	V.M.A.
Quito	7,61	3,86	5,63	3,51	2,88	-0,72
Guayaquil	9,24	8,06	18,96	10,62	11,62	1,00

Fuentes: BCE, Bolsa de Valores de Quito, INEC, SRI  
Elaboración: Asociación de Bancos Privados del Ecuador - Departamento Económico

Fuente: (ABPE, 2015)

**Tabla 5**  
**Tasa de Interés Activa y Pasiva a noviembre del 2015**

Tasas de Interés noviembre-2015			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	9,04	Productivo Corporativo	9,33
Productivo Empresarial	9,63	Productivo Empresarial	10,23
Productivo PYMES	10,64	Productivo PYMES	11,89
Comercial Ordinario	9,49	Comercial Ordinario	11,89
Comercial Prioritario Corporativo	9,22	Comercial Prioritario Corporativo	9,33
Comercial Prioritario Empresarial	9,92	Comercial Prioritario Empresarial	10,23
Comercial Prioritario PYMES	10,89	Comercial Prioritario PYMES	11,89
Consumo Ordinario	16,24	Consumo Ordinario*	17,90
Consumo Prioritario	16,09	Consumo Prioritario	16,90
Educativo	7,99	Educativo	9,99
Inmobiliario	10,96	Inmobiliario	11,99
Vivienda de Interés Público	4,99	Vivienda de Interés Público	4,99
Microcrédito Minorista	29,39	Microcrédito Minorista	30,90
Microcrédito de Acumulación Simple	26,97	Microcrédito de Acumulación Simple	27,90
Microcrédito de Acumulación Ampliada	24,12	Microcrédito de Acumulación Ampliada	26,90
Inversión Pública	7,99	Inversión Pública	9,33
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5,11	Depósitos de Ahorro	9,99
Depósitos monetarios	0,62	Depósitos de Tarjetas Habientes	1,20
Operaciones de Reporto	0,09		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4,25	Plazo 121-360	5,91
Plazo 61-90	4,63	Plazo 181-360	6,34
Plazo 91-320	5,09	Plazo 361 y más	6,75
4. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	5,11	Tasa Legal	9,22
Tasa Activa Referencial	9,22	Tasa Máxima Convencional	9,33

Fuente: (BCE, 2015)

**Connotación.-** Créditos limitados para las empresas de seguridad representan una amenaza para la empresa.

- **Riesgo País**

El riesgo país es un índice que mide la sobretasa que debe pagar un país al colocar sus bonos en el mercado (deuda) en relación a la tasa que pagan los bonos del Tesoro de los Estados Unidos.

Las cifras de calificación de riesgo país en el Ecuador muestran incrementos altos, según el análisis de expertos económicos internacionales; altos intereses que se debe pagar por la deuda que se sigue contrayendo.

Las cifras de riesgo país que se presentan a continuación fueron publicadas el 5 de octubre por JP Morgan.



**Figura 18 Riesgo País Ecuador MORGAN a Octubre del 2015**  
Fuente: (Morgan, 2015)



▶ Deuda Externa Pública como % del PIB (Diciembre 2014):	17.40%
▶ Inflación Anual Octubre-2015/Octubre-2014:	3.48%
▶ Inflación Mensual (Octubre-2015):	-0.09%
▶ Tasa de Desempleo Urbano a Septiembre-30-2015:	5.45%
▶ Tasa de interés activa (octubre-15):	9.11%
▶ Tasa de interés pasiva (octubre-15):	4.98%
▶ Barril Petróleo (WTI 11-Nov-15):	42.93USD
▶ Índice Dow Jones (11-Nov-2015):	17702.22
▶ Riesgo País (11-Nov-2015):	1179.00

**Figura 19 Resumen de indicadores macroeconómicos Nov 2015**

Fuente: (BCE, 2015)

Como se puede observar a octubre el riesgo país alcanzo el pico de 1458 puntos, mientras que el 17 de septiembre está por debajo de los 1300 puntos. De igual forma CEDATOS, nos presenta que para el mes de octubre el Ecuador registra un riesgo país de 1334 puntos.

**Connotación:** El incremento de puntos en lo que respecta al Riesgo País se convierte en una amenaza para la empresa ya que dificulta la inversión externa.

### 3.1.1.3 Factor Social

- **Migración**

Es el desplazamiento geográfico de la población humana o animal, dejando su habitat natural para ubicarse en otro lugar diferente, donde obtendrá nuevos beneficios para desarrollar su vida.

La flexibilización en materia migratoria y las oportunidades laborales atrajeron a más extranjeros al país. Entre el año 2008 y 2014, el número de

visitantes creció 57,3%, según el registro de la Dirección de Migración. Los profesionales, personal de apoyo administrativo y trabajadores de servicio y comercio son los que más ingresaron el 2014, tanto por inmigrantes como no inmigrantes.

Los países de donde más llegan son Colombia, Venezuela, EE.UU, España, entre otros. Los colombianos representaron en el censo del 2010 el 50,8% de los extranjeros en el Ecuador. A estos les siguen cubanos, peruanos y venezolanos, para estos 2 últimos países se emitieron regulaciones especiales en el 2011.

Una investigación de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, elaborada por la española Carmen Gómez, revela que la gente que llega a Ecuador de países de Europa y de Latinoamérica, que tiene formación de tercero y cuarto niveles, se coloca principalmente en empleos vinculados a docencia e investigación, comercio, asesoría y actividades en el sector estatal. Los inmigrantes aprovechan la visa para profesionales, que otorga Cancillería y que les permite quedarse indefinidamente, así como la visa por contrato de trabajo.

**Connotación:** Los efectos del fenómeno de la migración afecta a los cambios sociales, económicos y culturales, esto responde a la búsqueda de trabajo para mejorar las condiciones de vida o su nivel de educación, por ello este factor representa una oportunidad ya que se puede contratar mano de obra calificada sobre todo en el tema de vigilancia y seguridad privada como aeroportuaria. Capacidad para contratar personal local y extranjero.

- **Población Económicamente Activa- PEA**

Son las personas de 15 años y más que trabajaron al menos una hora en la semana de referencia o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados); o bien aquellas personas que no tuvieron empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscaban empleo (desocupados). (INEN, 2015).

En el mes de junio la población económicamente activa (PEA) a nivel nacional fue de 7,43 millones de personas; en el área urbana es de 4,99 millones de personas (67% de la PEA total), y en el área rural fue de 2,45 millones de personas (el 33% restante).

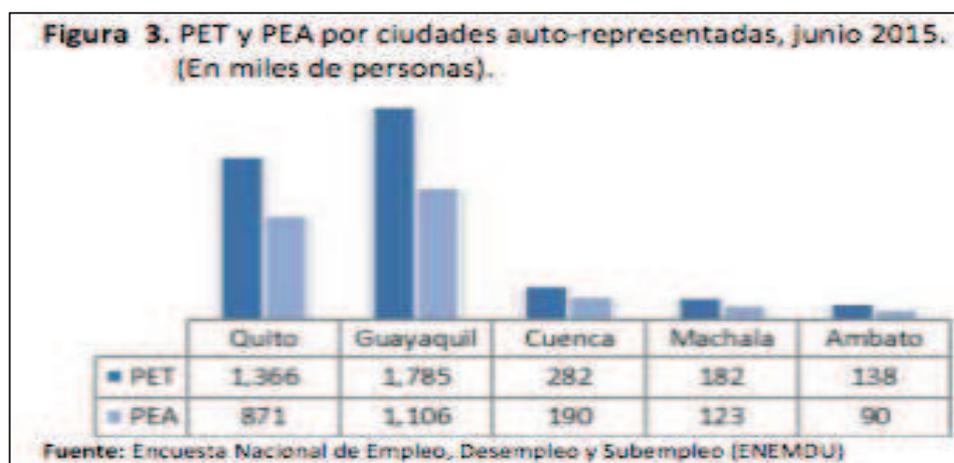


**Figura 20 PET y PEA a nivel nacional, urbano y rural, junio 2015**  
Fuente: (INEN, 2015).

La población económicamente está distribuida de la siguiente manera: 4,38 millones de hombres y 3,05 millones de mujeres. De igual manera en las ciudades auto-representadas; Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato, la PEA en Guayaquil es de 1,11 millones de personas y en Quito de 871.



**Figura 21 PET y PEA por sexo a nivel nacional, junio 2015**  
Fuente: (INEN, 2015).



**Figura 22 PET y PEA por ciudades auto-representadas, junio 2015**

Fuente: (INEN, 2015)

Finalmente las proyecciones ponen en evidencia que el tamaño de la población económicamente activa (PEA) de 15 y más años de edad, aumentará a una velocidad promedio anual de 2.2%, lo que en términos absoluto implicaría un incremento aproximado de 170 mil efectivos anuales en promedio, condición que repercutirá sobre la demanda por empleo.

**Tabla 6**

**Proyecciones del PEA entre el 2000-2025**

Años	Población de 15 años y más económicamente activa		
	Hombres	Mujeres	A. Sexos
2000	3 344 714	1 817 891	5 162 605
2005	3 697 601	2 142 898	5 840 499
2010	4 093 891	2 519 469	6 613 360
2015	4 507 873	2 934 879	7 442 752
2020	4 923 322	3 381 349	8 304 671
2025	5 302 808	3 831 662	9 134 470

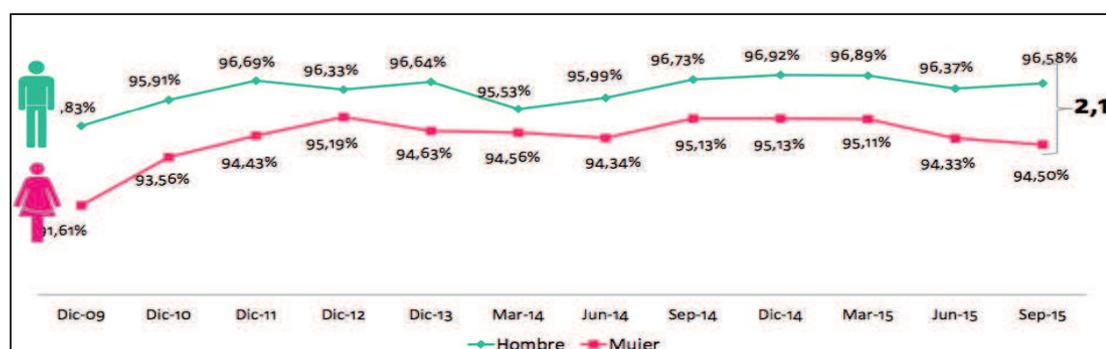
Fuente: (SENPLADES, 2008)

**Connotación:** Este factor se vuelve una oportunidad para la empresa ya que al incrementarse el PEA, repercute en la demanda por empleo.

## • Empleo

Son las personas que en edad de trabajar se dedican alguna actividad para producir bienes o prestar servicios a cambio de una remuneración o beneficios.

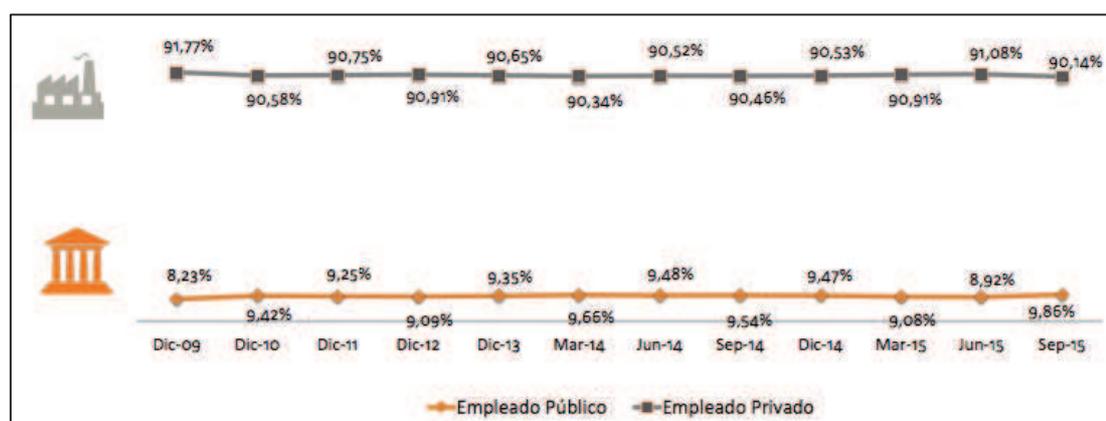
Entre septiembre del 2014 y septiembre del 2015, la tasa de empleo global disminuye en 0,60 puntos porcentuales para las mujeres y disminuye en 0,2 puntos porcentuales para los hombres.



**Figura 23 Población con empleo por sexo: Total nacional**

Fuente: (INEC, 2015)

De cada 10 plazas 9 son generadas por el sector privado y una es generada por el sector público. Entre septiembre del 2014 y 2015 el porcentaje de empleo disminuye en 0,32 puntos en el sector privado.



**Figura 24 Porcentaje histórico de empleo público y privado**

Fuente: (INEC, 2015)

Pero por otra entre septiembre del 2014 y septiembre del 2015, la participación de empleados en la rama de actividad de Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria aumento aproximadamente 0,51 puntos.

**Tabla 7**  
**Composición de los empleados por rama de actividad**

Rama de actividad	Dic-09	Dic-10	Dic-11	Dic-12	Dic-13	Mar-14	Jun-14	Sep-14	Dic-14	Mar-15	Jun-15	Sep-15
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	28,53%	27,60%	27,86%	27,36%	24,79%	25,98%	24,82%	25,88%	24,45%	28,05%	26,64%	25,14%
Comercio	19,50%	19,63%	20,37%	19,88%	18,26%	18,04%	19,09%	18,63%	18,89%	17,49%	18,43%	18,82%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	10,65%	11,12%	10,50%	10,56%	11,38%	10,53%	10,52%	10,85%	11,34%	11,20%	11,21%	11,01%
Construcción	6,87%	6,47%	6,06%	6,28%	7,63%	7,77%	7,54%	7,40%	7,43%	7,08%	7,47%	7,63%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	7,48%	8,29%	7,88%	7,99%	7,59%	7,58%	7,41%	7,44%	6,82%	6,82%	6,89%	7,23%
Alojamiento y servicios de comida	4,49%	4,40%	4,93%	5,11%	5,31%	5,20%	5,36%	5,78%	5,46%	5,72%	5,60%	5,72%
Transporte	4,70%	5,08%	5,60%	5,59%	5,48%	5,18%	5,61%	5,38%	5,89%	6,02%	5,53%	5,87%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	3,58%	3,71%	3,98%	4,44%	4,63%	4,80%	4,76%	4,44%	4,27%	4,31%	4,33%	4,23%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	3,12%	3,46%	3,77%	3,74%	3,98%	4,16%	4,31%	4,16%	4,38%	3,92%	4,08%	4,67%
Otros Servicios	4,13%	4,19%	3,50%	3,50%	4,05%	4,04%	3,82%	3,79%	3,84%	3,60%	3,71%	3,95%
Servicio doméstico	3,39%	2,88%	2,34%	2,46%	3,08%	3,24%	2,84%	2,62%	3,28%	2,68%	2,71%	2,47%
Correo y Comunicaciones	1,51%	1,26%	1,05%	1,16%	1,21%	0,96%	1,33%	1,23%	1,16%	0,91%	1,24%	1,08%
Actividades de servicios financieros	0,81%	0,77%	1,07%	0,91%	1,09%	0,99%	0,95%	0,94%	0,99%	0,94%	0,85%	1,02%
Petróleo y minas	0,55%	0,56%	0,51%	0,49%	0,69%	0,79%	0,69%	0,65%	0,78%	0,73%	0,71%	0,60%
Suministro de electricidad y agua	0,69%	0,58%	0,58%	0,54%	0,82%	0,72%	0,86%	0,80%	1,03%	0,53%	0,61%	0,56%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

**Nota:** La rama de actividad **Otros Servicios** incluye: Actividades inmobiliarias - Artes, entretenimiento y recreación - Actividades de organizaciones extraterritoriales - Otras actividades de servicios - No especificado

Fuente: (INEC, 2015)

**Connotación:** Según los datos presentados por el INEC este factor resulta una oportunidad ya que las empresas de la actividad productiva demandarán el servicio de seguridad.

- **Educación**

En especial la educación superior constituye en la actualidad uno de los instrumentos principales con que cuenta los poderes públicos en su intento de asegurar el desarrollo de sus países. El gasto público destinado a esta finalidad es considerado como una inversión a largo plazo.

El secretario de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENECYT), René Ramírez, expuso que en el actual gobierno se ha invertido aproximadamente 9500 millones de dólares en educación superior, cifra que representa el 2.2 del PIB. Estos cambios favorecen a la reactivación del

aparato productivo del país para el cambio en la matriz productiva, factor que incide en forma directa al desarrollo del país. Al entregar cerca de 10.600 becas.

El progreso educativo se ha dado en forma integral e inclusiva con toda la población a través del Sistema Nacional de Cualificación y Formación Profesional que reconoce las destrezas y habilidades de los ciudadanos que se han formado fuera del sistema educativo tradicional, favoreciendo al desarrollo profesional y social de las personas.

Actualmente el Instituto Superior Policía Nacional y la Universidad de las Fuerzas Armadas, han implementado la carrera de Seguridad con el fin de orientar a la formación de profesionales expertos en el área de seguridad.

**Connotación:** La aplicación de nuevas carreras en el ámbito de seguridad se vuelve una oportunidad, ya que mediante este factor se dispondrá de personal capacitado en seguridad pública y privada; existencia de profesionales en seguridad con formación académica.

#### **3.1.1.4 Factor Tecnológico**

El ritmo de cambio tecnológico en la seguridad privada está caminando a pasos agigantados. La aparición de nuevos métodos de vigilancia; equipamiento nuevo que reemplaza rápidamente a la tecnología anterior como; tele vigilancia, prevención, control de accesos. Apareciendo nuevos dispositivos electrónicos que reemplazan a los guardias como; sensores, cámaras de video, etc. Ocasionando que exista un redimensionamiento de la oferta de las empresas y un cambio en la demanda de los clientes, así como también una obsolescencia del equipamiento existente.

- **Tecnologías en Seguridad Privada:**

Dentro de las tecnologías que se aplican para la seguridad privada y que actualmente están revolucionando existen las siguientes:

- Radio Comunicación digital
- Control de Acceso (Arco de detección de metales, detectores de rayos X, lectores biométricos y no biométricos.
- Circuito Cerrado de Televisión (CCTV)
- Detección de Intrusos; micrófonos, detectores o sensores.
- Alarmas contra robo; Sirenas, detectores, etc.
- Cercos eléctricos
- Sensores de humo y equipos contra incendios.

**Connotación:** Estos sistemas de seguridad representan para la empresa una oportunidad porque ayudan a reducir las emergencias que se puedan suscitar en el ámbito de la seguridad privada junto con un adecuado conocimiento de la funcionabilidad de los equipos.

- **Tecnologías en seguridad aeroportuaria:**

De igual manera ocurre en la seguridad aeroportuaria nunca había sido tan importante como en nuestros días, con la tecnología de punta se ha implementado medidas de supervisión y chequeo continuo en lo que tiene que ver con la aviación comercial; el movimiento de pasajeros, de equipaje y de carga aérea.

Para la seguridad aeroportuaria los siguientes equipos son indispensables:

- Arco de detección de metales para personas
- Arco de detección de metales para calzado
- Detectores de trazas de explosivos
- Máquinas de rayos X para el equipaje de mano.
- Máquina para inspección de equipaje de bodega
- Máquina de rayo X para la inspección de mercancías

**Connotación:** Disponer de esta tecnología en los principales aeropuertos del país, crea una oportunidad para la empresa porque ayuda a prevenir actos

ilícitos que se pueda suscitar en los diferentes aeropuertos seguida de una capacitación al personal sobre el manejo de los equipos.

### **3.1.1.5 Factor Ambiental**

- **Clima**

El clima es el conjunto de fenómenos meteorológicos que caracterizan las condiciones habituales o más probables de un punto determinado de la superficie terrestre.

El tiempo meteorológico es uno de los factores que influye significativamente en la gestión de los procesos aeroportuarios, en particular en la programación diaria de aeronaves. En días con tiempo adverso las operaciones se alteran de tal forma que puede llegar a saturar el aeropuerto.

Es preciso disponer de información meteorológica, específica y actualizada con regularidad para planificar con eficiencia y seguridad el desarrollo de todos los procesos que tiene lugar el aeropuerto. Evitando tiempos de espera ya que esto repercute en altos costos.

Entre los fenómenos meteorológicos adversos se encuentra; vientos fuertes, la mala visibilidad (niebla), tormentas, la lluvia y nieve.

**Connotación:** Debido a que la empresa ofrece sus servicios en el ámbito de seguridad aeroportuaria, esto representa una oportunidad porque por los tiempos de espera requieren más personal para poder cumplir con su programación, lo que genera ingresos para la empresa; Incrementa la demanda de servicio de agentes aeroportuarios.

### **3.1.1.6 Factor legal**

El factor legal representa las leyes que priman respecto de la seguridad privada y aeroportuaria, entre ellas tenemos:

- **Ley de Vigilancia y Seguridad Privada**

En el país existen muchas empresas que se dedican a la prestación de servicios de vigilancia y seguridad privada; que por la naturaleza e importancia de estos servicios ha sido indispensable crear un marco jurídico adecuado que permita la regulación y control de las mismas.

Esta ley regula las actividades relacionadas con la prestación de servicios de vigilancia y seguridad a favor de personas naturales y jurídicas, bienes muebles e inmuebles y valores, por parte de compañías de vigilancia y seguridad privada, legalmente reconocidas.

Los servicios de vigilancia y seguridad podrán presentarse en las siguientes modalidades: vigilancia fija, vigilancia móvil, investigación privada.

**Requerimientos de las empresas de vigilancia y seguridad privada**

- Permiso de Operaciones de las Compañías de Seguridad Privada.
- Póliza de responsabilidad Civil
- Póliza de seguro de vida y accidentes
- Permiso de tendencia de Armas
- Permiso de porte de Armas
- Permiso de Uniformes
- Permiso de Actividades Complementarias (Mandato 8).
- Presentación de reportes periódicos; Certificado de cumplimiento de reportes semestrales.

- **Codificación de la Ley de Aviación Civil**

La Dirección General de Aviación Civil, es el Organismo nacional responsable de velar por la seguridad de los pasajeros, tripulaciones, aeropuertos, aeronaves y público en general en todos los asuntos relacionados con la salvaguardia contra los actos de interferencia ilícita.

- **Las normas del Anexo 17 “Seguridad al convenio sobre aviación Civil Internacional.**

Entre ellas la norma 3.4.2 señala “Cada estado contratante asegurará que las personas que aplique controles de seguridad, posean todas las competencias requeridas para desempeñar sus funciones y hayan recibido instrucción apropiada de conformidad con los requisitos del programa nacional de seguridad de la aviación civil, y que se mantengan actualizados los registros apropiados. Se establecerá normas de actuación pertinentes y se introducirá evaluaciones iniciales y periódicas para mantener dichas normas”.

En la norma 3.4.3 establece “Cada Estado contratante asegurará que las personas que llevan a cabo las operaciones de inspección hayan sido objeto de certificación de conformidad con los requisitos del programa nacional de seguridad de la aviación civil a fin de garantizar el cumplimiento uniforme y fiable de las normas de actuación”.

Las compañías que pretendan brindar el servicio especializado de seguridad aeroportuaria deben cumplir con los requisitos de calificación establecidos en el Programa Nacional de Seguridad de la Aviación Civil vigente y demás disposiciones de la DGAC, a fin de que pueda obtener inicialmente la calificación para prestar este tipo de servicios y luego mantener y mejorar los estándares de seguridad alcanzados durante la calificación.

**Connotación:** Leyes regulatorias con igualdad para todas las empresas de seguridad constituye una oportunidad.

### **3.1.2 Microambiente**

Para estudiar el microambiente se analizará las 5 fuerzas de Porter que se relacionan con la empresa de seguridad Airportsec Cía. Ltda.



**Figura 25 Modelo de las 5 fuerzas de Porter**  
Fuente: (Marketing, 2015)

### 3.1.2.1 Poder de negociación de los clientes

La empresa Airportsec Cía. Ltda., durante sus años de permanencia en el mercado ha logrado la fidelización de los clientes con la prestación de un servicio de calidad y el cumplimiento de los requisitos solicitado por cada uno de ellos. Entre los principales clientes tenemos:

**Tabla 8**  
**Principales Clientes Airportsec. Cía. Ltda.**

PERTRALY S.A.
CENTURION AIR CARGO INC
NOVACARGO S.A.
SERVIPALLET S.A.
COMPAÑIA GENERAL DE SERVICIOS EL PISQUE CIA. LTDA.
PERISHAIRPORT CIA. LTDA.
FLORALTECH CIA. LTDA.
BUSINESS SOLUTIONS DEVELOPMENT SOLUTDEVELOP CIA. LTDA.
WORLDWIDE CARGO LOGISTICS CIA. LTDA
PRIMEAIR S.A.
TABACARCEN S.A. TABABELA CARGO CENTER
MAWNEY ASSOCIATES S.A.
AGENCIA MARITIMA GLOBAL MARGLOBAL SA
CARGOLUX AIRLINES INTERNATIONAL S.A.
EMSAAIRPORT SERVICES CEM
OPERADORA FLORICOLA OPERFLOR CIA. LTDA.
ECUCARGA CIA. LTDA.
ALIANZA LOGISTIKA TDGE S.A.
TECNICA GENERAL DE CONSTRUCCIONES S.A.

Fuente: Airportsec. Cía. Ltda.  
Elaborado por: Diana Supe

Es importante señalar que cada aerolínea exige normas de seguridad internas y de calidad. Es por ello que la empresa se encuentra comprometida en capacitar constantemente a su personal, con la finalidad que se cumplan sus requerimientos y poder alcanzar los objetivos de la empresa.

**Connotación:** Fácil acceso de negociación con los clientes representa una oportunidad; ya que se encuentran satisfechos con el servicio que ofrecen y la rápida contestación a sus requerimientos.

### 3.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores

En los últimos años muchas empresas ven a sus proveedores como aliados estratégicos para el desarrollo de sus negocios; Lo que implica establecer una relación basada en la confianza y el largo plazo de tal forma que ambas partes se beneficien.

Entre los principales proveedores que mantiene Airportsec están;

**Tabla 9**  
**Principales Proveedores de AIRPORTSEC**

PROVEEDORES	PRODUCTO/SERVICIO
AIG Metropolitana Cía. de Seguros y Reaseguros S.A.	Se encarga de la póliza de accidentes personales.
Ángel Andrade Gavilánez	Venta de uniformes del personal.
Aseguradora del Sur C.A	Se encarga de la póliza de responsabilidad civil.
Jorge Caicedo Moncayo	Servicio de instalación y mantenimiento de los equipos informáticos.
Gladys Cárdenas Caza	Servicio de laboratorio Clínico
Copiermática Cía. Ltda.	Servicio de mantenimiento fotocopiadora.
Dirección General de Aviación; Escuela técnica de Aviación Civil.	Dicta cursos para preparar al personal que presta sus servicios en los diferentes aeropuertos del país.
Augusto Flores Andrade.	Actividades de asesoramiento; seguridad y salud ocupacional.
Goddard Catering Group Quito S.A.	Servicio de alimentación al personal.
Oficlass Cía. Ltda.	Venta de suministros de papelería.
Juan Ortiz Ayala	Capacitación al personal sobre mercancías peligrosas.
Otecel. S.A	Servicio de telecomunicaciones.
Teresa Ruiz Viteri.	Actividades de diseño y publicidad
Ministerio de Electricidad y Energía Renovable; Subsecretaría de Control y Aplicaciones Nucleares.	Capacitación al personal en cursos de protección radiológica.

Durini y Guerrero	Asesoría en temas legales.
Catalina Lucumi Flores	Médico ocupacional; Historia clínica del personal.

Fuente: Airportsec. Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Supe

**Connotación:** Los proveedores se vuelven una oportunidad para Airportsec ya que influyen directamente en el desarrollo de la actividad económica de la empresa.

### 3.1.2.3 Rivalidad y competencia en el mercado (competidores)

La competencia es un factor importante dentro del ámbito en el que se desarrolla la empresa y debido al crecimiento que ha tenido este sector en los últimos años. De las 526 empresas que se encuentran legalizadas para ofrecer el servicio de seguridad y vigilancia privada 27 de ellas ofrecen el servicio especializado de seguridad aeroportuaria. (VER ANEXO 2)

De las cuales se identifica 3 competidores fuertes en el mercado de seguridad aeroportuaria, los cuales se describen a continuación:

- Longport Ecuador Cía. Ltda.
- Seguridad Privada Active Security Company A.S.C Cía. Ltda.
- Talahasy Cía. Ltda.

**Tabla 10**  
**Compañías de Seguridad Privada Calificadas por la DGAC**

<b>COMPAÑÍAS DE SEGURIDAD PRIVADA CALIFICADAS POR LA DIRECCIÓN GENERAL DE AVIACIÓN CIVIL (DOC-AVSEC-CIA-001)</b>			
<b>No.</b>	<b>RAZÓN SOCIAL</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>VENCE</b>
1	A.E.S.M. ASESORES ESPECIALISTAS EN SEGURIDAD Y MONITOREO CIA. LTDA.	ago-13	jul-15
2	VIGILANCIA INDUSTRIAL COMERCIAL VICOSA CIA. LTDA.	sep-13	ago-15
3	PROTECTORES PRIVADOS POLIDOS CIA. LTDA.	oct-13	sep-15
4	G4S SECURE SOLUTIONS ECUADOR CIA. LTDA.	oct-13	nov-15
5	GUARPRIECUADOR CIA. LTDA.	oct-13	oct-15
6	PROFESIONALES EN SEGURIDAD PRIVADA PROSEGPRIM CIA. LTDA.	oct-13	oct-15
7	TRANSPORTADORA ECUATORIANA DE VALORES TEVCOL CIA. LTDA.	oct-13	nov-15
8	SW THE SECURITY WORLD C. LTDA.	dic-13	nov-15
9	K.D.T. FORZA ALERTA SEGURIDAD CIA. LTDA.	dic-13	dic-15
10	PROSEMPI COMPANY PROFESIONALES EN PROTECCION Y SEGURIDAD DE EMPRESAS Y PERSONAS IMPORTANTES CIA. LTDA.	ene-14	dic-14
<b>11</b>	<b>SECURITY AIRPORT SERVICES AIRPORTSEC CIA. LTDA.</b>	<b>ene-14</b>	<b>dic-15</b>
12	COMPAÑÍA DE SEGURIDAD 2000 CIA.LTDA. PRISEGUR	feb-14	ene-16
13	PROTECCIÓN, SEGURIDAD, VIGILANCIA E INVESTIGACIÓN PRIVADA, PROSEVIP CIA. LTDA.	mar-14	feb-16
14	SEGURPI CIA. LTDA.	may-14	abr-16
15	COMPAÑÍA DE SEGURIDAD Y GUARDIANIA COMSEG CIA. LTDA.	may-14	abr-16
16	VIELAREC CIA. LTDA.	jul-14	jun-16
17	INVESTIGACION, VIGILANCIA E INSTRUCCION, INVIN CIA. LTDA.	ago-14	jul-16
18	TALAHASY CÍA LTDA.	sep-14	ago-16
19	SENAPRO CIA. LTDA.	oct-14	sep-16
20	SEPRONAC SEGURIDAD Y PROTECCION NACIONAL CIA. LTDA.	oct-14	sep-16
21	LONGPORT ECUADOR CIA. LTDA.	dic-14	nov-16
22	CUSTODY OF VALUABLE GOODS AND FOREIGN TRADE COVGOFORT CIA. LTDA.	feb-15	ene-17
23	SEGURIDAD PRIVADA ACTIVE SECURITY COMPANY A.S.C. CÍA.LTDA.	feb-15	ene-17
24	ALTA TECNOLOGIA EN SEGURIDAD SELECTIVA CIA. LTDA. TECNOACES	mar-15	feb-17
25	SERSEIVI SERVICIO DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA CIA. LTDA.	abr-15	mar-17
26	LAAR CIA. LTDA.	abr-15	mar-17
27	SEGURIDAD MINERA INTERNACIONAL SEMINTER C. LTDA.	may-15	abr-17

Fuente: Dirección General de Aviación Civil (DGAC).  
Elaborado por: Diana Supe

**Connotación:** Los competidores resultan una amenaza para Airportsec, ya que cualquier empresa que preste servicios de seguridad y vigilancias privada o actividades afines se convierte en una competencia directa para la empresa.

#### **3.1.2.4 Amenaza de nuevos productos y servicios (sustitutos)**

En lo que respecta a Airportsec este factor es muy importante ya que los servicios que ofrece en la vigilancia y seguridad privada como la aeroportuaria, se puede ver sustituida por la competencia; estos podrían ofrecer mejores servicios con equipos y tecnología de mejor calidad, que no posea la empresa.

**Connotación:** Al existir sustitutos en el sector de la vigilancia y seguridad privada como la aeroportuaria ofrecidos por la competencia en cuanto a equipos y tecnología de mejor calidad, representa una amenaza para la empresa.

#### **3.1.2.5 Amenaza de Nuevos competidores (Barreras de entrada)**

Las barreras de entrada hacen referencia a las restricciones que existen en el entorno para que no surjan nuevos competidores a quienes se les facilite el ingreso al mercado si estas no existirían. Entre las principales barreras de entrada se pueden analizar las siguientes:

Se requiere de una alta inversión inicial para operar eficientemente. Es así como se debe adquirir equipos, tecnología a la vanguardia para ofrecer un servicio de calidad junto con una capacitación apropiada del personal.

Otra barrera es el cumplimiento de leyes, normas, reglamentos impuestas por los diferentes organismos de control, en lo que respecta a permisos, certificaciones, entre otras.

**Connotación:** Exigencia en la actualización del manual de operaciones con pagos onerosos a profesionales externos.

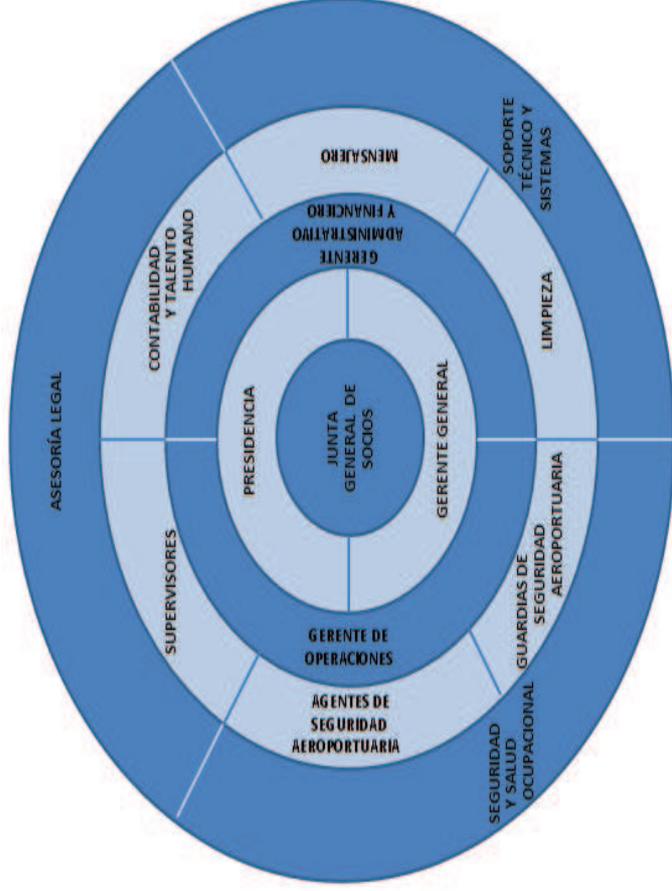
Altas pólizas a medida que incrementa el personal de seguridad considerándose una amenaza para la empresa por el alto valor que la empresa debe pagar.

### **3.2 Análisis Interno**

Consiste en el análisis de los diferentes factores que pueden existir dentro de la empresa, con el fin de evaluar los recursos con que cuenta la empresa AIRPORTSEC CIA.LTDA., se conocerá el estado o la capacidad que tiene la empresa con el fin detectar sus fortalezas y debilidades de modo que se puedan diseñar estrategias que permitan potenciar las fortalezas y eliminar las debilidades. En el análisis interno se enfocarán todos los procesos, las funciones y actividades que la empresa desarrolla en sus diferentes áreas.

El organigrama propuesto se presenta a continuación:

### 3.2.1 Perfil de capacidades internas



**Figura 26 Organigrama Estructural de Airportsec Cía. Ltda.**

Fuente: Airportsec Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Supe

### **3.2.1.1 Capacidad Directiva**

La capacidad directiva de Airportsec se encarga de la representación legal, judicial u extrajudicial de la empresa; para ello también es el ente planificador, organizador y ejecutor de las actividades administrativas como operativas; recalcando que muchas de la veces la gerencia general por ser una empresa familiar existen controversias en las tomas de decisiones por parte de los socios.

Se encarga de la negociación con los clientes y proveedores; también de renovar los permisos de funcionamiento con los diferentes organismos de control como son; autorizaciones de portar armas, permisos de operaciones, uniformes, entre otros. La dirección es la encargada de hacer cumplir el reglamento y manual de operaciones del personal.

Cabe recalcar que la gerencia no cuenta con una planificación estratégica que ayude a organizar cada uno de sus departamentos y en especial que la empresa se posicione en el mercado y sea reconocida por sus servicios, además no dispone de una estructura organizacional actualizada.

Los socios se encuentran preocupados de conocer el valor que tiene la empresa ya que en los últimos años sus márgenes de liquidez y utilidades son bajas, por lo que los socios no cuenta con una valoración que le permita conocer su valor y puedan tomar decisiones correctivas en beneficio financiero de la misma.

#### **Connotación gerencial:**

Carencia en la toma de decisiones por parte de la gerencia es una debilidad para la empresa.

La empresa no dispone de un modelo de gestión estratégico convirtiéndose en una debilidad.

La empresa no dispone de un organigrama estructural y funcional actualizado convirtiéndose en una debilidad.

La empresa no está posicionada en el mercado es una debilidad.

Existe liderazgo por parte de los directivos siendo esto una fortaleza.

Cumplimiento de las leyes y reglamentos exigidos por los organismos de control hacen de la empresa una fortaleza.

Excelentes relaciones con clientes y proveedores siendo una fortaleza.

La empresa no realiza un análisis financiero para conocer los principales indicadores; liquidez, solvencia y rentabilidad convirtiéndose en una debilidad.

La empresa no ha realizado una valoración, esto es una debilidad.

### **3.2.1.2 Capacidad Administrativa-Financiera**

La capacidad administrativa y financiera de Airportsec, es la encargada de supervisar, controlar y coordinar los procesos administrativos y financieros de la empresa. Consolida la información financiera de acuerdo a la normativa vigente. Administra y controla los recursos económicos de la empresa.

También se encarga de la adquisición de los insumos y equipos para el desarrollo de las actividades de la empresa. Realiza las gestiones necesarias para garantizar la liquidez de la empresa y cumplir con sus obligaciones contraídas. Maneja un sistema contable SAGE el mismo mantiene una versión en inglés y no es compatible con los requerimientos del SRI (elaboración del ATS), por lo que algunos de los procesos se realiza de forma manual.

#### **Connotación Gerencial:**

No existen manuales de funciones y procedimientos siendo una debilidad.

La administración de la empresa cumple a tiempo con informes y exigencias para que el permiso de funcionalidad esté habilitado constituyéndose en una fortaleza.

Sistema de Gestión Financiera sin enlace con el SRI siendo una debilidad.

Personal con competencias en el marco regulatorio hacen una fortaleza para la empresa.

Carece de planificación presupuestaria es una debilidad en la empresa.

#### **3.2.1.2.1 Análisis Financiero**

El análisis financiero se basó en la recolección de la información Financiera; Balance General y Estado de Resultados de los periodos del 2010 al 2014; por medio del análisis horizontal se buscó determinar la variación absoluta y relativa que ha tenido cada partida de un periodo respecto a otro. En cambio el análisis vertical permito determinar que tanto ha crecido o disminuido la participación de un rubro frente al total.

##### **3.2.1.2.1.1 Análisis Horizontal de los Estados Financieros**

A continuación se realiza el análisis horizontal para la empresa Airportsec de los años 2010 al 2014:

**Tabla 11**  
**Análisis Horizontal Balance General 2010-2011-2012**

AIRPORTSEC CIA. LTDA.													
ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL													
CODIGO	CUENTA	2010		2011		VARIACIÓN 2010-2011		2011		2012		VARIACIÓN 2011-2012	
		VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
<b>1.</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>42.309,92</b>		<b>40.706,15</b>		<b>(1.603,77)</b>	<b>-3,79%</b>	<b>40.706,15</b>		<b>81.691,59</b>		<b>40.985,44</b>	<b>100,69%</b>
1.01.	ACTIVO CORRIENTE	39.049,31		38.238,89		(810,42)	-2,08%	38.238,89		78.413,40		40.174,51	105,06%
1.01.01.	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	200,00		-		(200,00)	-100,00%	-		1.761,31		1.761,31	0,00%
1.01.03.	ACTIVOS FINANCIEROS CUENTAS POR COBRAR	21.333,72		22.679,91		1.346,19	6,31%	22.679,91		57.431,36		34.751,45	153,23%
1.01.06.	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	652,50		2.139,42		1.486,92	227,88%	2.139,42		-		(2.139,42)	-100,00%
1.01.07.	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	16.863,09		13.419,56		(3.443,53)	-20,42%	13.419,56		19.220,73		5.801,17	43,23%
<b>1.02.</b>	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>3.260,62</b>		<b>2.467,26</b>		<b>(793,35)</b>	<b>-24,33%</b>	<b>2.467,26</b>		<b>3.278,19</b>		<b>810,93</b>	<b>32,87%</b>
1.02.02.	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	-		517,07		517,07	0,00%	517,07		1.918,30		1.401,23	271,00%
1.02.11.	ACTIVO DIFERIDO	1.160,62		0,20		(1.160,42)	-99,98%	0,20		459,89		459,70	234539,83%
1.02.13.	ACTIVO LARGO PLAZO	2.100,00		1.950,00		(150,00)	-7,14%	1.950,00		900,00		(1.050,00)	-53,85%
<b>2.</b>	<b>PASIVO</b>	<b>41.839,15</b>		<b>41.589,74</b>		<b>(249,41)</b>	<b>-0,60%</b>	<b>41.589,74</b>		<b>66.749,44</b>		<b>25.159,70</b>	<b>60,49%</b>
2.01.	PASIVO CORRIENTE	39.928,46		22.398,83		(17.529,63)	-43,90%	22.398,83		55.745,21		33.346,38	148,88%
2.01.03.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	10.886,06		3.964,70		(7.021,36)	-63,91%	3.964,70		32.671,97		28.707,27	724,07%
2.01.05.	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	-		-		-	0,00%	-		-		-	0,00%
2.01.07.	OBLIGACIONES INSTITUCIONES FINANCIERAS	8.896,96		2.206,36		(6.690,60)	-75,20%	2.206,36		-		(2.206,36)	-100,00%
2.01.09.	PROVISIONES	9.050,57		3.687,53		(5.363,04)	-59,26%	3.687,53		6.897,60		3.210,07	87,05%
2.01.10.	OBLIGACIONES	10.994,87		12.540,24		1.545,37	14,06%	12.540,24		16.175,64		3.635,40	28,99%
<b>2.02.</b>	<b>PASIVOS NO CORRIENTE</b>	<b>1.910,69</b>		<b>19.190,91</b>		<b>17.280,22</b>	<b>904,40%</b>	<b>19.190,91</b>		<b>11.004,23</b>		<b>(8.186,68)</b>	<b>-42,66%</b>
2.02.01.	PASIVOS FINANCIEROS OBLIGACIONES EMITIDAS A LARGO PLAZO	1.910,69		19.188,70		17.278,01	904,28%	19.188,70		11.000,00		(8.188,70)	-42,67%
2.02.05.	PASIVOS DIFERIDOS	-		2,21		2,21	0,00%	2,21		4,23		2,02	91,67%
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>470,77</b>		<b>(883,58)</b>		<b>(1.354,36)</b>	<b>-287,69%</b>	<b>(883,58)</b>		<b>14.942,15</b>		<b>15.825,74</b>	<b>-1791,08%</b>
3.01.01.	CAPITAL SUSCRITO	10.000,00		10.000,00		-	0,00%	10.000,00		10.000,00		-	0,00%
3.02.01.	RESERVA LEGAL	-		-		-	0,00%	-		-		-	0,00%
3.03.02.	RESULTADOS ACUMULADOS	(15.379,20)		(10.496,16)		4.883,04	-31,75%	(10.496,16)		(12.968,68)		(2.472,53)	23,56%
3.03.03.	RESULTADOS DEL EJERCICIO	5.849,97		(387,43)		(6.237,40)	-106,62%	(387,43)		17.910,84		18.298,26	-4723,03%

Fuente: Estados Financieros Airportsec: 2010, 2011, 2012  
Elaboración: Diana Supe

**Tabla 12**  
**Análisis Horizontal Balance General 2012-2013-2014**

AIRPORTSEC CIA. LTDA.														
ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL														
CODIGO	CUENTA	2012		2013		VARIACIÓN 2012-2013		2013		2014		VARIACIÓN 2013-2014		
		VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	
1.	<b>ACTIVO</b>	81.691,59	114.831,24	33.139,65	40,57%	114.831,24	114,83%	114.831,24	99,181,28	15.649,96	-13,63%	114.831,24	15.649,96	-13,63%
1.01.	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	78.413,40	105.555,73	27.142,33	34,61%	105.555,73	105,56%	105.555,73	90,935,19	14.620,55	-13,85%	105.555,73	14.620,55	-13,85%
1.01.01.	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	1.761,31	8.682,63	6.921,32	392,96%	8.682,63	8,68%	8.682,63	2.828,83	5.853,80	-67,42%	8.682,63	5.853,80	-67,42%
1.01.03.	ACTIVOS FINANCIEROS CUENTAS POR COBRAR	57.431,36	68.625,61	11.194,25	19,49%	68.625,61	68,63%	68.625,61	40.320,96	28.304,66	-41,25%	68.625,61	28.304,66	-41,25%
1.01.06.	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	-	3.427,18	3.427,18	0,00%	3.427,18	3,43%	3.427,18	16.051,40	12.624,22	368,36%	3.427,18	12.624,22	368,36%
1.01.07.	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	19.220,73	24.820,31	5.599,58	29,13%	24.820,31	24,82%	24.820,31	31.734,00	6.913,69	27,85%	24.820,31	6.913,69	27,85%
1.02.	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	3.278,19	9.275,50	5.997,31	182,95%	9.275,50	92,75%	9.275,50	8.246,09	1.029,42	-11,10%	9.275,50	1.029,42	-11,10%
1.02.02.	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	1.918,30	8.283,34	6.365,04	331,81%	8.283,34	82,83%	8.283,34	6.953,92	1.329,42	-16,05%	8.283,34	1.329,42	-16,05%
1.02.11.	ACTIVO DIFERIDO	459,89	92,17	(367,73)	-79,96%	92,17	9,22%	92,17	92,17	0,00	0,00%	92,17	0,00	0,00%
1.02.13.	ACTIVO LARGO PLAZO	900,00	900,00	-	0,00%	900,00	90,00%	900,00	1.200,00	300,00	33,33%	900,00	300,00	33,33%
2.	<b>PASIVO</b>	66.749,44	105.269,24	38.519,80	57,71%	105.269,24	105,27%	105.269,24	84.736,00	20.533,24	-19,51%	105.269,24	20.533,24	-19,51%
2.01.	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	55.745,21	94.063,08	38.317,87	68,74%	94.063,08	94,06%	94.063,08	84.606,49	9.456,59	-10,05%	94.063,08	9.456,59	-10,05%
2.01.03.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	32.671,97	70.507,74	37.835,77	115,80%	70.507,74	70,51%	70.507,74	39.016,05	31.491,69	-44,66%	70.507,74	31.491,69	-44,66%
2.01.05.	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	-	-	-	0,00%	-	0,00%	-	20.246,30	20.246,30	0,00%	-	20.246,30	0,00%
2.01.07.	OBLIGACIONES INSTITUCIONES FINANCIERAS	-	-	-	0,00%	-	0,00%	-	-	-	0,00%	-	-	0,00%
2.01.09.	PROVISIONES	6.897,60	15.509,64	8.612,04	124,86%	15.509,64	15,51%	15.509,64	8.986,45	6.523,19	-42,06%	15.509,64	6.523,19	-42,06%
2.01.10.	OBLIGACIONES	16.175,64	8.045,70	(8.129,94)	-50,26%	8.045,70	8,05%	8.045,70	16.357,69	8.311,99	103,31%	8.045,70	8.311,99	103,31%
2.02.	<b>PASIVOS NO CORRIENTE</b>	11.004,23	11.206,16	201,93	1,84%	11.206,16	11,21%	11.206,16	129,51	11.076,65	-98,84%	11.206,16	11.076,65	-98,84%
2.02.01.	PASIVOS FINANCIEROS OBLIGACIONES EMITIDAS A LARGO PLAZO	11.000,00	11.200,00	200,00	1,82%	11.200,00	11,20%	11.200,00	-	(11.200,00)	-100,00%	11.200,00	(11.200,00)	-100,00%
2.02.05.	PASIVOS DIFERIDOS	4,23	6,16	1,93	45,65%	6,16	6,16%	6,16	129,51	123,35	2001,87%	6,16	123,35	2001,87%
3.	<b>PATRIMONIO</b>	14.942,15	9.562,00	(5.380,15)	-36,01%	9.562,00	95,62%	9.562,00	14.445,27	4.883,28	51,07%	9.562,00	4.883,28	51,07%
3.01.01.	CAPITAL SUSCRITO	10.000,00	10.000,00	-	0,00%	10.000,00	10,00%	10.000,00	10.000,00	-	0,00%	10.000,00	-	0,00%
3.02.01.	RESERVA LEGAL	-	1.793,34	1.793,34	0,00%	1.793,34	1,79%	1.793,34	1.793,34	-	0,00%	1.793,34	-	0,00%
3.03.02.	RESULTADOS ACUMULADOS	(12.968,68)	3.305,90	16.274,59	-125,49%	3.305,90	3,31%	3.305,90	(2.231,37)	(5.537,27)	-167,50%	3.305,90	(5.537,27)	-167,50%
3.03.03.	RESULTADOS DEL EJERCICIO	17.910,84	(5.537,24)	(23.448,08)	-130,92%	(5.537,24)	-5,54%	(5.537,24)	4.883,30	10.420,55	-188,19%	(5.537,24)	10.420,55	-188,19%

Fuente: Estados Financieros Airportsec: 2012, 2013, 2014  
Elaboración: Diana Supe

**Tabla 13**  
**Análisis Horizontal Estado de Resultados 2010-2011-2012**

AIRPORTSEC CIA. LTDA.													
ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS													
CÓDIGO	CUENTA	2010		2011		VARIACIÓN 2010-2011		2011		2012		VARIACIÓN 2011-2012	
		VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%		
4.	INGRESOS	231.895,03		245.720,51	13.825,48	5,96%		245.720,51	395.793,10	150.072,59	61,07%		
4.02.01.	SERVICIOS NETAS LOCALES CON TARIFA 12	231.895,03		245.720,51	13.825,48	5,96%		245.720,51	395.793,10	150.072,59	61,07%		
5.01.01.	COSTOS	159.577,45		169.783,09	10.205,64	6,40%		169.783,09	206.580,50	36.797,41	21,67%		
	UTILIDAD BRUTA	72.317,58		75.937,42	3.619,84	5,01%		75.937,42	189.212,60	113.275,18	149,17%		
5.04.	GASTOS ADMINISTRACIÓN	65.410,11		74.392,83	8.982,72	13,73%		74.392,83	157.417,15	83.024,32	111,60%		
5.04.01.	REMUNERACIONES	28.081,17		28.721,53	640,36	2,28%		28.721,53	80.633,27	51.911,74	180,74%		
5.04.03.	SERVICIOS	14.341,73		15.918,42	1.576,69	10,99%		15.918,42	14.404,83	(1.513,59)	-9,51%		
5.04.05.	ARRENDAMIENTOS	401,79		1.440,00	1.038,21	258,40%		1.440,00	5.760,00	4.320,00	300,00%		
5.04.08.	PUBLICIDAD	-		164,19	164,19	0,00%		164,19	1.482,53	1.318,34	802,94%		
5.04.09.	MANTENIMIENTO	487,80		1.646,83	1.159,03	237,60%		1.646,83	4.661,53	3.014,70	183,06%		
5.04.11.	GESTION	1.266,32		359,13	(907,19)	-71,64%		359,13	-	(359,13)	-100,00%		
5.04.13.	SUMINISTROS	1.594,01		1.560,75	(33,26)	-2,09%		1.560,75	1.800,28	239,53	15,35%		
5.04.15.	IMPUESTOS	100,12		401,24	301,12	300,76%		401,24	46,27	(354,96)	-88,47%		
5.04.17.	DEPRECIACIONES	29,58		36,93	7,35	24,86%		36,93	382,31	345,38	935,14%		
5.04.19.	AMORTIZACIONES	1.661,66		1.562,92	(98,74)	-5,94%		1.562,92	513,82	(1.049,10)	-67,12%		
5.04.21.	GASTOS DE VIAJE	467,28		-	(467,28)	-100,00%		-	-	-	0,00%		
5.04.23.	OTROS GASTOS	16.978,65		22.580,89	5.602,24	33,00%		22.580,89	47.732,30	25.151,41	111,38%		
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES	6.907,47		1.544,59	(5.362,88)	-77,64%		1.544,59	31.795,46	30.250,86	1958,50%		
5.05.01.	GASTOS FINANCIEROS	1.057,50		1.932,02	874,52	82,70%		1.932,02	1.016,72	(915,30)	-47,38%		
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	5.849,97		(387,43)	(6.237,40)	-106,62%		(387,43)	30.778,74	31.166,16	-80,44,41%		
	Participación trabajadores	966,93		-	(966,93)	-100,00%		-	4.616,81	4.616,81	0,00%		
	Impuesto a la Renta	-		2.085,10	2.085,10	0,00%		2.085,10	8.251,09	6.165,99	295,72%		
	UTILIDAD NETA (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	4.883,04		(2.472,53)	(7.355,57)	-150,63%		(2.472,53)	17.910,84	20.383,36	-824,39%		

Fuente: Estados Financieros Airportsec: 2012, 2013, 2014  
Elaboración: Diana Supe

**Tabla 14**  
**Análisis Horizontal Estado de Resultados 2012-2013-2014**

AIRPORTSEC CIA. LTDA.													
ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS													
CÓDIGO	CUENTA	2012		2013		VARIACIÓN 2012-2013		2013		2014		VARIACIÓN 2013-2014	
		VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%		
4.	INGRESOS	395.793,10	674.464,80	278.671,70	70,41%	674.464,80	70,41%	674.464,80	732.395,41	57.930,61	8,59%		
4.02.01.	SERVICIOS NETAS LOCALES CON TARIFA 12	395.793,10	674.464,80	278.671,70	70,41%	674.464,80	70,41%	674.464,80	732.395,41	57.930,61	8,59%		
5.01.01.	COSTOS	206.580,50	422.610,95	216.030,45	104,57%	422.610,95	104,57%	422.610,95	441.659,51	19.048,56	4,51%		
	UTILIDAD BRUTA	189.212,60	251.853,85	62.641,25	33,11%	251.853,85	33,11%	251.853,85	290.735,90	38.882,05	15,44%		
5.04.	GASTOS ADMINISTRACION	157.417,15	248.411,38	90.994,24	57,80%	248.411,38	57,80%	248.411,38	272.741,97	24.330,59	9,79%		
5.04.01.	REMUNERACIONES	80.633,27	158.320,92	77.687,65	96,35%	158.320,92	96,35%	158.320,92	170.095,43	11.774,51	7,44%		
5.04.03.	SERVICIOS	14.404,83	23.557,65	9.152,82	63,54%	23.557,65	63,54%	23.557,65	36.909,18	13.351,53	56,68%		
5.04.05.	ARRENDAMIENTOS	5.760,00	6.468,48	708,48	12,30%	6.468,48	12,30%	6.468,48	6.441,60	(26,88)	-0,42%		
5.04.08.	PUBLICIDAD	1.482,53	3.471,89	1.989,36	134,19%	3.471,89	134,19%	3.471,89	-	(3.471,89)	-100,00%		
5.04.09.	MANTENIMIENTO	4.661,53	2.025,16	(2.636,37)	-56,56%	2.025,16	-56,56%	2.025,16	5.938,93	3.913,77	193,26%		
5.04.11.	GESTION	-	-	-	0,00%	-	0,00%	-	2.756,65	2.756,65	100,00%		
5.04.13.	SUMINISTROS	1.800,28	3.085,96	1.285,68	71,42%	3.085,96	71,42%	3.085,96	2.667,26	(418,70)	-13,57%		
5.04.15.	IMPUESTOS	46,27	1,93	(44,34)	-95,83%	1,93	1,93	1,93	123,35	121,42	6287,02%		
5.04.17.	DEPRECIACIONES	382,31	1.419,62	1.037,31	271,33%	1.419,62	271,33%	1.419,62	2.206,45	786,83	55,43%		
5.04.19.	AMORTIZACIONES	513,82	788,04	274,22	53,37%	788,04	53,37%	788,04	-	(788,04)	-100,00%		
5.04.21.	GASTOS DE VIAJE	-	608,88	608,88	0,00%	608,88	0,00%	608,88	7.320,78	6.711,90	1102,34%		
5.04.23.	OTROS GASTOS	47.732,30	48.662,85	930,55	1,95%	48.662,85	1,95%	48.662,85	38.282,34	(10.380,51)	-21,33%		
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES	31.795,46	3.442,47	(28.352,99)	-89,17%	3.442,47	-89,17%	3.442,47	17.993,93	14.551,46	422,70%		
5.05.01.	GASTOS FINANCIEROS	1.016,72	934,02	(82,70)	-8,13%	934,02	-8,13%	934,02	3.518,01	2.583,99	276,65%		
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	30.778,74	2.508,45	(28.270,29)	-91,85%	2.508,45	-91,85%	2.508,45	14.475,92	11.967,47	477,09%		
	Participación trabajadores	4.616,81	376,25	(4.240,56)	-91,85%	376,25	-91,85%	376,25	2.171,39	1.795,14	477,11%		
	Impuesto a la Renta	8.251,09	7.669,45	(581,64)	-7,05%	7.669,45	-7,05%	7.669,45	7.421,22	(248,23)	-3,24%		
	UTILIDAD NETA (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	17.910,84	(5.537,25)	(23.448,09)	-130,92%	(5.537,25)	-130,92%	(5.537,25)	4.883,31	10.420,56	-188,19%		

Fuente: Estados Financieros Airportsec: 2012, 2013, 2014  
Elaboración: Diana Supe

## **Análisis del Balance General:**

### **Análisis del Activo.**

En el periodo 2010-2011 se puede observar una disminución del activo del 3.79%, debido a que disminuyó el efectivo, pese a que su gestión de cobros con los clientes fue eficiente, no obstante parte del efectivo se destinó a préstamos con partes relacionadas y no relacionadas, de igual forma el valor de los impuestos corrientes y el activo diferido disminuyeron; impuesto corriente por pagos y activo diferido por amortización.

En el periodo 2011-2012 se incrementa el activo en un 100.69%, debido a que aumentó su efectivo, cuentas y documentos por cobrar, crédito tributario. Con relación a la cuenta propiedad planta y equipo aumento por la adquisición de equipos de computación, por otra parte su activo a largo plazo disminuyó por la entrega de la garantía bancaria.

En el periodo 2012-2013 se incrementó el activo en un 40,57%, debido al aumento del efectivo, cuentas y documentos por cobrar, pagos anticipados, crédito tributario, propiedad planta y equipo con la adquisición de muebles y enseres y más equipos de computación.

En el periodo 2013-2014, se observa una disminución de 13.63%, debido a la reducción de su efectivo, cuentas y documentos por cobrar por su gestión eficiente en los cobros, propiedad planta y equipo por su depreciación, aumento de otros pagos anticipados, crédito tributario y del activo a largo plazo por la garantía arriendo.

### **Análisis del Pasivo.**

En el periodo 2010-2011 se puede observar una disminución del pasivo del 0,60%, debido al pago de proveedores, a la administración tributaria, reducción de la provisión beneficios sociales con los empleados. No obstante quedo pendiente de pago las obligaciones con el IESS, Sueldos mes de diciembre, obligaciones con terceros por créditos asumidos.

En el periodo 2011-2012 se incrementa el pasivo en 60,49%, debido a que aumentaron las obligaciones con los proveedores, beneficios sociales, obligaciones con la administración tributaria, utilidades a los empleados, pese a que disminuyeron las obligaciones con terceros (crédito).

En el periodo 2012-2013 se incrementa el pasivo en 57,71%, debido a que aumentaron las obligaciones con los proveedores, beneficios sociales y nuevamente se accedió a un crédito con terceros que sirvió para cubrir las obligaciones con la administración tributaria y empleados.

En el periodo 2013-2014, se observa una disminución de 19,51%, debido a la disminución de las obligaciones con los proveedores, reducción de beneficio a empleados, No obstante queda pendiente de pago el crédito asumido por la empresa y las utilidades de los empleados, obligaciones con la administración tributaria.

#### **Análisis del Patrimonio.**

En el periodo 2010-2011, se observa una disminución de 287,69%, debido a la reducción de las pérdidas acumuladas.

En el periodo 2011-2012, se observa una disminución de 1791,08%, debido al aumento de las pérdidas acumuladas, a pesar de registrar una utilidad en el año 2012 de \$17910,84.

En el periodo 2012-2013, se observa una disminución de 36,01%, debido a la reducción de las pérdidas acumuladas, sin embargo en el año 2013 registra resultados positivos; utilidad acumulados de \$3305,90.

En el periodo 2013-2014, se observa un incremento de 51,07%, debido a al aumento de las pérdidas acumulada por la pérdida tributaria del año 2013, a pesar de registrar una utilidad de \$4883,30 en el año 2014.

## **Análisis del Estado de Resultados:**

### **Ventas**

Como se puede observar en el periodo 2010-2011, las ventas crecieron en un 5,96%, con respecto al periodo 2011-2012 se incrementaron en un 61,07% por la variedad de servicios ofrecidos, con relación al periodo 2012-2013 creció en un 70,41% por el aumento de cliente y finalmente en el periodo 2013-2014 se incrementó en un 8,59%, debido al aumento de los precios de cada servicio ofertado.

### **Costo de Ventas**

El costo de ventas se relaciona en forma proporcional con el volumen de ventas es así que en el periodo 2010-2011, el costo de ventas creció en un 6,40% mientras que en el periodo 2011-2012 aumento al 21,67%, para el periodo 2012-2013 se incrementó en 104,57% y finalmente en el periodo 2013-2014 creció un 4,51%.

### **Gastos de Administración**

Son rubros que se manejan de forma fija y no dependen del volumen de ventas. Se observa en el periodo 2010-2011 un incremento del 13,73%, debido al gasto arriendo; cambio de local el cual genero un gasto de mantenimiento. De igual manera aumento la depreciación por la adquisición de equipos de computación, junto con otros gastos que por motivos de presentación a los organismo de control se les agrupado en una sola cuenta.

En el periodo 2011-2012 crecieron en un 111,60%, debido al aumento del personal administrativo, gastos en publicidad para dar a conocer los servicios, aumento el rubro depreciaciones junto con la cuenta otros gastos los cuales han sido necesarios para el funcionamiento de la empresa.

En el periodo 2012-2013 creció en un 57,80%, por las remuneraciones personal administrativo, gasto publicidad, depreciaciones. Con respecto al periodo 2013-2014 aumento en un 9,79%, debido al rubro gasto mantenimiento oficina LTX, gasto impuestos-tasas-contribuciones, gasto de viaje internacional negociación con clientes.

### **Gastos Financieros**

En el periodo 2010-2011, el gasto financiero creció 82,70%, debido a los intereses por el sobregiro bancario, mientras que en el periodo 2011-2012 se observa una disminución del 47,38%, con relación al periodo 2012-2013 disminuyo en un 8,13% y en el último periodo 2013-2014 creció 276,65% por el pago de intereses por el crédito solicitado.

### **Utilidad Neta**

Se puede observar en el periodo 2010-2011 una disminución de 150,63%, con respecto al periodo 2011-2012 presenta una caída del 824,39%, para el periodo 2012-2013 disminuyo en un 130,92% y en el último periodo 2013-2014 presenta una baja de 188,19%.

#### **3.2.1.2.1.2 Análisis Vertical de los Estados Financieros**

A continuación se realiza el análisis vertical para la empresa Airportsec de los años 2010 al 2014:

**Tabla 15**  
**Análisis Vertical Balance General**

AIRPORTSEC CIA. LTDA.												
ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL												
CODIGO	CUENTA	2010		2011		2012		2013		2014		%
			%		%		%		%		%	
<b>1.</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>42.309,92</b>	<b>100,00%</b>	<b>40.706,15</b>	<b>100,00%</b>	<b>81.691,59</b>	<b>100,00%</b>	<b>114.831,24</b>	<b>100,00%</b>	<b>99.181,28</b>	<b>100,00%</b>	
1.01.	ACTIVO CORRIENTE	39.049,31	92,29%	38.238,89	93,94%	78.413,40	95,99%	105.555,73	91,92%	90.935,19	91,69%	
1.01.01.	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO	200,00	0,47%	-	0,00%	1.761,31	2,16%	8.682,63	7,56%	2.828,83	2,85%	
1.01.03.	ACTIVOS FINANCIEROS CUENTAS POR COBRAR	21.333,72	50,42%	22.679,91	55,72%	57.431,36	70,30%	68.625,61	59,76%	40.320,96	40,65%	
1.01.06.	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	652,50	1,54%	2.139,42	5,26%	-	0,00%	3.427,18	2,98%	16.051,40	16,18%	
1.01.07.	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	16.863,09	39,86%	13.419,56	32,97%	19.220,73	23,53%	24.820,31	21,61%	31.734,00	32,00%	
<b>1.02.</b>	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>3.260,62</b>	<b>7,71%</b>	<b>2.467,26</b>	<b>6,06%</b>	<b>3.278,19</b>	<b>4,01%</b>	<b>9.275,50</b>	<b>8,08%</b>	<b>8.246,09</b>	<b>8,31%</b>	
1.02.02.	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	-	0,00%	517,07	1,27%	1.918,30	2,35%	8.283,34	7,21%	6.953,92	7,01%	
1.02.11.	ACTIVO DIFERIDO	1.160,62	2,74%	0,20	0,00%	459,89	0,56%	92,17	0,08%	92,17	0,09%	
1.02.13.	ACTIVO LARGO PLAZO	2.100,00	4,96%	1.950,00	4,79%	900,00	1,10%	900,00	0,78%	1.200,00	1,21%	
<b>2.</b>	<b>PASIVO</b>	<b>41.839,15</b>	<b>98,89%</b>	<b>41.589,74</b>	<b>102,17%</b>	<b>66.749,44</b>	<b>81,71%</b>	<b>105.269,24</b>	<b>91,67%</b>	<b>84.736,00</b>	<b>85,44%</b>	
<b>2.01.</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>39.928,46</b>	<b>94,37%</b>	<b>22.398,83</b>	<b>55,03%</b>	<b>55.745,21</b>	<b>68,24%</b>	<b>94.063,08</b>	<b>81,91%</b>	<b>84.606,49</b>	<b>85,30%</b>	
2.01.03.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	10.986,06	25,97%	3.984,70	9,74%	32.671,97	39,99%	70.507,74	61,40%	39.016,05	39,34%	
2.01.05.	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	20.246,30	20,41%	
2.01.07.	OBLIGACIONES INSTITUCIONES FINANCIERAS	8.896,96	21,03%	2.206,36	5,42%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	
2.01.09.	PROVISIONES	9.050,57	21,39%	3.687,53	9,06%	6.897,60	8,44%	15.509,64	13,51%	8.986,45	9,06%	
2.01.10.	OBLIGACIONES	10.994,87	25,99%	12.540,24	30,81%	16.175,64	19,80%	8.045,70	7,01%	16.357,69	16,49%	
<b>2.02.</b>	<b>PASIVOS NO CORRIENTE</b>	<b>1.910,69</b>	<b>4,52%</b>	<b>19.190,91</b>	<b>47,14%</b>	<b>11.004,23</b>	<b>13,47%</b>	<b>11.206,16</b>	<b>9,76%</b>	<b>129,51</b>	<b>0,13%</b>	
2.02.01.	PASIVOS FINANCIEROS OBLIGACIONES EMITIDAS A LARGO PLAZO	1.910,69	4,52%	19.188,70	47,14%	11.000,00	13,47%	11.200,00	9,75%	-	0,00%	
2.02.05.	PASIVOS DIFERIDOS	-	0,00%	2,21	0,01%	4,23	0,01%	6,16	0,01%	129,51	0,13%	
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>470,77</b>	<b>1,11%</b>	<b>(883,58)</b>	<b>-2,17%</b>	<b>14.942,15</b>	<b>18,29%</b>	<b>9.562,00</b>	<b>8,33%</b>	<b>14.445,27</b>	<b>14,56%</b>	
3.01.01.	CAPITAL SUSCRITO	10.000,00	23,64%	10.000,00	24,57%	10.000,00	12,24%	10.000,00	8,71%	10.000,00	10,08%	
3.02.01.	RESERVA LEGAL	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	1.793,34	1,56%	1.793,34	1,81%	
3.03.02.	RESULTADOS ACUMULADOS	(15.379,20)	-36,35%	(10.486,16)	-25,79%	(12.968,68)	-15,88%	3.305,90	2,88%	(2.231,37)	-2,25%	
3.03.03.	RESULTADOS DEL EJERCICIO	5.849,97	13,83%	(387,43)	-0,95%	17.910,84	21,92%	(5.537,24)	-4,82%	4.883,30	4,92%	

Fuente: Estados Financieros Airportsec: 2010- 2014  
Elaboración: Diana Supe

**Tabla 16**  
**Análisis Vertical Estado de Resultados**

AIRPORTSEC CIA. LTDA.											
ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS											
CÓDIGO	CUENTA	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
<b>4.</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>231.895,03</b>		<b>245.720,51</b>		<b>395.793,10</b>		<b>674.464,80</b>		<b>732.395,41</b>	
4.02.01.	SERVICIOS NETAS LOCALES CON TARIFA 12	231.895,03	100,00%	245.720,51	100,00%	395.793,10	100,00%	674.464,80	100,00%	732.395,41	100,00%
<b>5.01.01.</b>	<b>COSTOS</b>	<b>159.577,45</b>	<b>68,81%</b>	<b>169.783,09</b>	<b>69,10%</b>	<b>206.580,50</b>	<b>52,19%</b>	<b>422.610,95</b>	<b>62,66%</b>	<b>441.659,51</b>	<b>60,30%</b>
	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>72.317,58</b>	<b>31,19%</b>	<b>75.937,42</b>	<b>30,90%</b>	<b>189.212,60</b>	<b>47,81%</b>	<b>251.853,85</b>	<b>37,34%</b>	<b>290.735,90</b>	<b>39,70%</b>
<b>5.04.</b>	<b>GASTOS ADMINISTRACIÓN</b>	<b>65.410,11</b>	<b>28,21%</b>	<b>74.392,83</b>	<b>30,28%</b>	<b>157.417,15</b>	<b>39,77%</b>	<b>248.411,38</b>	<b>36,83%</b>	<b>272.741,97</b>	<b>37,24%</b>
5.04.01.	REMUNERACIONES	28.081,17	12,11%	28.721,53	11,69%	80.633,27	20,37%	158.320,92	23,47%	170.095,43	23,22%
5.04.03.	ARRENDAMIENTOS	14.341,73	6,18%	15.918,42	6,48%	14.404,83	3,64%	23.557,65	3,49%	36.909,18	5,04%
5.04.05.	ARRENDAMIENTOS	401,79	0,17%	1.440,00	0,59%	5.760,00	1,46%	6.468,48	0,96%	6.441,60	0,88%
5.04.08.	PUBLICIDAD	-	0,00%	164,19	0,07%	1.482,53	0,37%	3.471,89	0,51%	-	0,00%
5.04.09.	MANTENIMIENTO	487,80	0,21%	1.646,83	0,67%	4.661,53	1,18%	2.025,16	0,30%	5.938,93	0,81%
5.04.11.	GESTION	1.266,32	0,55%	359,13	0,15%	-	0,00%	-	0,00%	2.756,65	0,38%
5.04.13.	SUMINISTROS	1.594,01	0,69%	1.560,75	0,64%	1.800,28	0,45%	3.085,96	0,46%	2.667,26	0,36%
5.04.15.	IMPUESTOS	100,12	0,04%	401,24	0,16%	46,27	0,01%	1,93	0,00%	123,35	0,02%
5.04.17.	DEPRECIACIONES	29,58	0,01%	36,93	0,02%	382,31	0,10%	1.419,62	0,21%	2.206,45	0,30%
5.04.19.	AMORTIZACIONES	1.661,66	0,72%	1.562,92	0,64%	513,82	0,13%	788,04	0,12%	-	0,00%
5.04.21.	GASTOS DE VIAJE	467,28	0,20%	-	0,00%	-	0,00%	608,88	0,09%	7.320,78	1,00%
5.04.23.	OTROS GASTOS	16.978,65	7,32%	22.580,89	9,19%	47.732,30	12,06%	48.662,85	7,22%	38.282,34	5,23%
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES</b>	<b>6.907,47</b>	<b>2,98%</b>	<b>1.544,59</b>	<b>0,63%</b>	<b>31.795,46</b>	<b>8,03%</b>	<b>3.442,47</b>	<b>0,51%</b>	<b>17.993,93</b>	<b>2,46%</b>
<b>5.05.01.</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>1.057,50</b>	<b>0,46%</b>	<b>1.932,02</b>	<b>0,79%</b>	<b>1.016,72</b>	<b>0,26%</b>	<b>934,02</b>	<b>0,14%</b>	<b>3.518,01</b>	<b>0,48%</b>
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>5.849,97</b>	<b>2,52%</b>	<b>(387,43)</b>	<b>-0,16%</b>	<b>30.778,74</b>	<b>7,78%</b>	<b>2.508,45</b>	<b>0,37%</b>	<b>14.475,92</b>	<b>1,98%</b>
	Participación trabajadores	966,93	0,42%	-	0,00%	4.616,81	1,17%	376,25	0,06%	2.171,39	0,30%
	Impuesto a la Renta	-	0,00%	2.085,10	0,85%	8.251,09	2,08%	7.669,45	1,14%	7.421,22	1,01%
	<b>UTILIDAD NETA (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>4.883,04</b>	<b>2,11%</b>	<b>(2.472,53)</b>	<b>-1,01%</b>	<b>17.910,84</b>	<b>4,53%</b>	<b>(5.537,25)</b>	<b>-0,82%</b>	<b>4.883,31</b>	<b>0,67%</b>

Fuente: Estados Financieros Airportsec: 2010- 2014  
Elaboración: Diana Supe

## **Análisis del Balance General:**

### **Análisis del Activo.**

Como se puede observar en el análisis vertical, el rubro que tiene el mayor peso sobre el total de los activos durante los cinco periodos, lo constituyen los activos financieros cuentas por cobrar con aproximadamente el 55,37%, seguido de la cuenta activos corriente con aproximadamente el 29,99%.

### **Análisis del Pasivo.**

Con relación al pasivo en el análisis vertical se puede observar durante los cinco periodos, que este representa el 91,98% aproximadamente sobre el total del activo; es decir la empresa se encuentra financiada por sus acreedores.

### **Análisis del Patrimonio.**

Con relación al patrimonio este representa el 8,02% aproximadamente del total de los Activos de los cinco periodos. Siendo la cuenta más representativa el Capital Social con aproximadamente el 15.85% y sus resultados acumulados en menos 15.48%, debido a pérdidas acumuladas en ejercicios anteriores.

## **Análisis del Estado de Resultados.**

### **Ventas:**

En el presente análisis vertical se puede observar que las ventas constituyen el 100% sobre las cuales se va analizar cada partida del estado de resultados para los cinco periodos.

### **Costo de Ventas:**

Se puede observar que el costo de ventas representa aproximadamente el 62,61%, del total de las ventas, quedando un margen bruto de aproximadamente 37,39% para cubrir los gastos administrativos/ ventas y financieros que tenga la empresa.

## **Gastos Administrativos**

Los gastos administrativos representan un 34,47%, aproximadamente sobre el total de las ventas, siendo la cuenta más representativa las remuneraciones con un 18,17%, la siguiente cuenta importante es otros gastos; servicios ocasionales, gastos no deducibles, cursos-capacitaciones, viáticos, uniformes, caja chica, entre otros; otra cuenta representativa lo constituye los servicios con aproximadamente el 4,97%; Servicios básicos, internet, telecomunicaciones.

## **Utilidad Neta**

La utilidad neta representan un 1.09%, aproximadamente sobre el total de las ventas, siendo un porcentaje mínimo con relación a lo percibido.

### **3.2.1.2.1.3 Análisis Razones Financieras**

Se realizó el análisis de los indicadores financieros de liquidez, solvencia, actividad y rentabilidad.

La razón de liquidez midió la capacidad que tiene Airportsec para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Mediante la razón de endeudamiento midió la capacidad de participación de los acreedores de Airportsec dentro del financiamiento de la empresa.

Con la razón de actividad permitió medir la capacidad que tiene Airportsec para convertir las cuentas y documentos por cobrar en efectivo de forma temporal.

Mediante las razones de rentabilidad se midió la capacidad que tiene la empresa para generar utilidad.

### 3.2.1.2.1.3.1 Indicadores de liquidez

**Tabla 17**  
**Indicadores de Liquidez**

INDICADORES DE LIQUIDEZ						
AIRPORTSEC CÍA. LTDA.						
INDICES	FÓRMULA	2010	2011	2012	2013	2014
Capital de trabajo Neto	Activo Corriente-Pasivo Corriente	(879,15)	15.840,06	22.668,19	11.492,65	6.328,70
Liquidez Corriente	Activo Corriente/Pasivo Corriente	0,98	1,71	1,41	1,12	1,07

Fuente: Estados Financieros Airportsec: 2010- 2014  
Elaboración: Diana Supe

### Análisis indicador de liquidez

#### Liquidez Corriente

Para el año 2010 por cada dólar que Airportsec tenía en obligaciones contaba con \$0,98 dólares no llegaba a cubrir sus obligaciones. Con respecto al año 2011 su liquidez aumento a \$1,71 ubicándose dentro del estándar del 1.5 a 2.5; para el año 2012 disminuye a \$1,41; para el año 2013 a \$1.12 y por último para el año 2014 disminuye a \$1,07. Por lo que se puede concluir que en promedio representa el \$1,26 dólares, existiendo una insuficiente liquidez para cubrir sus obligaciones a corto plazo, indicador que representa una debilidad para la empresa.

### 3.2.1.2.1.3.2 Indicadores de solvencia

**Tabla 18**  
**Indicadores de Solvencia**

INDICADORES DE SOLVENCIA						
AIRPORTSEC CÍA. LTDA.						
INDICES	FÓRMULA	2010	2011	2012	2013	2014
Endeudamiento del Activo	Pasivo Total/Activo Total	0,99	1,02	0,82	0,92	0,85
Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total/Patrimonio	88,87	(47,07)	4,47	11,01	5,87
Endeudamiento del Activo Fijo	Patrimonio/Activo Fijo Neto	N/A	(1,71)	7,79	1,15	0,34
Apalancamiento	Activo Total/Patrimonio	89,87	(46,07)	5,47	12,01	6,87

Fuente: Estados Financieros Airportsec: 2010- 2014  
Elaboración: Diana Supe

## Análisis indicador de solvencia

### Endeudamiento Patrimonial

Dentro del Endeudamiento Patrimonial en el año 2010, registra un endeudamiento alto de 88,87 veces financiado por los acreedores, mientras que para el año 2011 baja en menos 47,07 veces, para el año 2012 presenta una mejora de 4,47 veces, incrementándose en el año 2013 en un 11,01 veces, disminuyendo en el 2014 a 5,87 veces; Este indicador representa una debilidad para la empresa porque por cada dólar que el accionista invierte en la empresa aproximadamente el 12,63% está comprometida por los acreedores.

### Análisis indicadores de apalancamiento

Dentro del indicador de apalancamiento se puede observar un apalancamiento alto en el año 2010 de 89. 87 veces, para el año 2011 baja en menos 46.07 veces para el 2012 se incrementa a un 5,47 veces, en el 2013 se revaloriza en 12,01 y para el año 2014 se reduce a 6,87 veces. Por lo tanto se concluye respecto a este indicador que existe una alta dependencia de crédito por parte de los proveedores.

### 3.2.1.2.1.3.3 Indicadores de actividad

**Tabla 19**  
**Indicadores de Gestión**

INDICADORES DE ACTIVIDAD						
AIRPORTSEC CÍA. LTDA.						
INDICES	FÓRMULA	2010	2011	2012	2013	2014
Rotación de Cartera	Ventas / Cuentas por cobrar	10,87	10,83	6,89	9,83	18,16
Rotación de activo fijo	Ventas/Activo Fijo	N/A	475,22	206,33	81,42	17,46
Rotación de Ventas	Ventas/Activo Total	5,48	6,04	4,84	5,87	7,38
Periodo medio de cobranzas	(Cuentas por cobrar*365)/Ventas	34	34	53	37	20
Periodo medio de pago	(Cuentas y documentos por pagar*365)/Costo de ventas	25	9	58	61	32
Impacto Gastos Administración y Ventas	Gastos Administrativos y de Ventas/ Ventas	0,28	0,30	0,40	0,37	0,37

Fuente: Estados Financieros Airportsec: 2010- 2014

Elaboración: Diana Supe

## Análisis indicador de actividad

### Rotación de cartera y periodo medio de cobranzas

Dentro de este indicador se puede observar que existe una rotación de las cuentas por cobrar de 10,87 veces en el año 2010 es decir aproximadamente 34 días, para el año 2011 rota en 10.83 veces aproximadamente 34 días; con relación al año 2012 disminuye a 6.89 veces aproximadamente 53 días; mientras que para el año 2013 rota 9,83 veces aproximadamente 37 días, finalmente en el año 2014 alcanza una rotación de 18,16 veces en convertir sus ventas en efectivos aproximadamente 20 días.

### Rotación de ventas

Mediante este indicador se puede observar que por cada dólar que se invierte en el activo total se vende \$5,48 dólares para el año 2010, para el 2011 se incrementó a \$ 6,04; con relación al 2012 se redujo a \$4,84 para el año 2013 creció a \$5,87 y finalmente en el año 2014 se vendió \$7,38 dólares.

### 3.2.1.2.1.3.4 Indicadores de rentabilidad

**Tabla 20**  
**Indicadores de rentabilidad**

INDICADORES DE RENTABILIDAD							
AIRPORTSEC CÍA. LTDA.							
INDICES	FÓRMULA	2010	2011	2012	2013	2014	
Impacto de la carga financiera	Gasto financiero/ventas	0,46%	0,79%	0,26%	0,14%	0,48%	
Rentabilidad Neta del Activo	(Utilidad Neta/Ventas) * (Ventas/ Activo Total)	11,54%	-6,07%	21,92%	-4,82%	4,92%	
Margen Operacional	Utilidad Operacional/ Ventas	2,98%	0,63%	8,03%	0,51%	2,46%	
ROSI	Utilidad Neta/ Ventas	2,11%	-1,01%	4,53%	-0,82%	0,67%	
Rentabilidad Sobre el patrimonio ROE	Utilidad Neta / patrimonio	1037,24%	279,83%	119,87%	-57,91%	33,81%	

Fuente: Estados Financieros Airportsec: 2010- 2014  
Elaboración: Diana Supe

## **Análisis indicador de rentabilidad**

### **Rentabilidad Neta del Activo**

Este indicador mide la capacidad que tiene el activo total para generar utilidades es así que para el año 2010 registra un 11.54%, para el 2011 se reduce en menos 6,07%, en el año 2012 alcanza el 21,92%, posteriormente se reduce en menos 4,82% para el 2013 y finalmente en el año 2014 logra un crecimiento del 4,92%; por lo tanto se concluye que existe poca rotación del activo respecto a la utilidad neta.

### **Margen Operacional**

Se puede observar que en el año 2010 registra una utilidad operacional del 2,98%, disminuyendo al 2011 al 0,63% mientras que en el 2012 se incrementa en un 8,03% para el año 2013 se reduce a 0,51% y finalmente para el periodo 2014 aumenta en un 2.46%, por lo que se concluye que existe una baja utilidad operativa debido a los altos gastos administrativos.

### **Rentabilidad sobre el patrimonio**

Este indicador permite relacionar la rentabilidad de la empresa con su patrimonio, para el año 2010 se observa un rendimiento del 1037.24%, para el 2011 de 279,83%; con respecto al 2012 disminuye a 119,87% mientras que para el año 2013 se reduce en menos 57,91% y finalmente para el año 2014 se registra un rendimiento del 33,81%. Los porcentajes presentados anteriormente presentados se deben al bajo patrimonio que registra la empresa ocasionado por pérdidas acumuladas, algunas luego de la conciliación tributaria, por tanto se concluye que la rentabilidad es baja y no cumple las expectativas de los socios, representando una debilidad para la empresa.

### **3.2.1.3 Capacidad Operativa**

La capacidad operativa de Airportsec se encargada de; coordinar, supervisar todos los procedimientos y requerimientos solicitados por los clientes. Trabaja en conjunto con el responsable de salud ocupacional en la creación e implementación del programa de seguridad e higiene ocupacional. Lleva un control de la base de datos personal operativo; cursos formación de agentes, licencias, etc.

Por otra parte elabora el reporte de vuelos para la facturación de cada cliente. Coordina el horario de trabajo del personal de acuerdo con las posiciones solicitadas; Sin embargo la inasistencia del personal provoca inconvenientes y cambios en el horario de trabajo, cabe señalar que el personal operativo de la empresa se encuentra capacitado según las exigencias de los clientes y bajo los estándares solicitados por Dirección General de Aviación Civil (D.G.A.C).

Supervisa que el personal cumpla con todos los procedimientos y políticas establecidas en el manual de operaciones de la empresa y Procedimientos Operativos Normalizados (PON), de cada cliente con el fin de aprobar las auditorías realizadas en las instalaciones de los clientes.

#### **Connotación Gerencial:**

Personal Operativo capacitado según exigencias de la Dirección General de Aviación Civil (DGAC), siendo una fortaleza.

Cumplimiento de manuales operativos de la empresa y PON de clientes es una fortaleza.

### **3.2.1.4 Capacidad tecnológica**

La capacidad tecnológica se encargada de la instalación del software y el mantenimiento de los equipos; adquisición de licencias, como de la intercomunicación a través de redes.

Actualmente se subcontrata este servicio, lo que provoca en ocasiones cuando existe algún inconveniente se retrase los procesos administrativos/operativos.

En cuanto a la tecnología que se requiere para la seguridad armada la empresa no dispone de equipos. Para la seguridad aeroportuaria los clientes son los que disponen de la tecnología y los empleados de Airportsec deben capacitarse para manejar correctamente estos equipos.

**Connotación:**

La empresa cuenta con la contratación de un outsourcing en el área de sistemas o soporte técnico lo que permite abaratar costos siendo esto una fortaleza para la empresa.

Dispone de personal capacitado para el manejo de equipos tecnológicos en cuanto a la seguridad aeroportuaria eso constituye una fortaleza para la empresa.

**3.2.1.5 Capacidad de Recursos Humanos**

La capacidad de recursos humanos se encarga de reclutar, seleccionar y contratar a todo el personal administrativo y operativo; Mensualmente elabora las planillas de nómina del personal se previó a la verificación de la información; horas extras, asistencias, llamados de atención, entre otras y finalmente coordina con el departamento financiero para la aprobación de los pagos.

Se encarga de equipar al personal otorgándoles; uniformes, radios, cascos, entre otros indispensable para las labores diarias. Además coordina con los supervisores el personal que acudirá a las capacitaciones y chequeos médicos.

Actualmente la empresa no dispone de una amplia infraestructura para la capacitación del personal; según las exigencias del organismo de control, Ministerio de Interior.

La empresa actualmente no dispone de un sistema de compensación que le permita atraer y retener a su personal.

**Connotación gerencial:**

No dispone de una infraestructura adecuada para la capacitación del personal operativo siendo una debilidad.

El personal se encuentra capacitado y trabaja en equipo siendo esto una fortaleza para la empresa.

La empresa no dispone de un sistema de compensación esto es una debilidad.

Poco control en procesos administrativos y operativos; evaluaciones continuas, registro de vacaciones entre otras.

### 3.3 Análisis de Matrices

#### 3.3.1.1 Matriz FODA

**Tabla 21**  
**Matriz FODA**

No.	FORTALEZAS	No.	OPORTUNIDAD
F1.	Existe Liderazgo gerencial	O1.	Capacidad para contratar personal local y extranjero
F2.	Cumple con todas las normativas legales	O2.	Las empresas de la actividad productiva demanda del servicio de seguridad y vigilancia privada.
F3.	Excelente relaciones con clientes y Proveedores	O3.	Existencia de profesionales en seguridad con formación académica.
F4.	Personal operativo capacitado en exigencias de la Dirección General de Aviación Civil (DGAC)	O4.	Sistemas tecnológicos a la vanguardia en seguridad privada
F5.	Trabajo en equipo	O5.	Equipos tecnológicos de detección avanzados en el mercado para la seguridad aeroportuaria
F6.	Personal con competencias en el marco regulatorio	O6.	Los cambios climáticos incrementan la demanda de servicio de agentes aeroportuarios
F7.	Cumplimiento de manuales operativos y PON de clientes	O7.	Leyes regulatorias a empresas de seguridad
F8.	Personal capacitado en equipos de alta tecnología	O8.	Fácil acceso de negociación con los clientes
F9.	La administración de la empresa cumple a tiempo con informes y exigencias para que el permiso de funcionalidad esté habilitado.	O9.	Proveedores son aliados estratégicos para el desarrollo del negocio
F10.	Contratación de outsourcing en soporte técnico		
No.	DEBILIDADES	No.	AMENAZAS
D1.	Carencia en la toma de decisiones por parte de la gerencia	A1.	Incremento permanente de los costos en la adquisición de equipos a causa de la inflación.
D2.	No dispone de un modelo de gestión estratégico	A2.	Disminución del PIB afecta en ingresos al sector de seguridad
D3.	No dispone de un organigrama estructural y funcional actualizado	A3.	Crédito limitado para las empresas de seguridad.
D4.	La empresa no está posicionada en el mercado	A4.	El alto índice de riesgo país dificulta la inversión externa
D5.	La empresa no realiza un análisis financiero con indicadores de liquidez, solvencia y rentabilidad	A5.	Pólizas cuantiosas de accidentes y responsabilidad civil a medida que aumenta el número de guardias contratados.
D6.	La empresa no ha realizado una valoración.	A6.	Alta competencia en el sector de seguridad y afines
D7.	No existen manuales y procedimientos de funciones	A7.	Reemplazo de seguridad física por seguridad tecnológica
D8.	No dispone de sistema de recompensa e incentivo laboral	A8.	Exigencias en la actualización del Manual de Operaciones con pagos onerosos a profesionales externos
D9.	Sistema de Gestión Financiera sin enlace con el SRI		
D10.	Poco control en procesos administrativos y operativos		
D11.	Carece de planificación presupuestaria		
D12.	Infraestructura inadecuada para capacitación.		
D13.	Alta dependencia de crédito por proveedores		
D14.	Insuficiente liquidez para cubrir obligaciones a corto plazo		
D15.	Poca rotación de activos totales con respecto a la utilidad neta		
D16.	Baja utilidad operativa por altos gastos administrativos		
D17.	La rentabilidad financiera o ROE no supera las expectativas de los socios.		

Fuente: Airportsec  
Elaboración: Diana Supe

### 3.3.1.2 Matriz Cruce

#### 3.3.1.2.1 Matriz de aprovechabilidad FO

Tabla 22  
Matriz aprovechabilidad FO

MATRIZ CRUCE FO		OPORTUNIDADES									TOTAL	POSICIÓN
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9		
		Capacidad para contratar personal local y extranjero	Las empresas de la actividad productiva demanda del servicio de seguridad y vigilancia privada.	Existencia de profesionales en seguridad con formación académica.	Sistemas tecnológicos a la vanguardia en seguridad privada	Equipos tecnológicos de detección avanzados en el mercado para la seguridad aeroportuaria	Los cambios climáticos incrementan la demanda de servicio de agentes aeroportuarios	Leyes regulatorias a empresas de seguridad	Fácil acceso de negociación con los clientes	Proveedores son aliados estratégicos para el desarrollo del negocio		
FORTALEZAS												
F1	Existe Liderazgo gerencial	3	3	3	3	3	3	1	3	3	25	1
F2	Cumple con todas las normativas legales	5	3	3	3	1	1	3	3	3	25	2
F3	Excelente relaciones con clientes y Proveedores	3	5	3	1	5	1	1	1	1	21	6
F4	Personal operativo capacitado en exigencias de la Dirección General de Aviación Civil (DGAC)	3	3	3	1	5	1	3	3	1	23	5
F5	Trabajo en equipo	3	3	1	5	3	3	1	3	3	25	3
F6	Personal con competencias en el marco regulatorio	3	3	1	1	1	1	5	3	3	21	7
F7	Cumplimiento de manuales operativos y PON de clientes	3	3	5	3	3	1	3	1	3	25	4
F8	Personal capacitado en equipos de alta tecnología	1	1	5	1	3	1	1	3	3	19	9
F9	La administración de la empresa cumple a tiempo con informes y exigencias para que el permiso de funcionalidad esté habilitado.	5	3	3	1	1	1	1	3	3	21	8
F10	Contratación de outsourcing en soporte técnico	1	1	1	3	3	1	3	3	3	19	10
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>22</b>	<b>28</b>	<b>14</b>	<b>22</b>	<b>26</b>	<b>26</b>	<b>224</b>	
<b>POSICION</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>6</b>		

Fuente: Airportsec

Elaboración: Diana Supe

**Análisis:** INDICE DE APROVECHABILIDAD FO=  $((10*9)/224)*100\%=40.18\%$ . Las fortalezas que tiene la empresa AIRPORTSEC apoyan en un 40.18% al aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en el mercado nacional de seguridad privada y aeroportuaria. Tomando en cuenta que el personal se encuentra capacitado en el manejo de los equipos de alta tecnología y que la empresa maneja bien su personal y hace un seguimiento a sus clientes, además cuenta con buenos proveedores y cumple el personal

con los procedimientos y políticas establecidas en el manual de y Procedimientos Operativos Normalizados (PON) de cada cliente.

Airportsec necesita aprovechar de mejor manera los recursos que dispone ya que la competencia es alta y le falta posicionarse en el mercado.

### 3.3.1.2.2 Matriz de Vulnerabilidad DA

**Tabla 23**  
**Matriz vulnerabilidad DA**

MATRIZ CRUCE DA		AMENAZAS								TOTAL	POSICION
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8		
		Incremento permanente de los costos por adquisición de equipos a causa de la inflación.	Disminución del PIB afecta en ingresos al sector de seguridad	Crédito limitado para las empresas de seguridad.	El alto índice de riesgo país dificulta la inversión externa	Pólizas cuantiosas de accidentes y responsabilidad civil a medida que aumenta el número de guardias contratados.	Alta competencia en el sector de seguridad y afines	Reemplazo de seguridad física por seguridad tecnológica	Exigencias en la actualización del Manual de Operaciones con pagos onerosos a profesionales externos		
	<b>DEBILIDADES</b>										
D1	Carencia en la toma de decisiones por parte de la gerencia	3	3	3	3	1	1	1	1	16	12
D2	No dispone de un modelo de gestión estratégico	1	3	3	3	3	3	5	1	22	4
D3	No dispone de un organigrama estructural y funcional actualizado	1	1	1	1	3	3	1	1	12	17
D4	La empresa no está posicionada en el mercado	3	3	2	3	1	3	3	3	21	5
D5	La empresa no realiza un análisis financiero con indicadores de liquidez, solvencia y rentabilidad	3	3	3	3	1	3	3	1	20	6
D6	La empresa no ha realizado una valoración	5	3	3	3	5	3	5	1	28	1
D7	No existen manuales y procedimientos de funciones	3	3	3	1	1	1	1	1	14	15
D8	No dispone de sistema de recompensa e incentivo laboral	3	3	1	3	1	1	3	1	16	11
D9	Sistema de Gestión Financiera sin enlace con el SRI	3	3	3	3	1	3	1	1	18	9
D10	Poco control en procesos administrativos y operativos	1	1	1	1	1	3	3	3	14	16
D11	Carece de planificación presupuestaria	1	3	3	3	3	3	1	3	20	8
D12	Infraestructura inadecuada para capacitación	1	1	3	3	1	3	1	5	18	10
D13	Alta dependencia de crédito por proveedores	3	3	3	1	3	1	3	3	20	7
D14	Insuficiente liquidez para cubrir obligaciones a corto plazo	3	1	3	3	3	3	3	5	24	2
D15	Poca rotación de activos totales con respecto a la utilidad neta	3	3	3	3	3	1	3	3	22	3
D16	Baja utilidad operativa por altos gastos administrativos	3	1	2	3	1	3	1	3	17	13
D17	La rentabilidad financiera o ROE no supera las expectativas de los socios.	3	1	2	3	1	3	1	3	17	14
<b>TOTAL</b>		<b>40</b>	<b>38</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>32</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>36</b>	<b>319</b>	
<b>POSICION</b>		<b>2</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>6</b>			

Fuente: Airportsec  
Elaboración: Diana Supe

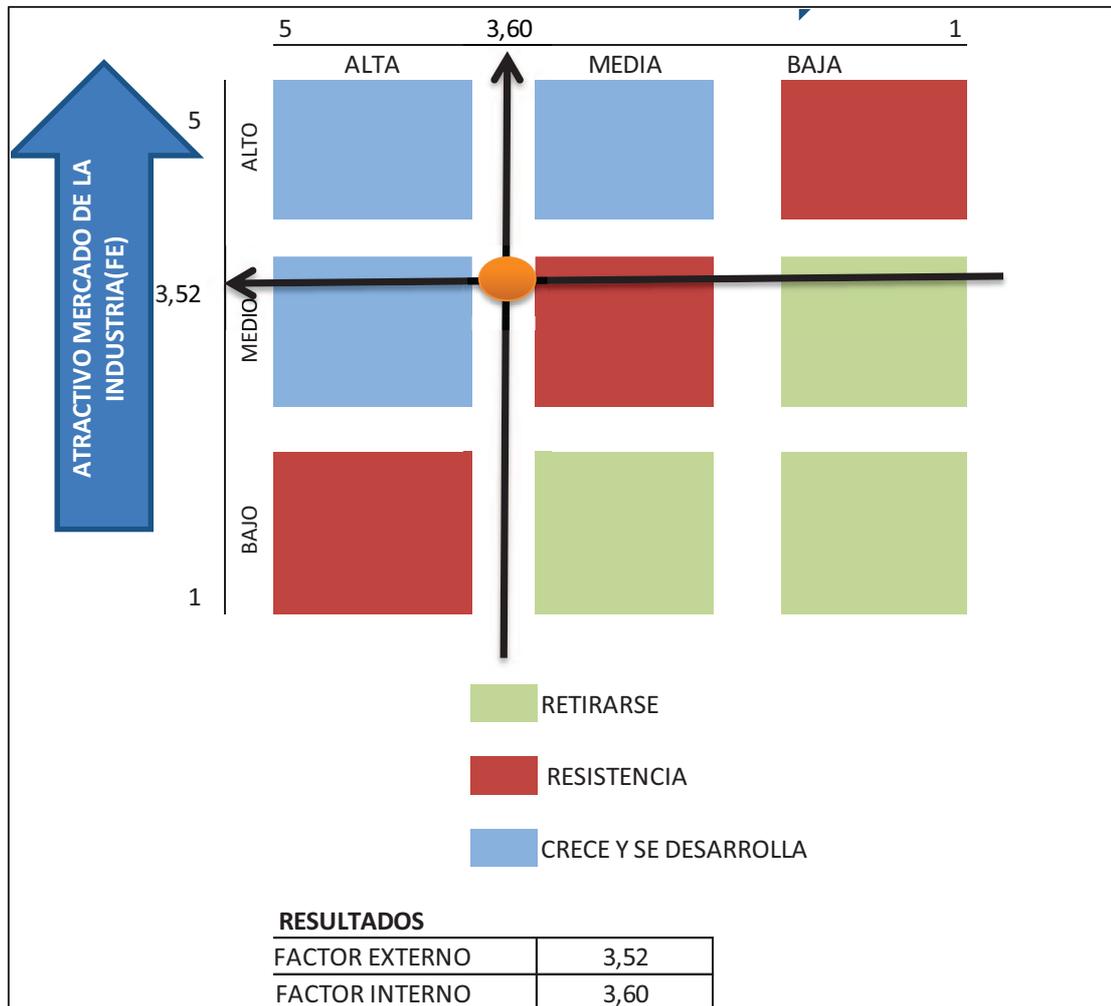
**Análisis:** INDICE DE VULNERABILIDAD  $DA = (17 \cdot 8 / (319)) \cdot 100\% = 42.63\%$ . Las debilidades que tiene la empresa AIRPORTSEC frente a las amenazas representan un 42.63%, lo que significa que las amenazas externas como; los altos costos de los equipos de seguridad privada y aeroportuaria, altas pólizas por el incremento del personal, crédito limitado para las empresas de seguridad ente otras, dificultan la inversión para el desarrollo de la empresa. Es importante que Airportsec fortalezca sus debilidades mediante estrategias que ayuden a minimizar los riesgos.

### **3.3.1.3 Matriz General Electric**

Con el fin de conocer la posición competitiva (debilidades/ fortalezas) y el atractivo del sector (oportunidades/amenazas) de Airportsec se utilizó la matriz GL.

Luego de realizar el análisis de los pesos de la matriz de evaluación de los factores internos y externos junto con la matriz de impacto; Estas matrices se detallan en los anexos MATRIZ IMPACTO, MEFI Y MEFE. (VER ANEXO 3)

Se concluye que el atractivo del mercado de la industria tiene una puntuación de: 3.52 y la Posición Competitiva en el mercado =3.60, esto demuestra que la empresa se ubica entre las etapas de resistencia, crecimiento y desarrollo, para ello es necesario establecer estrategias que permitan a la empresa alcanzar los objetivos planteados.



**Figura 27 Matriz General Electric AIRPORTSEC**

Fuente: (Porter M. , 2010)

Elaboración: Diana Supe

### 3.3.1.4 Matriz Resumen Síntesis Estratégica

La empresa AIRPORTSEC para lograr fortalecer sus debilidades y minimizar los riesgos por las amenazas externas que no puede controlar, necesita elaborar estrategias, las cuales se muestran en la siguiente tabla, las mismas que le ayudaran a posicionarse, solventar problemas y ampliar la oferta de servicios.

**Tabla 24**  
**Matriz resumen de estrategias**

MATRIZ RESUMEN ESTRATEGICA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	FO	FA
FORTALEZA  F2,F4,F7,F8, F9	O2,O5,O8,O9	A3,A5,A6,A7,A8,A9
	F4.O2. Elaborar un proyecto para abrir nuevos mercados.	F8. A6. Aprovechar la capacitación en alta tecnología para bajar el costo del servicio en beneficio del cliente con precios diferenciados.
	F2.O9. Mantener a los proveedores como aliados estratégicos sustentado en la normativa legal vigente	F7. A8. Formar equipos de calidad para multiplicar la capacitación de expertos para a futuro ser los autores para la actualización de manuales
	F9.O8. Aprovechar la capacidad de negociación con los clientes sustentado en que la empresa se encuentra al día.	F9.A8. Actualización de los manuales operativos para cumplimiento de las disposiciones y exigencias legales
DEBILIDADES  D1,D2,D4,D8,D10,D12, D13,D14,D15	F4.O5. Aprovechar las tecnologías contemporaneas con capacitación de personal de la DGAC.	F3.A6. Aprovechamiento de relaciones con clientes y proveedores para competir con otras empresas en el mercado
	DO	DA
	D1.O9. Aplicar el criterio de valoración para la compra de acciones de uno de los socios e incorporar un profesional con formación academica en seguridad.	D10.A7. Aplicar un sistema de evaluación administrativa y operativa de acuerdo a la planificación estratégica frente a lo ejecutado.
	D4.O8. Capacitación a los directivos en construcción de flujos y técnicas de negociación para incrementar las bases de clientes.	D12.A5. Ubicar un espacio físico adecuado para la capacitación para bajar los costos en póliza de accidentes y responsabilidad.
	D1-2.O2. Realizar un modelo de gestión estratégico para aprovechar la demanda del servicio de seguridad.	D8.A6. Crear un sistema de compensación para el personal y así disminuir la rotación de guardias atraídos por la competencia.
D1.A3 Realizar convenios de financiamiento para poder invertir en la empresa	D13-15.A3. Realizar una planificación presupuestaria departamental para la obtención de proyectos de inversión.	

Fuente: Airportsec  
Elaboración: Diana Supe

## CAPÍTULO IV

### 4. VALORACIÓN DE LA EMPRESA BASADO EN EL MÉTODO FLUJOS DE CAJA DESCONTADOS

#### 4.1. Predicción de Flujos de Efectivo.

Para predecir los flujos de efectivo de la empresa Airportsec, se requiere del análisis de mercado en el cual se desarrolla el negocio, de la elaboración del Estado de Resultado y Balance General Proyectado, para una óptima proyección se utilizará una matriz de planeación financiera en la cual se establecerá objetivos, metas cuantificables y estrategias de los principales indicadores financieros, se aplicará supuestos de crecimiento en base al comportamiento histórico y escenarios futuros en donde hace gestión la empresa; en ventas, costo de ventas, reducción de gastos administrativos, con respecto al Balance General aumento en el activo corriente y propiedad planta y equipo, reducción del pasivo corriente e incremento en el patrimonio a través de la reinversión de utilidades por parte de los socios.

A su vez se utilizará el enfoque metodológico para la valoración de la empresa basado en los flujos de caja libres descontado que comprende 5 fases:

Fase 1.- Estados Financieros Históricos y Diagnóstico Situacional de la empresa.

Fase 2.- Premisas y Criterio de Proyección.

Fase 3.- Proyección de Estados Financieros.

Fase 4.- Estimación de la tasa de descuento acorde al riesgo.

Fase 5.- Valor presente Neto y Tasa Interna de Retorno.

#### 4.1.1. Matriz de Planeación financiera

**Tabla 25**  
**Matriz de Planeación Financiera**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS					ESTRATEGIA	ACTIVIDAD
		2015	2016	2017	2018	2019		
LIQUIDEZ	Incrementar el índice de liquidez en un promedio de 1,80 en los próximos cinco años.	44,513,66	57,960,48	50,222,39	72,852,20	78,930,65	Mantener como mínimo \$10000 en la cuenta de efectivo y monitorear las cuentas de activo y pasivo corriente.	1.- Informe de Gerente sobre reinversión de utilidades. 2.- Aprobación por la Junta General de Socios la reinversión de utilidades. 3.- Ejecución por parte de Gerencia.
		1,78	1,87	1,62	1,89	1,84		
SOLVENCIA	Incrementar el activo corriente, mediante el ahorro en gastos administrativos.	0,53	0,43	0,43	0,39	0,41	Reducción de gastos administrativos con la liquidación de 4, empleados.	1.- Informe de Gerencia. 2.- Aprobación por la Junta General de Socios 3.- Realizar el aviso de salida IESS 4.- Liquidación en el sistema Sate del Ministerio de Trabajo. 5.- Certificación del cheque 6.- Ingreso en el Sistema Contable 7.- Pago Liquidación.
		1,13 10,62 2,13	0,76 34,50 1,76	0,76 3,65 1,76	0,65 4,86 1,65	0,70 4,62 1,70		
ACTIVIDAD	Mejorar la rotación de cuentas por cobrar y por pagar.	12,98	11,94	13,40	11,15	10,76	Facturar a los clientes hasta el 10 de cada mes y pagar a los proveedores cada 15.	1.- Consolidar reporte de actividades. 2.- Emisión de facturas a los clientes 3.- Escaneo y entrega de facturas 4.- Recepción de pago; transferencia bancaria.
		158,90 7,01 28	305,78 5,04 31	27,45 4,26 27	31,85 3,96 33	29,00 3,70 34		
RENTABILIDAD	Aumentar la rentabilidad de la empresa sobre el patrimonio (ROE) en un promedio del 40% en los próximos 5 años.	0,45%	0,45%	0,45%	0,45%	0,45%	Reinvertir las utilidades del año 2015 y 2016, en el año 2017 y 2018 repartir un 50% y para el año 2019 un 75% a los socios.	1.- Informe de Gerencia sobre la retención de utilidades y reparto de dividendos. 2.- Aprobación por la Junta General de Socios 3.- Pago de Dividendos a los socios.
		33,43% 7,64% 4,77%	24,15% 7,68% 4,79%	20,12% 7,57% 4,72%	18,61% 7,53% 4,70%	16,49% 7,18% 4,46%		
		71,35%	42,48%	35,44%	30,75%	27,98%		

Fuente: Airportsec  
Elaboración: Diana Supe

Mediante la información obtenida en los balances históricos de la empresa y con relación al periodo 2014 se ha realizado los siguientes supuestos:

### ESTADO DE RESULTADOS

- Proyectar un crecimiento de ventas para el periodo 2015 al 2019 del 3%.
- El costo de ventas tendrá un crecimiento del 62% sobre las ventas proyectadas.
- En los gastos administrativos se reducirán en un 30,45% en promedio en los próximos cinco años; la remuneración administrativa se reduce a un 17%, en los servicios aumenta a un 6%, el gasto arrendamiento se mantiene constante durante los 3 primeros años a partir del cuarto año crece un 10%, según la cláusula establecida en el contrato, en cuanto al gasto publicidad no se incurrirá en este rubro, la cuenta mantenimiento se reducirá al 0,68%, el gasto de gestión crecerá en un 70%, los suministros se mantendrán en un 0,36%, el gasto impuesto crecerá un 20%, el gasto depreciación dependerá de la adquisición de la propiedad planta y equipo, el gasto de viaje se incrementará en 1,20%, otros gastos se reducirán al 3%.
- Los gastos financieros se reducirán en un 0.45%.
- Pago de dividendos año 2017 y 2018 en un 50%, para el 2019 en un 75%.

### BALANCE GENERAL

#### ACTIVO

- Se Mantendrá como mínimo \$10.000,00 en la cuenta de efectivo; para el año 2015 crecerá en 1,49%, para el 2016 a 2,45%, con relación al 2017 a 3,19%, para el 2018 a 4,33% y para el 2019 a 4,39% con relación a las ventas de cada periodo.
- Cuentas por cobrar, la proyección que se utilizó fue a través de la planeación de la rotación de cartera, con dicha información, se procedió a calcular las proyecciones para los años 2017 al 2019. (Compañías, 2011)  
Es decir se reemplazó la fórmula;

$$\text{Rotación de Cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

$$\text{Cuentas por cobrar} = \frac{754367,27}{12,9839}$$

$$\text{Cuentas por cobrar} = \$58100,00$$

- Servicios y otros pagos anticipados crecerá en un 40% para el año 2015, para el 2016 se incrementa a 0,77% para el 2017 a 0,79%, para el 2018 se reduce a un 0% y para el año 2019 crece en un 0,67% con relación a las ventas.
- Activo por impuesto corriente se consideró los siguientes cálculos; detallados en los anexos. (VER ANEXO 4)
- Propiedad Planta y Equipo se proyecta una inversión de \$30.000,00 en armas, accesorios e implementos de seguridad, para el año 2019 se invierte nuevamente \$5.000,00 en la compra de armas e implementos como a su vez \$5.000,00 en la adquisición de equipo de computación, en el anexo se detalla los cálculos. (VER ANEXO 5)
- El activo diferido permanece constante con relación al año 2014.
- El activo a largo plazo permanece constante; garantía arriendo Quito \$900,00 y Latacunga \$300.
- Se proyecta invertir \$26.000,00 en una póliza de acumulación a largo plazo 5 años a partir del 2016. (VER ANEXO 6)

## PASIVO

Las cuentas y documentos por pagar, se calculó a través de la matriz de planeación del periodo medio de pago, con dicha información se procedio a calcular las cuentas y documentos por pagar para los años 2017 y 2019.

$$\text{Periodo Medio de Pago} = \frac{\text{Cuentas y Doc. por pagar} * 365}{\text{Costo de Ventas}}$$

$$\frac{\text{Periodo Medio de Pago} * \text{Costo de Ventas}}{365} = \text{Ctas X Pagar}$$

$$\text{Cuentas por pagar} = \frac{18 * 467707,71}{365}$$

$$\text{Cuentas por pagar} = \$22500,00$$

- Las provisiones se basó en las premisas que se adjunta en el anexo. (VER ANEXO 7)
- Las obligaciones su cálculo se detalla en el anexo. (VER ANEXO 8)
- Los dividendos por pagar se distribuyeron tal como lo detalla en el anexo. (VER ANEXO 9)
- El pasivo diferido se mantiene constante.

## **PATRIMONIO**

- El Capital Suscrito y Reserva Legal se mantiene constante.
- Los resultados acumulados se incrementan en \$35.978,51 para el 2015, en \$37.240,38 para el 2016, en \$18880,58 para el 2017, en \$19353,81 para el 2018 y para el 2019 a \$9662,50.
- El resultado del ejercicio, es el que se obtiene después de calcular el 15% de participación trabajadores, 22% de impuesto a la renta y el pago de dividendos.

## 4.1.2. Balance General Proyectado.

**Tabla 26**  
**Balance General Proyectado**

AIRPORTSEC CIA. LTDA.						
BALANCE GENERAL PROYECTADO						
CODIGO	CUENTA	2015	2016	2017	2018	2019
<b>1.</b>	<b>ACTIVO</b>	<b>107.622,20</b>	<b>154.194,40</b>	<b>187.681,48</b>	<b>208.040,52</b>	<b>230.836,93</b>
1.01.	ACTIVO CORRIENTE	101.582,56	124.361,21	131.229,61	154.864,65	173.103,73
1.01.01.	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	11.230,22	19.022,39	25.560,00	35.730,00	37.240,00
1.01.03.	ACTIVOS FINANCIEROS CUENTAS POR COBRAR	58.100,00	65.061,10	59.725,43	73.921,66	78.872,92
1.01.06.	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	3.000,00	5.989,12	6.300,00	-	5.698,16
1.01.07.	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	29.252,34	34.288,60	39.644,18	45.212,99	51.292,65
<b>1.02.</b>	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>6.039,64</b>	<b>29.833,19</b>	<b>56.451,87</b>	<b>53.175,87</b>	<b>57.733,20</b>
1.02.02.	PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	4.747,47	2.541,02	29.159,70	25.883,70	30.441,03
1.02.11.	ACTIVO DIFERIDO	92,17	92,17	92,17	92,17	92,17
1.02.13.	ACTIVO LARGO PLAZO	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
	INVERSIONES TEMPORALES	26.000,00	26.000,00	26.000,00	26.000,00	26.000,00
<b>2.</b>	<b>PASIVO</b>	<b>57.198,41</b>	<b>66.530,24</b>	<b>81.136,72</b>	<b>82.141,96</b>	<b>95.275,87</b>
2.01.	PASIVO CORRIENTE	57.068,90	66.400,73	81.007,21	82.012,45	95.146,36
2.01.03.	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	22.500,00	30.718,12	25.700,00	25.264,41	28.300,00
2.01.05.	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	-	-	-	-	-
2.01.07.	OBLIGACIONES INSTITUCIONES FINANCIERAS	-	-	-	-	-
2.01.09.	PROVISIONES	8.737,50	8.983,50	9.229,71	9.476,13	9.722,77
2.01.10.	OBLIGACIONES	25.831,40	26.699,11	27.196,92	27.918,10	28.136,09
	DIVIDENDOS POR PAGAR	-	-	18.880,58	19.353,81	28.987,50
<b>2.02.</b>	<b>PASIVOS NO CORRIENTE</b>	<b>129,51</b>	<b>129,51</b>	<b>129,51</b>	<b>129,51</b>	<b>129,51</b>
2.02.01.	PASIVOS FINANCIEROS OBLIGACIONES EMITIDA/	-	-	-	-	-
2.02.05.	PASIVOS DIFERIDOS	129,51	129,51	129,51	129,51	129,51
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>50.423,79</b>	<b>87.664,17</b>	<b>106.544,75</b>	<b>125.898,56</b>	<b>135.561,06</b>
3.01.01.	CAPITAL SUSCRITO	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
3.02.01.	RESERVA LEGAL	1.793,34	1.793,34	1.793,34	1.793,34	1.793,34
3.03.02.	RESULTADOS ACUMULADOS	2.651,93	38.630,45	75.870,83	94.751,41	114.105,22
3.03.03.	RESULTADOS DEL EJERCICIO	35.978,51	37.240,38	18.880,58	19.353,81	9.662,50

Fuente: Airportsec  
Elaboración: Diana Supe

### 4.1.3. Estado de Resultado Proyectado

**Tabla 27**  
**Estado de Resultados Proyectado Escenario Normal**

AIRPORTSEC CIA. LTDA.						
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
CÓDIGO	CUENTA	2015	2016	2017	2018	2019
<b>4.</b>	<b>INGRESOS</b>					
4.02.01.	SERVICIOS NETAS LOCALES CON TARIFA 12	754.367,27	776.998,29	800.308,24	824.317,49	849.047,01
<b>5.01.01.</b>	<b>COSTOS</b>	<b>467.707,71</b>	<b>481.738,94</b>	<b>496.191,11</b>	<b>511.076,84</b>	<b>526.409,15</b>
	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>286.659,56</b>	<b>295.259,35</b>	<b>304.117,13</b>	<b>313.240,64</b>	<b>322.637,86</b>
<b>5.04.</b>	<b>GASTOS ADMINISTRACIÓN</b>	<b>228.998,67</b>	<b>235.593,35</b>	<b>243.560,74</b>	<b>251.148,68</b>	<b>260.521,53</b>
5.04.01.	REMUNERACIONES	128.242,44	132.089,71	136.052,40	140.133,97	144.337,99
5.04.03.	SERVICIOS	45.262,04	46.619,90	48.018,49	49.459,05	50.942,82
5.04.05.	ARRENDAMIENTOS	6.969,60	6.969,60	6.969,60	7.666,56	7.666,56
5.04.08.	PUBLICIDAD	-	-	-	-	-
5.04.09.	MANTENIMIENTO	5.129,70	5.283,59	5.442,10	5.605,36	5.773,52
5.04.11.	GESTION	5.280,57	5.438,99	5.602,16	5.770,22	5.943,33
5.04.13.	SUMINISTROS	2.715,72	2.797,19	2.881,11	2.967,54	3.056,57
5.04.15.	IMPUESTOS	1.508,73	1.554,00	1.600,62	1.648,63	1.698,09
5.04.17.	DEPRECIACIONES	2.206,45	2.206,45	3.381,32	3.276,00	5.442,67
5.04.19.	AMORTIZACIONES	-	-	-	-	-
5.04.21.	GASTOS DE VIAJE	9.052,41	9.323,98	9.603,70	9.891,81	10.188,56
5.04.23.	OTROS GASTOS	22.631,02	23.309,95	24.009,25	24.729,52	25.471,41
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES</b>	<b>57.660,89</b>	<b>59.666,00</b>	<b>60.556,39</b>	<b>62.091,97</b>	<b>62.116,34</b>
<b>5.05.01.</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>3.394,65</b>	<b>3.496,49</b>	<b>3.601,39</b>	<b>3.709,43</b>	<b>3.820,71</b>
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>54.266,24</b>	<b>56.169,51</b>	<b>56.955,00</b>	<b>58.382,54</b>	<b>58.295,63</b>
	Participación trabajadores	8.139,94	8.425,43	8.543,25	8.757,38	8.744,34
	Impuesto a la Renta	10.147,79	10.503,70	10.650,59	10.917,54	10.901,28
	<b>UTILIDAD NETA (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>35.978,51</b>	<b>37.240,38</b>	<b>37.761,16</b>	<b>38.707,62</b>	<b>38.650,00</b>
	DIVIDENDOS SOCIOS	-	-	-	18.880,58	28.987,50
	UTILIDAD NETA (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	35.978,51	37.240,38	37.761,16	19.353,81	9.662,50

Fuente: Airportsec

Elaboración: Diana Supe

## 4.1.4. Flujo del Efectivo del Proyecto Puro sin Deuda.

Tabla 28  
Flujo de efectivo del proyecto puro sin deuda

AIRPORTSEC CIA. LTDA.						
FLUJO DEL EFECTIVO DEL PROYECTO PURO SIN DEUDA						
CONCEPTO	AÑOS					
	2014 0	2015 1	2016 2	2017 3	2018 4	
<b>ENTRADAS</b>						
Saldo Inicial	-	-	35.978,51	73.218,89	63.274,34	82.522,83
Utilidad Neta	35.978,51	37.240,38	37.761,16	38.707,62	38.707,62	38.650,00
(+) Depreciación	2.206,45	2.206,45	2.206,45	3.381,32	3.276,00	5.442,67
(+) Amortización	-	-	-	-	-	-
(+) Crédito	-	-	-	-	-	-
(+) Aporte Capital Propio	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>38.184,96</b>	<b>38.184,96</b>	<b>39.446,83</b>	<b>41.142,48</b>	<b>41.983,62</b>	<b>44.092,67</b>
<b>SALIDAS</b>						
(-) Mantenimiento Depreciación	2.206,45	2.206,45	2.206,45	2.206,45	3.381,32	3.276,00
(-) Compra de Armas, accesorios e implementos de se	-	-	-	30.000,00	-	5.000,00
(-) Compra de Equipo de Computación	-	-	-	-	-	5.000,00
(-) Pago de Dividendos	-	-	-	18.880,58	19.353,81	28.987,50
<b>TOTAL SALIDAS</b>	<b>2.206,45</b>	<b>2.206,45</b>	<b>2.206,45</b>	<b>51.087,03</b>	<b>22.735,13</b>	<b>42.263,50</b>
<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>(14.445,27)</b>					
<b>FLUJO DE EFECTIVO NORMAL</b>	<b>(14.445,27)</b>	<b>35.978,51</b>	<b>37.240,38</b>	<b>(9.944,55)</b>	<b>19.248,49</b>	<b>1.829,17</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO ACUMULADO</b>	<b>(14.445,27)</b>	<b>35.978,51</b>	<b>73.218,89</b>	<b>63.274,34</b>	<b>82.522,83</b>	<b>84.352,00</b>

Fuente: Airportsec  
Elaboración: Diana Supe

## 4.2. Estimación de la tasa de descuento acorde al riesgo.

La tasa de descuento que se utiliza para valorar una empresa es el WACC por sus siglas en inglés o el Costo del Capital Medio Ponderado, este factor de descuento permite ponderar el costo de las fuentes de financiación; capital propio (fondos propios o acciones), como el capital de terceros (pasivo o deudas). (Narváez Liceras, 2008, págs. 36-39)

Para lo cual se aplica la siguiente fórmula:

$$WACC = K_{RP} \frac{RP}{RP + RA} + K_{RA} (1 - t) \frac{RA}{RP + RA}$$

Dónde:

CMPC o sus siglas en inglés WACC

$K_{RA}$  = Costo del endeudamiento de la empresa

$t$  = Tasa del impuesto a la renta sobre beneficios

$K_{RP}$  = Costo de capital propio

RP = Es el valor del capital propio

RA= Valor de la deuda

### 4.2.1. Tasa de descuento capital propio

Antes de determinar el WACC, como primer paso se debe obtener el **Ke**, que es el costo del capital accionario. (Sanjuro Álvarez & Reinoso Casado, 2003)

Para lo cual se aplica la siguiente fórmula:

$$K_e = R_f + \text{Beta} * (R_m - R_f)$$

Dónde:

Rf= Rentabilidad libre de Riesgo equivale a la rentabilidad de los bonos del Estado a largo plazo

Beta= Coeficiente beta o riesgo sistemático de las acciones de la empresa.

Rm Rentabilidad del mercado, equivale a la rentabilidad media obtenida en una serie histórica. Se habla de los títulos cotizados en el mercado de valores.

Por cuanto la empresa de seguridad Airportsec no cotiza en el mercado de capitales al igual que ocurre con todas las empresas de seguridad, la tasa de capital accionario corresponde a las siguientes variables:

$$K_e = R_f + \text{Inflación} + \text{Riesgo País}$$

Dónde:

Rf: Tasa libre de riesgo bonos del Estado Ecuatoriano.

Inflación: Inflación mensual enero 2016.

Riesgo País: Medida en porcentajes.

La tasa libre de riesgo de los bonos del Estado Ecuatoriano, se obtuvo mediante la página web de la Bolsa de Valores de Quito, la cual se detalla a continuación, de esta manera se obtuvo un promedio de los rendimientos del mes de febrero de 8,14%.

**Bolsa de Valores de Quito**  
Precios diarios de cierres en bonos del estado  
Año:2016

FECHA	DECRETO	PRECIO %	RENDIMIENTO	D POR VENGE	INTERÉS %	LR NOMINAL	LR EFECTIVO	ECHA DE EMIS	CHA VENCIM	PROCEDENC	aru_opc	Sei
01-feb-2016	A. RESOL 002	79,8357	11,00	1734	5,36	12.264,43	9.791,39	25-nov-2014	25-nov-2020	G	Magi	Jubi
01-feb-2016	A. RESOL 003	88,7724	10,50	934	5,07	11.200,00	9.942,51	05-sep-2013	05-sep-2018	G	MAGI	JUBI
05-feb-2016	A. RESOL 016	97,0766	7,80	406	5,07	800.000,00	776.614,33	21-mar-2012	21-mar-2017	G	Anil	Quev
05-feb-2016	A. RESOL 004	100,0000	3,25	540	3,25	1.500.000,00	1.500.000,00	05-feb-2016	05-ago-2017	G	UNIC	UNIC

Procedencia:  
(Q) Bolsa de Valores de Quito  
(G) Bolsa de Valores de Guayaquil  
Fuente: Sistema Electrónico Bursátil  
Elaboración: BVQ Operaciones - Técnico

**Figura 28 Rentabilidad Bonos del Estado Ecuatoriano**

Fuente: Bolsa de Valores de Quito

La inflación y el riesgo país se obtuvo mediante los datos publicados en la página web del Banco Central del Ecuador, los cuales se detallan a continuación:

**Tabla 29**  
**Tasa de Inflación y Riesgo País Feb 2016**

**Banco Central del Ecuador**

▶ Deuda Externa Pública como % del PIB (Noviembre 2015):	20,80%
▶ Inflación Anual (Enero-2016/DEnero-2015):	3,09%
▶ Inflación Mensual (Enero-2016):	0,31%
▶ Tasa de Desempleo Urbano a Diciembre-31-2015:	5,65%
▶ Tasa de interés activa (febrero-16):	8,88%
▶ Tasa de interés pasiva (febrero-16):	5,83%
▶ Barril Petróleo (WTI 03-Feb-16):	32,28USD
▶ Índice Dow Jones (03-Feb-2016):	16338,68
▶ Riesgo País (03-Feb-2016):	1565,00

Fuente: Banco Central del Ecuador

El Costo del Capital accionario reemplazando la fórmula queda de la siguiente manera:

**Tabla 30**  
**Costo de capital**

<b>Ke</b>	<b>Rf</b>	<b>+Inflación</b>	<b>+RiesgoPaís</b>
Ke	8,14%	3,09%	15,65%
Ke	27%		

Elaboración: Diana Supe

#### 4.2.2. Tasa de descuento con financiamiento.

Para el caso de valoración de la empresa no registra deuda por lo que el costo promedio ponderado de capital (WACC) es igual al costo de capital accionario (Ke). (Narváez Liceras, 2008, págs. 36-39)

Sin embargo se presenta la fórmula de cálculo del costo de la deuda:

$$\text{Costo de la deuda} = Kd * (1 - t)$$

Dónde:

Kd= Costo del préstamo

T= Tasa del impuesto

Finalmente se calcula el WACC, reemplazando la fórmula antes mencionada con los valores descritos a continuación: (Narváez Liceras, 2008, págs. 36-39)

$$WACC = \frac{RP}{RP + RA} K_{RP} + \frac{RA}{RP + RA} K_{RA} (1 - t)$$

Dónde:

Ke: 27%

CAA: Patrimonio año 2014 \$14445,27

D: Cero

Kd: Cero

T: Después de despejar la fórmula

1- [(1-0,15) (1-0,22)]; 33,70%

**Tabla 31**

**Wacc**

WACC =	Ke
WACC=	27%

Elaboración: Diana Supe

**4.3. Factor de descuento**

Es un múltiplo utilizado para descontar el valor de un cash flow futuro a su valor actual. Este múltiplo se obtiene a partir de un tipo de descuento y del número de años, el factor de descuento será una cifra inferior a 1.

Para lo cual se aplica la siguiente fórmula.

$$Fd = \frac{1}{1 + k^t}$$

Dónde:

k= Tipo de descuento, en el presente proyecto es el WACC

t= Número de años.

Reemplazando la fórmula se procede a calcular el factor de descuento.

**Tabla 32**  
**Factor de Descuento**

AÑOS	FÓRMULA	FACTOR DE DESCUENTO
0	$1 / (1+0,27)^0$	1,00
1	$1 / (1+0,27)^1$	0,79
2	$1 / (1+0,27)^2$	0,62
3	$1 / (1+0,27)^3$	0,49
4	$1 / (1+0,27)^4$	0,38
5	$1 / (1+0,27)^5$	0,30

Elaboración: Diana Supe

#### 4.4. Valor Residual

Valor Residual se calcula porque se supone que la empresa va a seguir operando indefinidamente por lo cual el valor residual se determina como una proyección a perpetuidad del último flujo de caja.

Así como se determinó la tasa de crecimiento de los flujos se debe determinar la tasa de crecimiento a perpetuidad. (Confianza, 2015)

Para determinar la tasa de crecimiento g, se puede calcular mediante tres métodos: (Narváez Liceras, 2008, págs. 36-39)

- Cuando  $g$  es perpetuo.-

$$VR_n = \frac{(FCF_n)(1+g)}{WACC - g}$$

Dónde:

$VR_n$  = Valor residual calculado del último año del periodo estimado

$g$  = Tasa esperada de crecimiento perpetuo de Free Cash Flow.

- Cuando  $g$  es constante.- Se conoce como Modelo Gordon, en el cual supone que los dividendos crecerá a una tasa constante pero a una tasa menor que el rendimiento requerido

$g$  = Constante

$$VR_n = \frac{FCF_n}{WACC}$$

- Cuando  $g$  es cero.- Comprende una serie de dividendos constantes sin crecimiento

$g = 0$

$$VR_n = \frac{FCF_n}{WACC}$$

Reemplazando: 84352/ 0,27

La tasa de crecimiento que aplicaremos para el presente proyecto será la tasa de crecimiento cero, el valor residual es \$312414,82, se utilizó este método ya que la empresa no se encuentra posesionada en el mercado.

**Tabla 33**  
**Valor Residual año 2019**

Flujo de caja del último año 2019 =	84.352,00
$g$	0,00%
$N$ =	5
WACC	27,00%
<b>VALOR RESIDUAL</b>	<b>312.414,82</b>

Elaboración: Diana Supe

## 4.4.1. Escenario Normal Valor de la Empresa

**Tabla 34**  
**Flujo de Efectivo Escenario Normal**

<b>AIRPORTSEC CIA. LTDA.</b>						
<b>FLUJO DEL EFECTIVO DEL PROYECTO PURO SIN DEUDA</b>						
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>CONCEPTO</b>	<b>ANOS</b>					
<b>ENTRADAS</b>						
Saldo Inicial		-	<b>35.978,51</b>	<b>73.218,89</b>	<b>63.274,34</b>	<b>82.522,83</b>
Utilidad Neta		35.978,51	37.240,38	37.761,16	38.707,62	38.650,00
(+) Depreciación		2.206,45	2.206,45	3.381,32	3.276,00	5.442,67
(+) Amortización		-	-	-	-	-
(+) Crédito		-	-	-	-	-
(+) Aporte Capital Propio		-	-	-	-	-
<b>TOTAL ENTRADAS</b>		<b>38.184,96</b>	<b>39.446,83</b>	<b>41.142,48</b>	<b>41.983,62</b>	<b>44.092,67</b>
<b>SALIDAS</b>						
(-) Mantenimiento Depreciación		2.206,45	2.206,45	2.206,45	3.381,32	3.276,00
(-) Compra de Armas, accesorios e implementos de seguridad		-	-	30.000,00	-	5.000,00
(-) Compra de Equipo de Computación		-	-	-	-	5.000,00
(-) Pago de Dividendos		-	-	18.880,58	19.353,81	28.987,50
<b>TOTAL SALIDAS</b>		<b>2.206,45</b>	<b>2.206,45</b>	<b>51.087,03</b>	<b>22.735,13</b>	<b>42.263,50</b>
<b>INVERSION INICIAL</b>		<b>(14.445,27)</b>				
<b>FLUJO DE EFECTIVO NETO</b>		<b>35.978,51</b>	<b>37.240,38</b>	<b>(9.944,55)</b>	<b>19.248,49</b>	<b>1.829,17</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO ACUMULADO</b>		<b>35.978,51</b>	<b>73.218,89</b>	<b>63.274,34</b>	<b>82.522,83</b>	<b>84.352,00</b>
<b>VALOR RESIDUAL</b>						<b>312.414,82</b>
<b>FLUJO DEL PROYECTO PURO</b>		<b>35.978,51</b>	<b>73.218,89</b>	<b>63.274,34</b>	<b>82.522,83</b>	<b>396.766,82</b>
<b>X FACTOR DE DESCUENTO</b>		<b>1,0000</b>	<b>0,7874</b>	<b>0,6200</b>	<b>0,4882</b>	<b>0,3027</b>
<b>FLUJO DE CAJA DESCONTADO</b>		<b>28.329,54</b>	<b>45.395,80</b>	<b>30.889,90</b>	<b>31.721,90</b>	<b>120.092,74</b>
<b>VALOR ACTUAL DE FLUJOS</b>		<b>256.429,88</b>	<b>(14.445,27)</b>			
<b>VALOR DE LA EMPRESA</b>		<b>241.984,61</b>				

Elaboración: Diana Supe

## 4.5. Análisis de sensibilidad

### 4.5.1. Supuestos

En el análisis de sensibilidad se van a considerar algunos factores importantes dentro del desarrollo de este proyecto tales como:

- Servicio
- Precio
- Demanda
- Inversión tecnológica
- Calidad

Los cuales se analizarán dentro del escenario pesimista y optimista tomando en consideración el 10% en las ventas.

**Tabla 35**  
**Análisis de Escenarios**

ANÁLISIS DE ESCENARIOS					
ESCENARIO	SERVICIOS	PRECIO	DEMANDA	INV. TECN.	CALIDAD
OPTIMISTA	INCREMENTA	SUBE	SUBE	INCREMENTA	ALTA
PESIMISTA	DECRECE	BAJA	BAJA	DECRECE	BAJA
NORMAL	MANTIENE	MANTIENE	MANTIENE	MANTIENE	MANTIENE

ESCENARIO		VENTAS	COSTOS	GASTOS
OPTIMISTA	▶	+10%	MANTIENE	MANTIENE
PESIMISTA	▶	-10%	MANTIENE	MANTIENE

Elaboración: Diana Supe

#### 4.5.2. Escenario Optimista

**Tabla 36**  
**Estado de resultados escenario optimista**

AIRPORTSEC CIA. LTDA.						
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
ESCENARIO OPTIMISTA						
CÓDIGO	CUENTA	2015	2016	2017	2018	2019
<b>4.</b>	<b>INGRESOS</b>					
4.02.01.	SERVICIOS NETAS LOCALES CON TARIFA 12	805.634,95	886.198,45	974.818,29	1.072.300,12	1.179.530,13
<b>5.01.01.</b>	<b>COSTOS</b>	<b>499.493,67</b>	<b>549.443,04</b>	<b>604.387,34</b>	<b>664.826,07</b>	<b>731.308,68</b>
	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>306.141,28</b>	<b>336.755,41</b>	<b>370.430,95</b>	<b>407.474,05</b>	<b>448.221,45</b>
<b>5.04.</b>	<b>GASTOS ADMINISTRACIÓN</b>	<b>243.938,07</b>	<b>267.414,28</b>	<b>294.412,97</b>	<b>323.410,81</b>	<b>356.824,31</b>
5.04.01.	REMUNERACIONES	136.957,94	150.653,74	165.719,11	182.291,02	200.520,12
5.04.03.	SERVICIOS	48.338,10	53.171,91	58.489,10	64.338,01	70.771,81
5.04.05.	ARRENDAMIENTOS	6.969,60	6.969,60	6.969,60	7.666,56	7.666,56
5.04.08.	PUBLICIDAD	-	-	-	-	-
5.04.09.	MANTENIMIENTO	5.478,32	6.026,15	6.628,76	7.291,64	8.020,80
5.04.11.	GESTION	5.639,44	6.203,39	6.823,73	7.506,10	8.256,71
5.04.13.	SUMINISTROS	2.900,29	3.190,31	3.509,35	3.860,28	4.246,31
5.04.15.	IMPUESTOS	1.611,27	1.772,40	1.949,64	2.144,60	2.359,06
5.04.17.	DEPRECIACIONES	2.206,45	2.206,45	3.381,32	3.276,00	5.442,67
5.04.19.	AMORTIZACIONES	-	-	-	-	-
5.04.21.	GASTOS DE VIAJE	9.667,62	10.634,38	11.697,82	12.867,60	14.154,36
5.04.23.	OTROS GASTOS	24.169,05	26.585,95	29.244,55	32.169,00	35.385,90
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES</b>	<b>62.203,21</b>	<b>69.341,13</b>	<b>76.017,98</b>	<b>84.063,23</b>	<b>91.397,14</b>
<b>5.05.01.</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>3.625,36</b>	<b>3.987,89</b>	<b>4.386,68</b>	<b>4.825,35</b>	<b>5.307,89</b>
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>58.577,85</b>	<b>65.353,24</b>	<b>71.631,30</b>	<b>79.237,88</b>	<b>86.089,26</b>
	Participación trabajadores	8.786,68	9.802,99	10.744,69	11.885,68	12.913,39
	Impuesto a la Renta	10.147,79	10.503,70	10.650,59	10.917,54	10.901,28
	<b>UTILIDAD NETA (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>39.643,38</b>	<b>45.046,55</b>	<b>50.236,01</b>	<b>56.434,66</b>	<b>62.274,59</b>
	DIVIDENDOS SOCIOS	-	-	25.118,01	28.217,33	46.705,94
	UTILIDAD NETA (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO	39.643,38	45.046,55	25.118,01	28.217,33	15.568,65

Elaboración: Diana Supe

**Tabla 37**  
**Flujo de Efectivo Escenario Optimista**

<b>AIRPORTSEC CIA. LTDA.</b>						
<b>FLUJO DEL EFECTIVO DEL PROYECTO PURO SIN DEUDA</b>						
<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑOS</b>					
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ENTRADAS</b>						
Saldo Inicial		-	<b>39.643,38</b>	<b>84.689,94</b>	<b>80.982,81</b>	<b>109.094,82</b>
Utilidad Neta		39.643,38	45.046,55	50.236,01	56.434,66	62.274,59
(+) Depreciación		2.206,45	2.206,45	3.381,32	3.276,00	5.442,67
(+) Amortización		-	-	-	-	-
(+) Crédito		-	-	-	-	-
(+) Aporte Capital Propio		-	-	-	-	-
<b>TOTAL ENTRADAS</b>		<b>41.849,83</b>	<b>47.253,00</b>	<b>53.617,33</b>	<b>59.710,66</b>	<b>67.717,26</b>
<b>SALIDAS</b>						
(-) Mantenimiento Depreciación		2.206,45	2.206,45	2.206,45	3.381,32	3.276,00
(-) Compra de Armas, accesorios e implementos de seguridad		-	-	30.000,00	-	5.000,00
(-) Compra de Equipo de Computación		-	-	-	-	5.000,00
(-) Pago de Dividendos		-	-	25.118,01	28.217,33	46.705,94
<b>TOTAL SALIDAS</b>		<b>2.206,45</b>	<b>2.206,45</b>	<b>57.324,46</b>	<b>31.598,65</b>	<b>59.981,94</b>
<b>INVERSION INICIAL</b>		<b>(14.445,27)</b>				
FLUJO DE EFECTIVO NETO		(14.445,27)	39.643,38	45.046,55	(3.707,12)	28.112,01
<b>FLUJO DE EFECTIVO ACUMULADO</b>		<b>(14.445,27)</b>	<b>39.643,38</b>	<b>84.689,94</b>	<b>80.982,81</b>	<b>109.094,82</b>
VALOR RESIDUAL						432.704,20
<b>FLUJO DEL PROYECTO PURO</b>		<b>(14.445,27)</b>	<b>39.643,38</b>	<b>84.689,94</b>	<b>80.982,81</b>	<b>109.094,82</b>
X FACTOR DE DESCUENTO		1,0000	0,7874	0,6200	0,4882	0,3027
<b>FLUJO DE CAJA DESCONTADO</b>		<b>(14.445,27)</b>	<b>31.215,26</b>	<b>52.507,86</b>	<b>39.535,00</b>	<b>166.332,16</b>
<b>VALOR ACTUAL DE FLUJOS</b>		<b>331.526,50</b>	<b>(14.445,27)</b>			
<b>VALOR DE LA EMPRESA</b>		<b>317.081,23</b>				

Elaboración: Diana Supe

### 4.5.3. Escenario Pesimista.

**Tabla 38**  
**Estado de Resultados Escenario Pesimista**

<b>AIRPORTSEC CIA. LTDA.</b>						
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>						
<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>						
<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>4.</b>	<b>INGRESOS</b>					
4.02.01.	SERVICIOS NETAS LOCALES CON TARIFA 12	659.155,87	593.240,28	533.916,25	480.524,63	432.472,17
<b>5.01.01.</b>	<b>COSTOS</b>	<b>408.676,64</b>	<b>367.808,97</b>	<b>331.028,08</b>	<b>297.925,27</b>	<b>268.132,74</b>
	<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>250.479,23</b>	<b>225.431,31</b>	<b>202.888,18</b>	<b>182.599,36</b>	<b>164.339,42</b>
<b>5.04.</b>	<b>GASTOS ADMINISTRACIÓN</b>	<b>201.254,07</b>	<b>182.046,27</b>	<b>165.934,12</b>	<b>150.967,44</b>	<b>139.131,62</b>
5.04.01.	REMUNERACIONES	112.056,50	100.850,85	90.765,76	81.689,19	73.520,27
5.04.03.	SERVICIOS	39.549,35	35.594,42	32.034,98	28.831,48	25.948,33
5.04.05.	ARRENDAMIENTOS	6.969,60	6.969,60	6.969,60	7.666,56	7.666,56
5.04.08.	PUBLICIDAD	-	-	-	-	-
5.04.09.	MANTENIMIENTO	4.482,26	4.034,03	3.630,63	3.267,57	2.940,81
5.04.11.	GESTION	4.614,09	4.152,68	3.737,41	3.363,67	3.027,31
5.04.13.	SUMINISTROS	2.372,96	2.135,67	1.922,10	1.729,89	1.556,90
5.04.15.	IMPUESTOS	1.318,31	1.186,48	1.067,83	961,05	864,94
5.04.17.	DEPRECIACIONES	2.206,45	2.206,45	3.381,32	3.276,00	5.442,67
5.04.19.	AMORTIZACIONES	-	-	-	-	-
5.04.21.	GASTOS DE VIAJE	7.909,87	7.118,88	6.407,00	5.766,30	5.189,67
5.04.23.	OTROS GASTOS	19.774,68	17.797,21	16.017,49	14.415,74	12.974,16
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES</b>	<b>49.225,16</b>	<b>43.385,04</b>	<b>36.954,06</b>	<b>31.631,92</b>	<b>25.207,81</b>
<b>5.05.01.</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>2.966,20</b>	<b>2.669,58</b>	<b>2.402,62</b>	<b>2.162,36</b>	<b>1.946,12</b>
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>46.258,96</b>	<b>40.715,46</b>	<b>34.551,44</b>	<b>29.469,56</b>	<b>23.261,68</b>
	Participación trabajadores	6.938,84	6.107,32	5.182,72	4.420,43	3.489,25
	Impuesto a la Renta	10.147,79	10.503,70	10.650,59	10.917,54	10.901,28
	<b>UTILIDAD NETA (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>29.172,32</b>	<b>24.104,44</b>	<b>18.718,13</b>	<b>14.131,59</b>	<b>8.871,15</b>
	DIVIDENDOS SOCIOS	-	-	9.359,07	7.065,79	6.653,36
	<b>UTILIDAD NETA (PÉRDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>29.172,32</b>	<b>24.104,44</b>	<b>9.359,07</b>	<b>7.065,79</b>	<b>2.217,79</b>

Elaboración: Diana Supe

**Tabla 39**  
**Flujo del Efectivo Escenario Pesimista**

<b>AIRPORTSEC CIA. LTDA.</b>						
<b>FLUJO DEL EFECTIVO DEL PROYECTO PURO SIN DEUDA</b>						
<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>ANOS</b>					<b>2019</b>
	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	
<b>ENTRADAS</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Saldo Inicial	-	-	29.172,32	53.276,76	60.810,70	67.771,17
Utilidad Neta	29.172,32	24.104,44	24.104,44	18.718,13	14.131,59	8.871,15
(+) Depreciación	2.206,45	2.206,45	2.206,45	381,32	276,00	276,00
(+) Amortización	-	-	-	-	-	-
(+) Crédito	-	-	-	-	-	-
(+) Aporte Capital Propio	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>31.378,77</b>	<b>26.310,89</b>	<b>26.310,89</b>	<b>19.099,45</b>	<b>14.407,59</b>	<b>9.147,15</b>
<b>SALIDAS</b>						
(-) Mantenimiento Depreciación	2.206,45	2.206,45	2.206,45	2.206,45	381,32	276,00
(-) Compra de Armas, accesorios e implementos de seguridad	-	-	-	-	-	-
(-) Compra de Equipo de Computación	-	-	-	-	-	-
(-) Pago de Dividendos	-	-	-	9.359,07	7.065,79	6.653,36
<b>TOTAL SALIDAS</b>	<b>2.206,45</b>	<b>2.206,45</b>	<b>2.206,45</b>	<b>11.565,52</b>	<b>7.447,11</b>	<b>6.929,36</b>
<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>(14.445,27)</b>					
FLUJO DE EFECTIVO NETO	(14.445,27)	29.172,32	24.104,44	7.533,94	6.960,47	2.217,79
<b>FLUJO DE EFECTIVO ACUMULADO</b>	<b>(14.445,27)</b>	<b>29.172,32</b>	<b>53.276,76</b>	<b>60.810,70</b>	<b>67.771,17</b>	<b>69.988,96</b>
VALOR RESIDUAL						259.218,37
<b>FLUJO DEL PROYECTO PURO</b>	<b>(14.445,27)</b>	<b>29.172,32</b>	<b>53.276,76</b>	<b>60.810,70</b>	<b>67.771,17</b>	<b>329.207,33</b>
X FACTOR DE DESCUENTO	1,0000	0,7874	0,6200	0,4882	0,3844	0,3027
<b>FLUJO DE CAJA DESCONTADO</b>	<b>(14.445,27)</b>	<b>22.970,33</b>	<b>33.031,66</b>	<b>29.687,17</b>	<b>26.051,34</b>	<b>99.643,94</b>
<b>VALOR ACTUAL DE FLUJOS</b>	<b>211.384,45</b>	<b>(14.445,27)</b>				
<b>VALOR DE LA EMPRESA</b>	<b>196.939,18</b>					

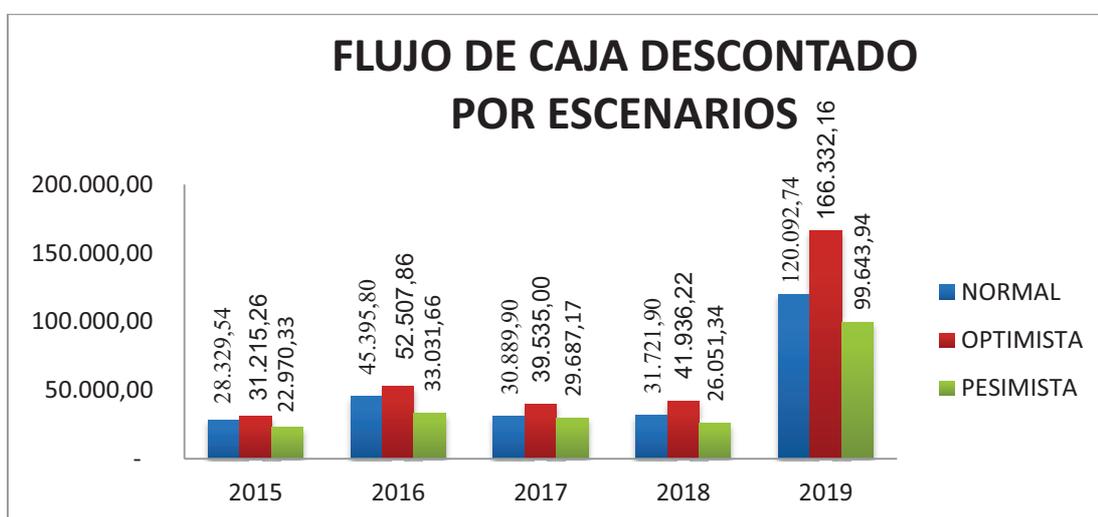
Elaboración: Diana Supe

#### 4.5.4. Resumen de Flujos de Caja Descontados por escenarios.

**Tabla 40**  
**Resumen de Flujos de Caja Descontados por escenarios.**

FLUJOS DE CAJA DESCONTADOS							VALOR EMPRESA
ESCENARIO	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
NORMAL	(14.445,27)	28.329,54	45.395,80	30.889,90	31.721,90	120.092,74	241.984,61
OPTIMISTA	(14.445,27)	31.215,26	52.507,86	39.535,00	41.936,22	166.332,16	317.081,23
PORCENTAJE DE VARIACIÓN		10%	16%	28%	32%	39%	31%
PESIMISTA	(14.445,27)	22.970,33	33.031,66	29.687,17	26.051,34	99.643,94	196.939,18
PORCENTAJE DE VARIACIÓN		-19%	-27%	-4%	-18%	-17%	-19%

Elaboración: Diana Supe



**Figura 29 Flujo de Caja Descontado por escenarios.**

Fuente: Balances Proyectados

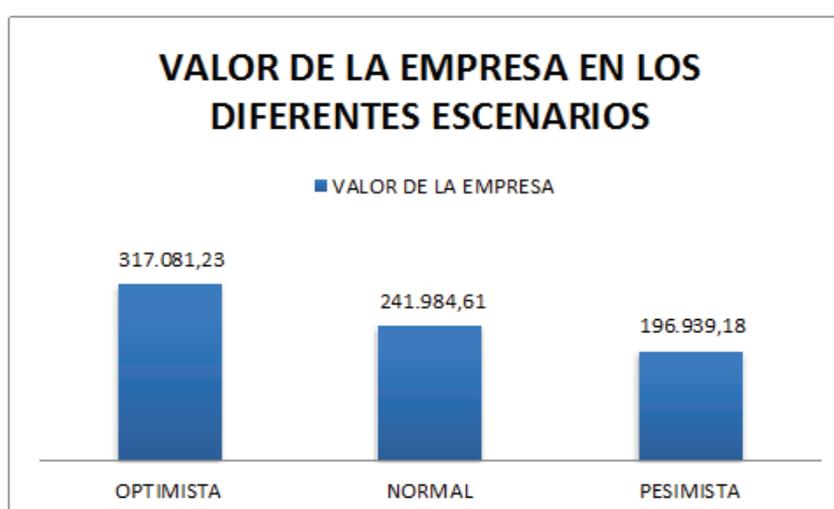
#### 4.5.5. Matriz Resumen

En el siguiente cuadro se detalla la valoración de la empresa en los escenarios: optimista, normal y pesimista.

**Tabla 41**  
**Matriz Resumen Escenarios**

DESCRIPCIÓN	ESCENARIO		
	OPTIMISTA	NORMAL	PESIMISTA
WACC	27%	27%	27%
VALOR RESIDUAL AÑO 2019	432.704,20	312.414,82	259.218,37
<b>VALOR DE LA EMPRESA (VAN)</b>	<b>317.081,23</b>	<b>241.984,61</b>	<b>196.939,18</b>

Elaboración: Diana Supe



**Figura 30 Valor de la empresa por escenarios**

Fuente: Balances Proyectados

#### 4.5.6. Criterio de valor de la empresa.

Dentro de los criterios que se tomó en cuenta para realizar la valoración de Airportsec, se tiene; el análisis situacional de la empresa en el que se pudo observar que internamente la empresa a nivel financiero se registran altos gastos administrativos lo que ha conllevado a que la empresa genere un bajo rendimiento. La empresa no dispone de activos fijos en el rubro de armamentos e implementos de seguridad por ende su activo total no es alto y afecta al crecimiento económico de la misma.

Además la empresa por falta de planificación estratégica y financiera mantiene bajos indicadores de liquidez, rentabilidad y patrimonio; registrando un promedio histórico de liquidez del 1,26%, se determinó también un endeudamiento promedio de 12,63%.

Externamente existen factores del entorno por lo cual se ve afectada tales como; las nuevas regulaciones, PiB, aumento de las tasas de interés por las cuales se dificulta obtener créditos para inversión.

Después de haber realizado la valoración de la empresa a través del método de flujo descontado se concluye un criterio de valor de la empresa en base al valor actual neto en \$241.984,61 bajo el escenario normal

Con el objeto de facilitar la toma de decisiones dentro la empresa se efectuó el análisis de sensibilidad en el cual se determinaron las variables que afectan el resultado económico de la empresa y que tiene incidencia en el escenario optimista y pesimista; con lo cual se da un criterio de valor de \$317.081,23 y \$196939,18 respectivamente.

## CONCLUSIONES

C1. Los accionistas no han realizado una valoración del negocio por lo que no se dispone de información actualizada para emitir un criterio de valor de la empresa.

C2. El marco teórico se sustenta en teorías enfocadas en los diferentes métodos de valoración y luego de su análisis la valoración se lo realiza en base al método de flujo descontado.

C3. En el análisis situacional de la empresa Airportsec se determinó que los factores externos del entorno político, económico y legal amenazan las actividades de la empresa así como son las nuevas regulaciones sobre las empresas de seguridad y vigilancia privada, factores de inflación, PIB, tasas de intereses, riesgo país y la alta competencia que afectan al crecimiento económico de la misma.

C4. En el ámbito interno la empresa no está aprovechando los recursos, por falta de una planificación estratégica y financiera.

C5. Luego del análisis financiero se determina en promedio una liquidez de 1,26%, rentabilidad patrimonial del 33,81% y endeudamiento en proveedores con respecto al patrimonio en 12,63%.

C6. Después del análisis de Airportsec en el atractivo del mercado de la industria tiene una puntuación de: 3.52 y la Posición Competitiva en el mercado =3.60, esto demuestra que la empresa se ubica entre las etapas de resistencia, crecimiento y desarrollo.

C7. Se realizó una matriz de planeación financiera en la cual se definen metas y actividades a través de los indicadores financieros y se determinó el balance general y estado de resultados proyectado como los flujos de efectivo.

C8. De acuerdo con el valor actual neto la empresa Airportsec asume un criterio de valor de \$241.984,61 bajo un escenario normal, \$317081,23 bajo un escenario optimista y \$196.939,18 bajo un escenario pesimista.

## RECOMENDACIONES

C1R1. Poner en práctica la planeación financiera recomendada en base a los escenarios planteados, con lo cual los accionistas evaluarán el criterio de valor del negocio.

C3, C4 R2. Se recomienda a la empresa Airportsec fortalecer e innovar en nuevos servicios de seguridad y vigilancia privada, para lo cual debe implementar las estrategias planteadas en el presente proyecto esto permitirá a la empresa ser competitiva en el sector de la seguridad.

C5. R3. Se mantenga una política con relación a los gastos administrativos lo que ayudara a la empresa a mejorar sus indicadores financieros en especial la liquidez y de esta forma generar una mayor rentabilidad.

C6 R4. Aplique y mantenga un plan estratégico y financiero que le permita a la empresa direccionarse a largo plazo con el fin de lograr un mejor posicionamiento.

C7 R5. Poner en práctica la planeación financiera y evaluar periódicamente los indicadores lo cual permitirá alcanzar los objetivos propuestos.

C8 R6. La Gerencia puede utilizar esta valoración como un criterio de valor para la toma de decisiones futuras en la parte financiera y administrativa de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Programa de Aviación Civil*. (2010). Quito: Dirección General de Aviación Civil.
- Contenidos Seguridad de la Aviación Civil 3*. (1 de 1 de 2014). Obtenido de Contenidos Seguridad de la Aviación Civil 3: <http://www.aviacioncivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/SEGURIDAD-DE-LA-AVIACI%C3%93N-CIVIL-3.pdf>
- ABPE. (2015). Boletín Febrero 2015 Asociación de Bancos Privados del Ecuador. *Boletín Macroeconómico Mensual*, 6-11.
- ACI. (2011). *Anexo 17 al Convenio sobre Aviación Civil Internacional*. Canada: Organización de Aviación Civil Internacional.
- AECA, A. E. (2005). *Valoración de Pymes*. Madrid: Gráficas ORMAG.
- Álvarez García, R. D., García Monsalve, K. I., & Borraez Álvarez, A. F. (2006). *Las Razones para valorar una empresa y los Métodos Empleados*. Medellín: Semestre Económico.
- Amaya Amaya, J. (2005). *Gerencia Planeación y Estrategia Fundamentos, modelos y Software de Planeación*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás de Aquino.
- Aviación\_Civil. (1 de 1 de 2014). *Conenidos Seguridad de la Aviación Civil 3*. Obtenido de Conenidos Seguridad de la Aviación Civil 3: <http://www.aviacioncivil.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/SEGURIDAD-DE-LA-AVIACI%C3%93N-CIVIL-3.pdf>
- BCE. (2015). *Boletín Estadístico enero 2015*. Quito: BCE.
- BCE. (2 de Noviembre de 2015). *Contenido.bce.fin.ec*. Recuperado el 10 de 12 de 2015, de *Contenido.bce.fin.ec*: <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- BCE. (2015). *INFORME ESTADISTICO ECONOMICO 2015*. QUITO: Banco Central del Ecuador.
- BCE. (11 de Noviembre de 2015). *www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos*. Obtenido de *www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos*: <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>

- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Naucalpan: Pearson Educación.
- Betancourt, A. (2007). La Seguridad privada en América Latina: un mercado en crecimiento. *Ciudad Segura 19- 2007*, 248-249.
- Caicedo Rosero, L. (21 de Enero de 2015). *B.H.I No. 41 "Chacras":La Seguridad Pública*. Obtenido de B.H.I No. 41 "Chacras":La Seguridad Pública: <http://www.batallonchacras.com/>
- Carrión, F. (2002). *Seguridad Ciudadana, ¿espejismo o realidad?* Quito: ISBN.
- Carrión, M. J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid: Esic.
- Casanovas Ramón, M., & Santandreu Gracia, P. (2011). *Guía práctica para la Valoración de Empresas*. Barcelona: Profit.
- Center, M. P. (1994). *El Plan de Negocios*. España: Díaz de Santos S.A.
- Comercio. (6 de Octubre de 2015). La República del Ecuador decrecerá 0.5% en 2015, según el FMI. *La República*, pág. 1.
- Compañía., S. d. (28 de 10 de 2011). <http://www.supercias.gob.ec/>. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/>: [http://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf](http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf)
- Compañías, S. d. (28 de 10 de 2011). *Superintendencia de Compañías*. Obtenido de Superintendencia de Compañías: [http://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf](http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/20111028102451.pdf)
- Confianza, F. e. (15 de 01 de 2015). *finanzasenconfianza.com*. Recuperado el 01 de 02 de 2016, de [finanzasenconfianza.com: http://finanzasenconfianza.com/metodo-de-valoracion-de-descuento-de-flujos-de-caja/](http://finanzasenconfianza.com/metodo-de-valoracion-de-descuento-de-flujos-de-caja/)
- Consulting, M. (16 de Febrero de 2015). *Portal de la dirección de empresas*. Obtenido de Portal de la dirección de empresas: <http://www.managerconsulting.net/valoraci%C3%B3n-de-empresas>
- Empresas, A. A. (2005). Valoración de Pymes. *Valoración de Empresas*.

- Espiñeira Pacheco , & Asociados. (2013). Valoración de Empresas como Estrategia de Negocios. *Boletín de Consultoría Gerencial*, 8.
- Espiñeira Pacheco, & Asociados. (2013). Valoración de empresas como Estrategia de Negocio (3/4). *Boletín de Consultoría Gerencial*.
- Fabregat, J. y. (2002). *La valoración de acciones Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad N.45*.
- Fernández Romero, A. (2010). *Manual del Consultor de Dirección*. España: Díaz de Santos.
- Fernández Nogales, Á. (2004). *Investigación y Técnicas de Mercado*. Madrid: Esic.
- Fernández, P. (1998). *Cómo medir y gestionar la creación de valor*. Barcelona: Gestión 2000.
- Fernández, P. (2008). *Métodos de Valoración de Empresas*. España: IESE Business School.
- INEC. (30 de Septiembre de 2015). *ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de [ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec):  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Septiembre-2015/Presentacion\\_Empleo.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Septiembre-2015/Presentacion_Empleo.pdf)
- INEN. (30 de junio de 2015). *ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de [ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec):  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Junio-2015/Informe\\_economia\\_laboral-jun15.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Junio-2015/Informe_economia_laboral-jun15.pdf)
- Jarrín, P. P. (2001). *Guía Práctica de Investigación Científica*. Quito: Graficas "Ulloa".
- Jazz, J. (2015). *Academia.edu*. Obtenido de [Academia.edu](http://www.academia.edu):  
[http://www.academia.edu/10349865/MATRIZ\\_DE\\_APROVECHABILIDAD](http://www.academia.edu/10349865/MATRIZ_DE_APROVECHABILIDAD)
- Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Prentice Hill. Sexta edición.
- Labatut Serer, G. (2005). El valor de las empresas: Métodos de valoración tradicionales y comparativos (múltiplos). *Técnica Contable*, 19.
- Labatut Serer, G. (2005). El valor de las empresas: Métodos de valoración tradicionales y comparativos (múltiplos). *Artículos-técnica Contable*.

- López Lubián, F. J. (2001). Trampas en valoración de negocios. *Harvard Deusto Business Review*.
- López Lubián, F. J. (2001). Trampas en Valoración de Negocios. *Harvard DEusto Business Review*, 2-10.
- López Lubián, F. J. (2001). Trampas en Valoración de Negocios. *Harvard Deusto Business Review*.
- López Lubián, F. J., & De la Luna Butz, W. (2001). *Valoración de Empresas en la práctica*. España: McGraw-Hill.
- Luis, F. D. (2005). *Análisis y Planeamiento con aplicaciones a la organización policial*. San José: Universidad Estatal a Distancia.
- Marketing, M. (17 de Julio de 2015). *micropostmarketing.blogspot.com/modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter*. Obtenido de micropostmarketing.blogspot.com/modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter: <http://micropostmarketing.blogspot.com/2015/07/modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter.html>
- Martinez Pedrós, D., & Milla Guitiérrez, A. (2012). *Analisis del Entorno*. Madrid: Diaz de Santos.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Guitiérrez, A. (2012). *La elaboración del Plan Estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Morgan, J. P. (5 de Octubre de 2015). *focusecuador.net- el riesgo país*. Obtenido de focusecuador.net- el riesgo país: <http://focusecuador.net/2015/10/07/el-riesgo-pais-en-caida-libre/>
- Moscoso Escobar, J., & Botero Botero, S. (2013). MÉTODOS DE VALORACIÓN DE NUEVOS EMPRENDIMIENTOS. *Semestre Económico Volumen 16 N°33*, 244-263.
- Naghi Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la Investigación* . Distrito Federal de México: Limusa S.A.
- Narváez Licerias, A. (2008). *Valoración de Empresas por el Método de los Rendimientos futuros* . Lima: UNMSM.

- NAVAS, G. (2013). El móvil se convierte en un canal de distribución clave para los comerciantes. *Tendencias de las Telecomunicaciones*, 21.
- Oriente, U. d. (15 de 11 de 2015). *Maestría en Pymes; Planeación Financiera*. Obtenido de Maestría en Pymes; Planeación Financiera: <http://www.uovirtual.com.mx/moodle/lecturas/admonf1/8.pdf>
- Orozco, D. (7 de junio de 2011). *Concepto Definición*. Obtenido de Concepto Definición: <http://conceptodefinicion.de/seguridad/>
- Pérez Rojas, P. H. (1999). *Regimen Juridico de la Seguridad Privada en Chile*. Santiago: Juridica de Chile.
- Porter, M. (2010). *VENTAJA COMPETITIVA: CREACIÓN Y SOSTENIMIENTO DE UN DESARROLLO SUPERIOR*. Madrid: Piramide.
- República, C. d. (2008). *Constitución de la República. Sección Quinta. Educación Art. 26-29*. Montecristi: Editora Nacional.
- Rojo Ramirez, A. C. (2003). *"Creación de Valor en la empresa: Un nuevo enfoque de gestión de gestión de negocios"*. Almeria: Monografía núm. 1. Laboratorio de Análisis y Creación de Valor en la Empresa LACVE. Universidad de Almería.
- Rojo, R. (1995). *Valoración de empresas*.
- Ruiz Contreras, G. (18 de 11 de 2015). *Valoración por medio del método del Valor Económico Agregado*. Obtenido de <http://www.academica.mx/>: [http://www.academica.mx/sites/default/files/adjuntos/35272/u4\\_valoracion\\_por\\_medio\\_del\\_metodo\\_eva.pdf](http://www.academica.mx/sites/default/files/adjuntos/35272/u4_valoracion_por_medio_del_metodo_eva.pdf)
- Ruiz Limón, R. (2006). *Historia y Evolución del Pensamiento Científico*. Sinaloa: Eumed.net.
- Sanjurjo Álvarez, M., & Reinoso, M. D. (2003). *Guía de valoración de empresas*. España: Pearson.
- Sanjuro Álvarez, M., & Reinoso Casado, M. D. (2003). *Guía de Valoración de empresas*. Madrid: Prentice Hall.
- SENPLADES. (30 de Diciembre de 2008). *app.sni.gob.ec/estadísticas-proyecciones-estudios demográficos*. Obtenido de [app.sni.gob.ec/estadísticas-proyecciones-estudios demográficos](http://app.sni.gob.ec/estadísticas-proyecciones-estudios-demográficos): <http://app.sni.gob.ec/sni->

[link/sni/Portal%20SNI%202014/ESTADISTICA/Proyecciones\\_y\\_estudios\\_demograficos/06.pdf](link/sni/Portal%20SNI%202014/ESTADISTICA/Proyecciones_y_estudios_demograficos/06.pdf)

Senplades. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito: Senplades.

Serna Gómez, H. (1996). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogota: Serie Gerentes.

TRABAJO, O. I. (2005). *Guía III Cabildeo Maximizar el impacto del lobby empresarial formulación y ejecución de una estrategia de cabildeo exitosa*. Ginebra: Oficina de Actividades para los empleadores.

UIPD. (15 de JUNIO de 2015). *Universidad Interamericana para el Desarrollo*. Obtenido de Universidad Interamericana para el Desarrollo: [http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_mdI/ADI/AF/AF/AF01/AF01Lectura.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdI/ADI/AF/AF/AF01/AF01Lectura.pdf)

Yuni, j. A., & Urbano, C. A. (2006). *Técnicas para Investigar Recursos Metodológicos para la Preparación de Proyectos de Investigación*. Córdoba: Brujas.

Zabala Salazar, H. (2005). *Planeación Estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Medellín : Universidad Cooperativa de Colombia.