



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**MAESTRIA EN
FINANZAS EMPRESARIALES**

**TRABAJO DE TITULACION, PREVIO A LA OBTENCION
DEL TITULO DE MAGISTER EN FINANZAS EMPRESARIALES**

**“PROPUESTA Y APLICACION DE UN MODELO DE GESTION
FINANCIERA PARA LA EMPRESA XPRESS GROUP S.A.”**

AUTORES:

Ing. Barros Carrión, Sara Mercedes
Ing. Morocho Santamaría, Mayra Elizabeth

DIRECTOR

Econ. Galo Soria

Sangolquí, Junio 2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DEL COMERCIO****CERTIFICADO**

En mi condición de Director, certifico que las Señoras: Ing. Sara Mercedes Barros Carrión e Ing. Mayra Elizabeth Morocho Santamaría, han desarrollado el proyecto de grado titulado “PROPUESTA Y APLICACION DE UN MODELO DE GESTION FINANCIERA PARA LA EMPRESA XPRESS GROUP S.A.”, observando las disposiciones institucionales, metodológicas y técnicas; que regulan esta actividad académica, por lo que autorizo para que las mencionadas Ingenieras, reproduzcan el documento definitivo, presenten a las autoridades y procedan a la exposición del contenido.

Atentamente,



Econ. Galo Soria

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

AUTORIA DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, Ing. Sara Mercedes Barros Carrión, e Ing. Mayra Elizabeth Morocho Santamaría

DECLARAMOS QUE:

El proyecto denominado “PROPUESTA Y APLICACION DE UN MODELO DE GESTION FINANCIERA PARA LA EMPRESA XPRESS GROUP S.A.”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuencia de este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración nos responsabilizamos por el contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Atentamente,



Ing. Sara Mercedes Barros Carrión

CC. 1716285224



Ing. Mayra Elizabeth Morocho Santamaría

CC. 1711592707

Sangolquí, Junio 2015

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

AUTORIZACION

Nosotros, Ing. Sara Mercedes Barros Carrión, e Ing. Mayra Elizabeth Morocho Santamaría, autorizamos a la Escuela Politécnica del Ejército, la publicación en la Biblioteca Virtual de la Institución el trabajo “PROPUESTA Y APLICACION DE UN MODELO DE GESTION FINANCIERA PARA LA EMPRESA XPRESS GROUP S.A.”; cuyo contenido, ideas son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Atentamente,



Ing. Sara Mercedes Barros Carrión
CC. 1716285224



Ing. Mayra Elizabeth Morocho Santamaría
CC. 1711592707

Sangolquí, Junio 2015

DEDICATORIA

Dedicamos el presente trabajo a Dios, por darnos la fortaleza necesaria para culminar con éxito nuestro objetivo, y por sus constantes bendiciones.

A nuestras familias, padres, esposos, hijos, hermanos quienes siempre nos han alentado para la consecución de este propósito, sin su apoyo, amor incondicional y consejos no hubiera sido posible este logro.

Sara y Mayra

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por darnos la oportunidad de superarnos y cumplir con una etapa más de la vida.

A nuestras familias por el apoyo incondicional, ante este reto que significó para nosotras plantearnos este objetivo.

Al Economista Galo Soria, quien supo guiarnos e impartir todo su conocimiento para la culminación exitosa del presente trabajo.

Sara y Mayra

INDICE

CERTIFICACION	ii
AUTORIA DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACION	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
INDICE	vii
INDICE DE TABLAS	xi
INDICE DE FIGURAS	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT	xvi

CAPITULO V**MODELO DE ANALISIS FINANCIERO**

Introducción	1
5.1 Diseño de Modelo de Análisis Financiero	4
5.1.1. Etapa Normativa.....	5
5.1.1.1 Normas y Políticas para la Implementación del Análisis Financiero	6
5.1.1.2 Procedimientos del Modelo de Análisis Financiero.....	7
5.1.2 Eptata II Ejecución del Modelo de Análisis Financiero.....	8
5.1.2.1 Balance General	8
5.1.2.1.1 Balance General Aplicación del Análisis Vertical	12
5.1.2.1.2 Balance General Aplicación del Análisis Horizontal	13
5.1.2.2 Estado de Resultados.....	14
5.1.2.2.1 Estado de Resultados Aplicación del Análisis Vertical	15
5.1.2.2.2 Estado de Resultados Aplicación del Análisis Horizontal.....	16
5.1.2.3 Razones Financieras.....	17
5.1.2.4 Liquidez.....	18
5.1.2.4.1 Efectivo y Bancos	19
5.1.2.4.2 Posición de Efectivo.....	20

	viii
5.1.2.4.3 Cuentas por Cobrar	21
5.1.2.4.4 Cuentas por Pagar	23
5.1.2.4.5 Flujo de Caja Proyectado	27
5.1.2.5 Resultados o Rentabilidad.....	28
5.1.2.5.1 Margen de Utilidad	28
5.1.2.5.2 Costo de Ventas y Administrativos.....	31
5.1.2.5.3 Actividades y Operaciones.....	33
5.1.2.5.3.1 Rotación de Activos	33
5.1.2.5.3.2 Rotación Cuentas por Cobrar	35
5.1.3 Etapa III recopilación de Resultados	36

CAPITULO VI

MODELO DE PLANIFICACION FINANCIERA

Introducción	38
6.1 Etapa Analítica	39
6.2 Etapa de Formulación	40
6.2.1 Planificación Estratégica	40
6.2.1.1 Misión	40
6.2.1.2 Visión	41
6.2.1.3 Principios y Valores	42
6.2.1.4 Los Objetivos	42
6.2.1.5. Estrategias	43
6.2.2 Planificación Financiera Largo Plazo	44
6.2.3 Planificación Operativa.....	44
6.2.3.1 Relación entre Proyectos y Acciones.....	45
6.2.3.2 Planes Operativos.....	45
6.2.3.3 Elaboración de Presupuestos.....	47
6.2.3.3.1 Presupuestos de Operación	48
6.2.3.3.1.1 Presupuesto de Ventas o Ingresos	48
6.2.3.3.1.2 Presupuesto de Servicios.....	51
6.2.3.3.1.2.1 Presupuesto de Personal de Servicios	53

	ix
6.2.3.3.1.3 Presupuesto de Gasto de Ventas	53
6.2.3.3.1.4 Presupuesto de Gastos de Administración	54
6.2.3.3.1.4.1 Presupuesto de Personal de Administración	56
6.2.3.3.1.5 Presupuesto de Gastos Financieros	56
6.2.3.3.1.6 Presupuesto de Otros Gastos	57
6.2.3.3.1.7 Presupuesto de Inversión.....	58
6.2.3.3.1.7.1 Presupuesto de Inversión Activo Fijo	58
6.2.3.3.1.8 Presupuesto de Financiamiento.....	59
6.2.3.3.1.9 Presupuesto de Cuentas por Cobrar	60
6.2.3.3.1.10 Presupuesto de Cuentas por Pagar.	62
6.2.3.3.1.11 Presupuesto de Efectivo	63
6.2.4 Estado de Resultados Presupuestado	66
6.3 Etapa de Implementación.....	67
6.3.1 Difusión del Plan Estratégico.....	67
6.3.2 Reglas de una Ejecución Exitosa	68
6.4 Etapa de Seguimiento y Evaluación.....	68
6.4.1 Indicadores Técnicos.....	68
6.4.2 Indicadores Financieros	69
6.4.3 Informe de Gerencia.....	71
6.4.4 Seguimiento del Plan Estratégico	71

CAPITULO VII

MODELO DE INVERSION DE CAPITAL

Introducción	73
7.1 Inversión Inicial	74

	x
7.1.1 Inversión Fija Activo Fijo	75
7.1.2 Inversión Diferida	76
7.1.3 Inversión en Capital de Trabajo	77
7.2 Modelo de Inversión.	79
7.2.1 Activos Fijos.	79
7.2.2 Inversión en Capital de Trabajo.	81
7.3. Cronograma de Reinversión.....	83
7.4 Estructura de Financiamiento.....	83
7.4.1 Tabla de Amortización del Crédito.....	84
7.5 Flujo de Efectivo Operativo	85
7.5.1 Generación de Ingresos.....	86
7.5.2 Costos y Gastos.....	87
7.5.3 Flujo Operativo Neto	89
7.6 Evaluación del Proyecto.....	91
7.6.1 Evaluación Financiera del Flujo Operativo.....	91
7.6.1.1 Tasa de Descuento WACC.....	92
7.6.1.2 Período de Recuperación Pay Back actualizado	93
7.6.1.3 Valor Presente Neto	94
7.6.1.4 Tasa Interna de Retorno	96
7.6.1.5 Costo Beneficio	97
7.6.1.6 Análisis de Sensibilidad	97
7.6.2 Evaluación Financiera Flujo del Inversionista.....	102
7.6.2.1 Tasa de Descuento	105
7.6.2.2 Período de Recuperación Pay Back actualizado	105
7.6.2.3. Valor Presente Neto	106
7.6.2.4 Tasa Interna de Retorno	107
7.6.2.5 Costo Beneficio	108
7.6.2.6 Análisis de Sensibilidad	109

CAPITULO VIII**MODELO DE MANEJO DE CAPITAL DE OPERACION**

Introducción	114
8.1 Administración Cuentas por Cobrar.....	116
8.1.1 Políticas de Crédito	117
8.1.2 Evaluación del Crédito.....	119
8.1.2.1 Recopilación de la información	119
8.2 Administración de Cuentas por Pagar.....	125
8.2.1 Nivel de Financiamiento de Cuentas por Pagar	127
8.2.2 Políticas de Financiamiento	127
8.2.3 Otras Cuentas por Pagar.....	127
8.2.4 Gastos e Impuestos Acumulados por Pagar.....	128
8.2.5 Control de Cuentas por Pagar	128
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	129
BIBLIOGRAFIA	132

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Normas y Políticas Xprerss Group S.A.	6
Tabla No. 2 Procedimiento de Modelo de Análisis Financiero	7
Tabla No. 3 Formato del Balance General.....	8
Tabla No. 4 Formato de Notas al Balance General Propiedad Planta y Equipo	9
Tabla No. 5 Formato de Notas al Balance General Pagos por Adelantado	9
Tabla No. 6 Formato de Notas al Balance General Otras Cuentas por Cobrar	9
Tabla No. 7 Formato de Notas al Balance General Cuentas por Cobrar Comerciales ...	10
Tabla No. 8 Formato de Notas al Balance General Inversiones Temporales	10
Tabla No. 9 Formato de Notas al Balance General Caja y Bancos	10
Tabla No. 10 Formato de Notas al Balance General Acciones	10

	xii
Tabla No. 11 Formato de Notas al Balance General Préstamos	11
Tabla No. 12 Formato de Notas al Balance General Cuentas por Pagar	11
Tabla No. 13 Formato de Balance General Análisis Vertical	12
Tabla No. 14 Formato de Balance General Análisis Horizontal	13
Tabla No. 15 Formato de Estado de Resultados	14
Tabla No. 16 Formato de Estado de Resultados Análisis Vertical	15
Tabla No. 17 Formato de Estado de Resultados Análisis Horizontal	16
Tabla No. 18 Formato para Análisis de Índices Financieros	17
Tabla No. 19 Formato para Análisis de Índices de Rentabilidad	17
Tabla No. 20 Formato para Análisis de Índices de Gestión	17
Tabla No. 21 Formato de Ingreso de Anticipos	20
Tabla No. 22 Formato de Posición de Efectivo	21
Tabla No. 23 Formato de Cuentas por Cobrar	22
Tabla No. 24 Formato de Reporte de Saldos por Cobrar	22
Tabla No. 25 Formato de Cuentas Por Pagar	24
Tabla No. 26 Formato de Concentración de Cuentas por Pagar	25
Tabla No. 27 Formato de Control de Préstamos Bancarios	26
Tabla No. 28 Formato de Flujo de Caja Proyectado	27
Tabla No. 29 Formato de Ingresos por Servicios	29
Tabla No. 30 Formato de Margen de Utilidad Operacional	30
Tabla No. 31 Esquema de Centro de Costos.....	32
Tabla No. 32 Formato de Registro de Gastos	33
Tabla No. 33 Formato de Análisis de Rotación de Activos por Unidad	34
Tabla No. 34 Formato de Análisis de Rotación de Activos Total	35
Tabla No. 35 Formato de Rotación de Cuentas por Cobrar	36
Tabla No. 36 Foda Xpress Group S.A.	39
Tabla No. 37 Formato para Determinación de Misión y Visión.....	41
Tabla No. 38 Nuestros Valores	42
Tabla No. 39 Formato para la Determinación de Objetivos Estratégicos.....	43

	xiii
Tabla No. 40 Plan Operativo Departamento Comercialización	46
Tabla No. 41 Plan Operativo Departamento Marketing y Ventas	46
Tabla No. 42 Presupuesto de Ventas o Ingresos	50
Tabla No. 43 Presupuesto de Servicios	52
Tabla No. 44 Presupuesto de Personal de Servicios	53
Tabla No. 45 Presupuesto de Gasto de Ventas	54
Tabla No. 46 Presupuesto de Gastos de Administración	55
Tabla No. 47 Presupuesto de Personal de Administración	56
Tabla No. 48 Presupuesto de Gastos Financieros	57
Tabla No. 49 Presupuesto de Otros Gastos	57
Tabla No. 50 Presupuesto de Inversión de Activos Fijos	58
Tabla No. 51 Presupuesto de Financiamiento	59
Tabla No. 52 Presupuesto Cuentas por Cobrar	61
Tabla No. 53 Presupuesto Cuentas por Pagar	62
Tabla No. 54 Flujo de Efectivo	64
Tabla No. 55 Estado de Resultados presupuestado	66
Tabla No. 56 Porcentaje de Producción por Vehículo	69
Tabla No. 57 Ingreso Neto por Vehículo	70
Tabla No. 58 Costo Mensual por Vehículo	70
Tabla No. 59 Hoja de Trabajo para Seguimiento de Plan Estratégico	72
Tabla No. 60 Activos fijos	79
Tabla No. 61 Grupo de Activos Fijos	79
Tabla No. 62 Depreciación de Activos Fijos	80
Tabla No. 63 Inversión de Capital de Trabajo	81
Tabla No. 64 Capital de Trabajo	82
Tabla No. 65 Cronograma de Reinversión	83
Tabla No. 66 Cuadro de Financiamiento	84
Tabla No. 67 Tabla de Amortización	85
Tabla No. 68 Generación de ingresos	86
Tabla No. 69 Costos y Gastos	88
Tabla No. 70 Flujos Operativos Netos	90
Tabla No. 71 Ke Rentabilidad Exigida por los Inversionistas	92

	xiv
Tabla No. 72 Tasa de descuento WACC	93
Tabla No. 73 Período de Recuperación	94
Tabla No. 74 Valor Presente Neto	95
Tabla No. 75 Tasa Interna de Retorno	96
Tabla No. 76 Cálculo Beneficio Costo	97
Tabla No. 77 Flujos Operativos Netos Escenario 1	98
Tabla No. 78 Flujos Operativos Netos Escenario 2	99
Tabla No. 79 Flujos Operativos Netos Escenario	100
Tabla No. 80 Flujos Operativos Netos Escenario 4	101
Tabla No. 81 Cuadro de Sensibilidad	102
Tabla No. 82 Flujos del Inversionista	103
Tabla No. 83 Tasa de Descuento	105
Tabla No. 84 Período de Recuperación	105
Tabla No. 85 Valor Presente Neto	106
Tabla No. 86 Tasa Interna de Retorno	107
Tabla No. 87 Costo Beneficio	108
Tabla No. 88 Flujos Operativos Netos Escenario 1	109
Tabla No. 89 Flujos Operativos Netos Escenario 2	110
Tabla No. 90 Flujos Operativos Netos Escenario 3	111
Tabla No. 91 Flujos Operativos Netos Escenario 4	112
Tabla No. 92 Cuadro de Sensibilidad	113
Tabla No. 93 Montos y Plazos de Créditos	118
Tabla No. 94 Solicitud de Crédito	120
Tabla No. 95 Parámetros de Medición del Carácter de Pago	121
Tabla No. 96 Capacidad de Pago	122
Tabla No. 97 Puntaje Patrimonial	123
Tabla No. 98 Puntaje condiciones del Entorno	123
Tabla No. 99 Puntaje de Garantías Presentadas	124
Tabla No. 100 Matriz de Resumen de Evaluación de Crédito	124
Tabla No. 101 Tabla de Decisión de Crédito	125

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Nuevo Organigrama Institucional	3
Figura 2. Etapas del Modelo de Análisis Financiero	5
Figura 3. Etapa I Normativa	5
Figura 4. Proceso de Recopilación de Resultados	37
Figura 5. Fuentes de Financiamiento	59
Figura 6. Inversión Fija	76
Figura 7. Flujo de Cobros	116
Figura 8. Flujo de Pagos	126

RESUMEN

Este documento, propone la aplicación de un Modelo de Gestión Financiera para la empresa Xpress Group S.A, con la finalidad de corregir la manera de administración empírica en la que se ha venido manejando el negocio, y que ha perjudicado su adecuado funcionamiento, generación de utilidades adecuadas para el inversionista, así como la consecución de su principal objetivo que es brindar un servicio integral de Transporte de Carga Pesada para cubrir la demanda que genera el sector. La presente investigación aportó para que con nuestros conocimientos del área empresarial y financiera se puedan establecer modelos que permitan mantener un orden en las cuentas de la empresa, que permitan generar información veraz y oportuna de tal forma que los funcionarios de la empresa sean capaces de tomar decisiones adecuadas que dejen que el giro del negocio cumpla con su objetivo principal y que en consecuencia generen los réditos para los cuales se labora día a día. La propuesta se basó en un estudio y análisis a fondo de las necesidades que presenta el sector de Transporte así como el aporte que el mismo tiene en la economía nacional, como generadora de empleo, generador de impuestos y correcta tributación al fisco, así como la prestación de un servicio de calidad a la creciente demanda y necesidad de transporte que crece con la evolución del aparato productivo del Ecuador.

PALABRAS CLAVE:

MODELO DE GESTION FINANCIERA

ADMINISTRACION EMPIRICA

TRANSPORTE DE CARGA.

ABSTRACT

This document proposes the implementation of a financial management model for the Xpress Group SA, in order to address the deficiencies of the current empirical way of managing the business, which has not only hurt its operations and the ability to generate profits suitable for the investor, but also its ability to meet its main objective which is to provide a comprehensive heavy haulage service for meeting the demand generated in the sector. This research contributed, based on our knowledge of management and finance, to help the company establish proper internal controls to keep the company's information and accounting in good order. Proper internal management would help the company efficiently generate accurate and timely information for better decision making by management to allow the business to meet its primary objective and consequently revenue and profit growth. The proposal was based on a thorough study and analysis of the needs presented by the transport sector and its contribution to the national economy, such as job creation, tax generation and collection, and the provision of quality transport service to the growing demand and need of transportation as a result of the growing production capacity in Ecuador.

KEY WORDS:**MODEL FINANCIAL MANAGEMENT****ADMINISTRATION EMPIRICISM,****TRANSPORT.**

CAPITULO V

MODELO DE ANALISIS FINANCIERO

Introducción

Como se había anotado en el proyecto I, XPRESS GROUP S.A. es una empresa familiar que ha venido funcionando a lo largo de los años de manera empírica, sin aplicación de estrategias de mercado, ni controles financieros, que son necesarios para su adecuado funcionamiento, la falta de estas bases primordiales en la compañía hace que la toma de decisiones esté concentrada en uno de sus socios, que a su vez realiza las veces de Gerente General.

Una vez realizado el respectivo análisis situacional de la empresa, y debido a la gran cantidad de falencias encontradas en el ámbito operacional, administrativo y financiero, que al tratarse de una compañía de carácter familiar impiden tener un claro panorama de la empresa para una adecuada toma de decisiones, se propone la realización de varios procesos que servirán para mejorar la gestión administrativa de la misma.

Para poder proponer un modelo de análisis financiero y planificación financiera, es necesario reestructurar el manejo de la empresa desde las bases del manejo contable – administrativo, planificación, manejo de presupuestos, inversión de capital, etc.

Áreas críticas de la empresa

Toda empresa por pequeña que esta sea debe contar con las áreas funcionales básicas como lo son:

- Área de dirección.- considerada la cabeza de la empresa. Lleva las riendas de la compañía, establece los objetivos y la dirige hacia ellos. Está relacionada con el resto de áreas funcionales, ya que es quien realiza el control pertinente.

- Área de administración.- relacionada con el funcionamiento de la empresa. Es la operación de negocio en sentido general, desde contrataciones, pagos a personal, calificación de proveedores, etc.
- Área de ventas.- En esta área se plantean las estrategias que la empresa seguirá en el área del marketing, los mercados donde la empresa opera, los segmentos de mercado donde presta sus servicios.
- Área de operaciones.- área donde se lleva a cabo la coordinación y manejo adecuado para la generación del servicio.
- Área de contabilidad y finanzas.- es imprescindible para todas las empresas, ya que es obligatorio que lleven un registro contable ordenado. Tendrá en cuenta todos los movimientos de dinero, tanto dentro como fuera de la empresa.

Para XPRESS GROUP S.A en el desarrollo de los modelos que se proponen a continuación se tomará como áreas funcionales las correspondientes a una empresa de servicios de transporte de carga pesada.

El desarrollo y aplicación de este modelo sistemático está realizado en función de una respuesta continua a los cambios del entorno empresarial, lo que se denomina dirección estratégica, y requiere establecer políticas empresariales de planificación, organización, gestión y control.

Dirigir consiste en combinar los recursos humanos y técnicos lo mejor posible para conseguir los objetivos de la empresa, desarrollando tareas como representar a la empresa, transmitir información y tomar decisiones.

La correcta dirección de una empresa, requiere capacidades para tomar las decisiones que logren los objetivos a largo plazo, para organizar los recursos humanos y financieros de manera eficiente y ser capaces de controlar los procesos productivos e introducir los cambios necesarios en un entorno cambiante.

XPRESS GROUP S.A., manejaba un estilo de dirección centralizado y concentrado en una sola persona que también tenía el cargo de Gerente General, razón por la cual las decisiones que se tomaban eran de carácter empírico sin un análisis o estrategia adecuados.

Por lo tanto el primer cambio que se propone realizar en la empresa, es su organigrama funcional, de la siguiente manera:

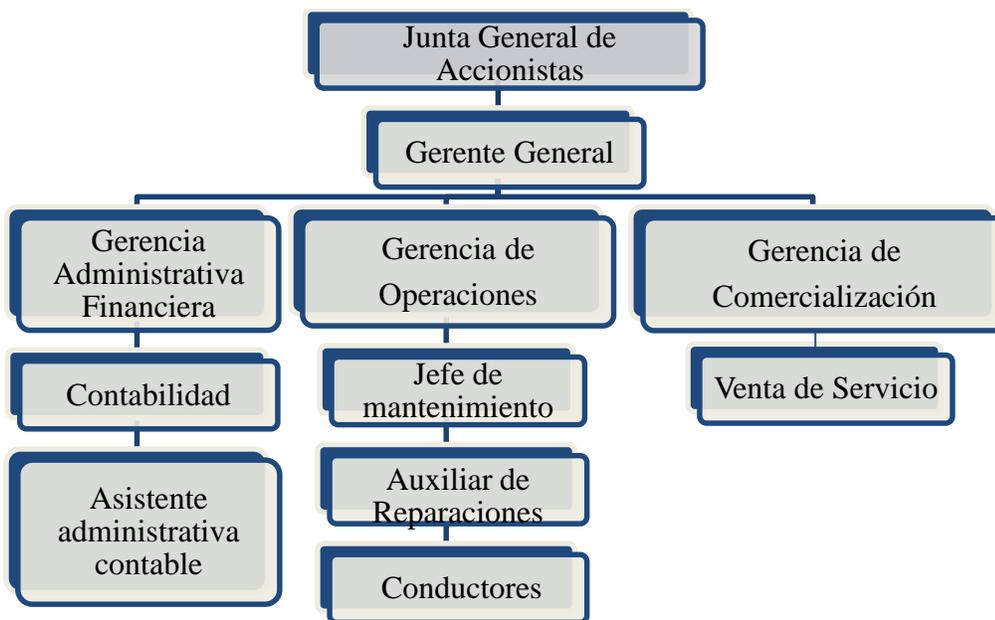


Figura 1. Nuevo Organigrama Institución

De esta manera la toma de decisiones ya no recaerá únicamente en la gerencia general y con la creación de departamentos que manejen las actividades básicas de la empresa el control de los costos y gastos será mucho más eficiente.

Se proyecta que, de esta forma, no se limitará la autoridad total de la gerencia general que es quien toma las riendas de la empresa, sino que a su vez la misma podrá apoyarse en cada área para su mejor desempeño.

5.1 Diseño de Modelo de Análisis Financiero

El sector del transporte pesado tiene una gran importancia para la economía del país, porque es uno de los subsectores que contribuye a todos los sectores en su cadena productiva. Para Xpress Group es necesario mostrar la importancia en administrar y utilizar herramientas financieras, las cuales sirvan para el correcto manejo de los recursos económicos. Con esta herramienta se obtendrá resultados para que contribuyan para tomar las mejores decisiones financieras.

El modelo financiero propuesto es una herramienta que contiene normativas y procedimientos que se utilizarán como base para ejecutar el análisis financiero, el cual propone utilizar un análisis vertical, horizontal y razones financieras aplicadas a los estados financieros del negocio.

Este modelo consta de tres etapas que se describen a continuación:

- Etapa I: Normativa.- Esta etapa mostrará las normas, políticas y procedimientos que se han considerado como base para la implementación del Modelo de Análisis Financiero propuesto, la cual muestra la secuencia lógica a seguir para la recopilación de los datos necesarios que permitan el siguiente paso que es la ejecución del modelo.
- Etapa II: Aplicación del Modelo de Análisis Financiero.- En esta etapa se ejecutará el desarrollo del Modelo de Análisis Financiero que tomando como base el balance general y el estado de resultados, se aplicará el respectivo análisis vertical, horizontal y las razones financieras.
- Etapa III: Presentación de Resultados.- Esta etapa comprende un informe de los resultados obtenidos en la implementación del Modelo de Análisis Financiero. Este será un informe ejecutivo donde muestre los diferentes resultados porcentuales o variaciones que ha sufrido los rubros analizados.

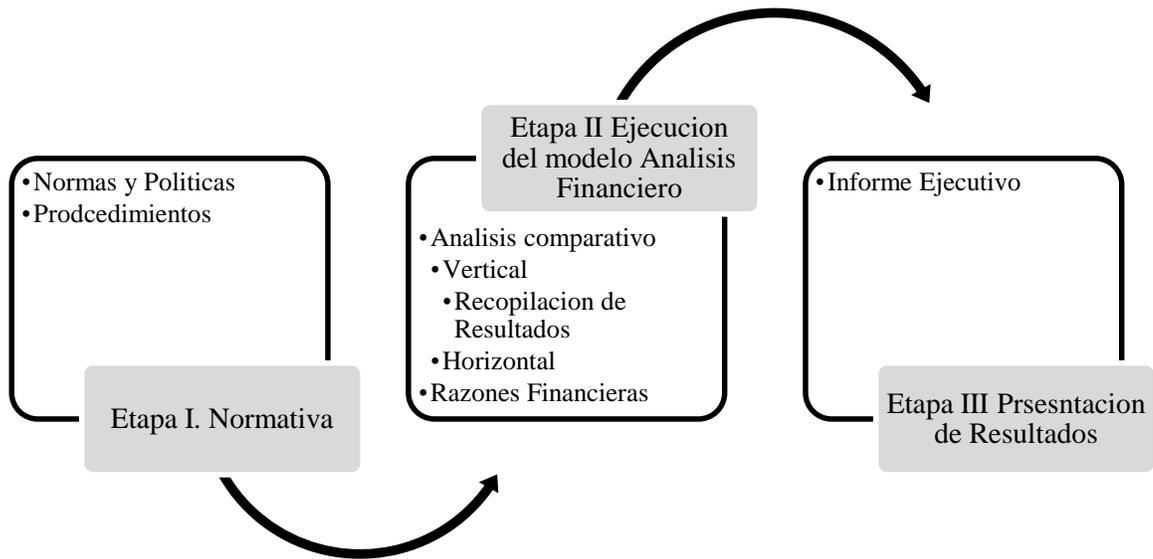


Figura 2. Etapas del modelo de Análisis Financiero

5.1.1. Etapa I Normativa

Estableceremos las normas, políticas y procedimientos a seguir en el desarrollo del modelo de análisis financiero, las cuales servirán como base para la ejecución de los diferentes análisis aplicados en los estados financieros.

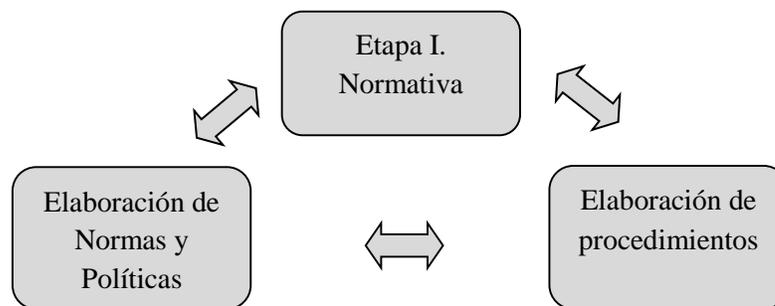


Figura 3. Etapa I Normativa

5.1.1.1. Normas y Políticas para la Implementación del Análisis Financiero

Tabla 1.

Normas y Políticas Xpress Group S.A.

NORMAS	POLITICAS
1. Preparación de la información Contable	El Contador en conjunto con el asistente será el responsable del procesamiento contable a diario. Tanto de ingresos, egresos y notas de contabilidad como de la preparación previa para la obtención de los estados financieros y los resultados.
	Se designará fechas límites para la elaboración y presentación de los estados financieros y reportes.
	La preparación y presentación de los estados financieros deberá concluir diez días calendario después de terminado el mes.
2. Aplicación de análisis financiero	La gerencia administrativa y financiera será la responsable de realizar el análisis financiero.
	Aplicación de análisis vertical, horizontal y razones financieras y consideración de cuentas interrelacionadas en el estado de resultados y balance general.
3. Presentación de reporte de análisis	Preparación de un informe general que muestre los resultados obtenidos en el análisis financiero.
	Propuesta y presentación de alternativas de solución de acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis financiero.

5.1.1.2 Procedimientos del Modelo de Análisis Financiero

Indicaremos los pasos a seguir por cada responsable para realizar el modelo de análisis financiero.

Tabla 2

Procedimientos del Modelo de Análisis Financiero

DEPT. RESPONSABLE	PASOS A SEGUIR- SECUENCIA
Gerencia administrativa-financiera	1. Responsable de realizar el análisis financiero.
Contador	2. Los Estados Financieros Balance General y Estado de Resultados serán elaborados y presentados por el contador.
	3. La fecha de presentación de los estados financieros será de diez días calendarios después de finalizado el mes, y de diversos reportes de información financiera básica.
Gerencia administrativa-financiera	4. Realizará análisis financiero continuo 15 días calendario después de la entrega de los estados financieros. Realizará el análisis vertical del balance general y del estado de resultados, y revisando el comportamiento de cuentas interrelacionadas. Aplicará las razones financieras a los estados de resultados.
	5. Preparará el informe o reporte con base a los estados de resultados obtenidos del análisis.
	6. Preparará alternativas y soluciones
Junta de accionistas o Gerente general de Xpress Group S.A	7. En base a los resultados tomara las decisiones financieras apropiadas.

5.1.2 Etapa II Ejecución del modelo de análisis financiero

A continuación se presenta el modelo de estados financieros que se utilizará como instrumento para hacer la aplicación del análisis financiero.

5.1.2.1 Balance General

Se plantea que la empresa cuente con un modelo de Balance General donde consolide su información y esta sea útil para el análisis y toma de decisiones. Será un resumen o más bien una herramienta que muestre un horizonte claro. Para esto se ha consolidado las cuentas que serán utilizadas de acuerdo al nuevo esquema contable.

Tabla 3

Formato de Balance General

Xpress Group S.A.		Periodo		
		(En unidades U.S.dolares)		
Balance General				
	Nota	AÑO 1		
		MES 1	MES 2	MES 3
ACTIVOS				
No Corriente				
Propiedad Planta y Equipo	PE	\$ 435,000.00	\$ 435,000.00	\$ 435,000.00
Otros Activos		\$ 158,000.00	\$ 158,000.00	\$ 158,000.00
		<u>\$ 593,000.00</u>	<u>\$ 593,000.00</u>	<u>\$ 593,000.00</u>
Corriente				
Pagados por adelantado	PA	\$ 45,000.00	\$ 47,000.00	\$ 49,000.00
Otras Cuentas por Cobrar	OCC	\$ 16,000.00	\$ 15,000.00	\$ 17,000.00
Cuentas por Cobrar Comercial	CCC	\$ 65,000.00	\$ 67,000.00	\$ 53,000.00
Inversiones Temporales	IT			
Caja y Bancos	CB	\$ 1,500.00	\$ 2,678.00	\$ 1,345.00
		<u>\$ 127,500.00</u>	<u>\$ 131,678.00</u>	<u>\$ 120,345.00</u>
TOTAL ACTIVO		<u>\$ 720,500.00</u>	<u>\$ 724,678.00</u>	<u>\$ 713,345.00</u>
PATRIMONIO				
<i>Capital y Reservas</i>				
Acciones	A	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00
Aportes y reservas	AR	\$ 64,000.00	\$ 64,000.00	\$ 64,000.00
Resultados años anteriores	RA	\$ 13,000.00	\$ 17,500.00	\$ 20,700.00
Resultado del ejercicio	R	\$ 4,500.00	\$ 3,200.00	\$ 3,800.00
Total		<u>\$ 83,500.00</u>	<u>\$ 86,700.00</u>	<u>\$ 90,500.00</u>
PASIVO				
Largo Plazo				
Prestamos	P			
		<u>\$ 285,000.00</u>	<u>\$ 272,000.00</u>	<u>\$ 269,000.00</u>
Corriente				
Prestamos bancarios	PB	54,000	52,000	50,000
Cuentas por pagar	CP	48,000	43,000	41,000
Prestamos con relacionadas	PR	235,000	247,000	238,187
Pasivos acumulados	PA	15,000	23,978	24,658
		<u>352,000</u>	<u>365,978</u>	<u>353,845</u>
Total Pasivo		<u>\$ 637,000.00</u>	<u>\$ 637,978.00</u>	<u>\$ 622,845.00</u>
TOTAL PATRIMONIO + PASIVO		<u>\$ 720,500.00</u>	<u>\$ 724,678.00</u>	<u>\$ 713,345.00</u>
		0	0	0
Gerente General		Contador General		

En base al levantamiento de la información que se realizó en Xpress Group S.A, se han definido las cuentas contables que serán usadas para el giro del negocio, al Balance General ira anexada el detalle de lo que incluye cada cuenta general bajo los siguientes formatos:

Tabla 4

Formato de Notas al Balance General Propiedad Planta y Equipo

Formato de notas al Balance General- PE									
Propiedad Planta y Equipo	Terrenos	Edificios	Muebles y enseres	Maquinarias	Equipo computo	Vehiculos	Otros	Total	
Al 31 de Diciembre de 2014									
Saldo Inicial	\$ 150,000.00	\$ 100,000.00	\$ 10,000.00	\$ 80,000.00	\$ 5,000.00	\$ 500,000.00	\$ 15,000.00	\$ 860,000.00	
Adiciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ (50,000.00)	\$ (6,666.00)	\$ (48,000.00)	\$ (3,000.00)	\$ (150,000.00)	\$ (9,334.00)	\$ (267,000.00)	
Total	\$ 150,000.00	\$ 50,000.00	\$ 3,334.00	\$ 32,000.00	\$ 2,000.00	\$ 350,000.00	\$ 5,666.00	\$ 593,000.00	
Al 31 de Diciembre de 2014									
Saldo final	\$ 150,000.00	\$ 100,000.00	\$ 10,000.00	\$ 80,000.00	\$ 5,000.00	\$ 500,000.00	\$ 15,000.00	\$ 860,000.00	
Adiciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Depreciaciones del año	\$ -	\$ (50,000.00)	\$ (6,666.00)	\$ (48,000.00)	\$ (3,000.00)	\$ (150,000.00)	\$ (9,334.00)	\$ (267,000.00)	
Saldo en libros	\$ 150,000.00	\$ 50,000.00	\$ 3,334.00	\$ 32,000.00	\$ 2,000.00	\$ 350,000.00	\$ 5,666.00	\$ 593,000.00	

Tabla 5

Formato de notas al Balance General Pagos por Adelantado

Formato de notas al Balance General- PA				
Pagados por adelantado	Mes 1	Mes 2	Mes 3	
Seguros	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	\$ 20,000.00	
Anticipos varios	\$ 25,000.00	\$ 27,000.00	\$ 29,000.00	
	\$ 45,000.00	\$ 47,000.00	\$ 49,000.00	

Tabla 6

Formato de Notas al Balance General Otras Cuentas por Cobrar

Formato de notas al Balance General- OCC				
Otras cuenta por cobrar	Mes 1	Mes 2	Mes 3	
Anticipos proveedores	\$ 7,000.00	\$ -	\$ -	
Anticipos Choferes	\$ 2,000.00	\$ -	\$ -	
Reclamos Seguros	\$ -	\$ -	\$ -	
Crédito Tributario	\$ -	\$ -	\$ -	
Retenciones en la Fuente no compensadas	\$ -	\$ -	\$ -	
Anticipo Impuesto a la Renta	\$ -	\$ -	\$ -	
Retenciones en la Fuente Clientes	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL	\$ 9,000.00	\$ -	\$ -	

Tabla 7

Formato de Notas al Balance General cuentas por Cobrar Comerciales

Formato de notas al Balance General CCC				
Cuentas por cobrar comerciales	Mes 1	Mes 2	Mes 3	
Cientes	\$ 1,500.00	\$ 200.00	\$	3,500.00
Menos: Provisión cuentas incobrables	\$ -	\$ -	\$	-

Tabla 8

Formato de Notas al Balance General Inversiones Temporales

Formato de notas al Balance General- IT				
Inversiones Temporales	Mes 1	Mes 2	Mes 3	
Fondo Supremo - Procubano	\$ 500,000.00	\$ -	\$	-
Fondo Administrativo - Procubano	\$ -	\$ 25,000.00	\$	-
Total	\$ -	\$ -	\$	-

Tabla 9

Formato de Notas al Balance General Caja y Bancos

Formato de notas al Balance General- CB				
Caja Y Bancos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	
Caja y efectivo		\$ 200.00	\$	45.00
Banco Internacional cta. cte.	\$ 600.00	\$ 378.00	\$	100.00
Banco Pichincha cta. cte.	\$ 400.00	\$ 500.00	\$	150.00
Banco Procubano cta. cte.	\$ 500.00	\$ 1,600.00	\$	1,050.00
Total	\$ 1,500.00	\$ 2,678.00	\$	1,345.00

Tabla 10

Formato de Notas al Balance General Acciones

Formato de notas al Balance General- A				
Acciones	Mes 1	Mes 2	Mes 3	
Acciones VALOR	\$ 1.00	\$ 1.00	\$	1.00
Acciones número	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$	2,000.00
Total	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	\$	2,000.00

Tabla 11

Formato de Notas al Balance General Préstamos

Formato de notas al Balance General- P				
Préstamos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	
Banco Internacional				
*Porción corriente	\$ 134,000.00	\$ 134,000.00	\$	134,000.00
*Porción Largo plazo	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$	50,000.00
*Intereses	\$ -	\$ -	\$	-
Corporación Financiera Nacional				
*Porción corriente	\$ 55,000.00	\$ 45,000.00	\$	42,000.00
*Porción Largo plazo	\$ -	\$ -	\$	-
*Intereses	\$ 31,000.00	\$ 31,000.00	\$	31,000.00
Visa banco Internacional	\$ 15,000.00	\$ 12,000.00	\$	12,000.00
Sobregiros Bancos	\$ -	\$ -	\$	-
Total	\$ 285,000.00	\$ 272,000.00	\$	269,000.00

Tabla 12

Formato de Notas al Balance General Cuentas por Pagar

Formato de notas al Balance General- CP				
Cuentas por pagar	Mes 1	Mes 2	Mes 3	
Prestamos empresas relacionadas	235,000	247,000		238,187
Prestamos accionistas	\$ -	\$ -	\$	-
Proveedores varios	\$ -	\$ -	\$	-
Total	\$ 235,000.00	\$ 247,000.00	\$	238,187.00

5.1.2.1.1 Balance General Aplicación del Análisis Vertical

Tabla 13

Formato de Balance General Análisis Vertical

Xpress Group S.A		Periodo					
		(En unidades U.S.dolares)					
Balance General							
Análisis vertical							
	Nota	AÑO 1					
		MES 1	%	MES 2		%	CONTINUIDAD
ACTIVOS							
No Corriente							
Propiedad Planta y Equipo	PE	\$ 435,000.00	73%	60%	\$ 435,000.00	73%	60%
Otros Activos		\$ 158,000.00	27%	22%	\$ 158,000.00	27%	22%
		<u>\$ 593,000.00</u>	100%	82%	<u>\$ 593,000.00</u>	100%	82%
Corriente							
Pagados por adelantado	PA	\$ 45,000.00	6%	6%	\$ 47,000.00	6%	6%
Otras Cuentas por Cobrar	OCC	\$ 16,000.00	2%	2%	\$ 15,000.00	2%	2%
Cuentas por Cobrar Comercial	CCC	\$ 65,000.00	9%	9%	\$ 67,000.00	9%	9%
Inversiones Temporales	IT		0%	0%		0%	0%
Caja y Bancos	CB	\$ 1,500.00	0%	0%	\$ 2,678.00	0%	0%
		<u>\$ 127,500.00</u>	18%	18%	<u>\$ 131,678.00</u>	18%	18%
TOTAL ACTIVO		<u>\$ 720,500.00</u>	100%	100%	<u>\$ 724,678.00</u>	100%	100%
PATRIMONIO							
<i>Capital y Reservas</i>							
Acciones	A	\$ 2,000.00	2%	0.3%	\$ 2,000.00	2%	0.3%
Aportes y reservas	AR	\$ 64,000.00	77%	8.9%	\$ 64,000.00	74%	8.8%
Resultados años anteriores	RA	\$ 13,000.00	16%	1.8%	\$ 17,500.00	20%	2.4%
Resultado del ejercicio	R	\$ 4,500.00	5%	0.6%	\$ 3,200.00	4%	0.4%
Total		<u>\$ 83,500.00</u>	100%	11.6%	<u>\$ 86,700.00</u>	100%	12.0%
PASIVO							
Largo Plazo							
Prestamos	P	<u>\$ 285,000.00</u>	40%	39.6%	<u>\$ 272,000.00</u>	38%	37.5%
Corriente							
Prestamos bancarios	PB	54,000	7%	7.5%	52,000	7%	7.2%
Cuentas por pagar	CP	48,000	7%	6.7%	43,000	6%	5.9%
Prestamos con relacionadas	PR	235,000	33%	32.6%	247,000	34%	34.1%
Pasivos acumulados	PA	15,000	2%	2.1%	23,978	3%	3.3%
		<u>352,000</u>	49%	48.9%	<u>365,978</u>	51%	50.5%
Total Pasivo		<u>\$ 637,000.00</u>	88%	88.4%	<u>\$ 637,978.00</u>	88%	88.0%
			0%	0.0%		0%	0.0%
TOTAL PATRIMONIO + PASIVO		<u>\$ 720,500.00</u>	100%	100.0%	<u>\$ 724,678.00</u>	100%	100.0%

Los resultados obtenidos entre los meses 1 y 2 serán utilizados para los correctivos y como base a los meses siguientes

5.1.2.1.2 Balance General Aplicación del Análisis Horizontal

Tabla 14

Formato de Balance General Análisis Horizontal

Xpress Group S.A		Periodo			Periodo		
		(En unidades U.S.dolares)			(En unidades U.S.dolares)		
Balance General							
Análisis horizontal							
AÑO 1							
<u>Nota</u>	MES 1	MES 2	VARIACION CONTINUIDAD	MES 3	VARIACION CONTINUIDAD		
ACTIVOS							
No Corriente							
Propiedad Planta y Equipo	PE	\$ 435,000.00	\$ 435,000.00	0.0%	\$ 435,000.00	0.0%	
Otros Activos		\$ 158,000.00	\$ 158,000.00	0.0%	\$ 158,000.00	0.0%	
		<u>\$ 593,000.00</u>	<u>\$ 593,000.00</u>	0.0%	<u>\$ 593,000.00</u>	0.0%	
Corriente							
Pagados por adelantado	PA	\$ 45,000.00	\$ 47,000.00	4.3%	\$ 49,000.00	4.1%	
Otras Cuentas por Cobrar	OCC	\$ 16,000.00	\$ 15,000.00	-6.7%	\$ 17,000.00	11.8%	
Cuentas por Cobrar Comercial	CCC	\$ 65,000.00	\$ 67,000.00	3.0%	\$ 53,000.00	-26.4%	
Inversiones Temporales	IT						
Caja y Bancos	CB	\$ 1,500.00	\$ 2,678.00	44.0%	\$ 1,345.00	-99.1%	
		<u>\$ 127,500.00</u>	<u>\$ 131,678.00</u>	3.2%	<u>\$ 120,345.00</u>	-9.4%	
TOTAL ACTIVO		<u>\$ 720,500.00</u>	<u>\$ 724,678.00</u>	0.6%	<u>\$ 713,345.00</u>	-1.6%	
PATRIMONIO							
<i>Capital y Reservas</i>							
Acciones	A	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	0.0%	\$ 2,000.00	0.0%	
Aportes y reservas	AR	\$ 64,000.00	\$ 64,000.00	0.0%	\$ 64,000.00	0.0%	
Resultados años anteriores	RA	\$ 13,000.00	\$ 17,500.00	25.7%	\$ -		
Resultado del ejercicio	R	\$ 4,500.00	\$ 3,200.00	-40.6%	\$ 3,800.00	15.8%	
Total		<u>\$ 83,500.00</u>	<u>\$ 86,700.00</u>	3.7%	<u>\$ 69,800.00</u>	-24.2%	
PASIVO							
Largo Plazo							
Prestamos	P	\$ 285,000.00	\$ 272,000.00	-4.8%	\$ 269,000.00	-1.1%	Los resultados obtenidos entre los meses 2 Y 3 serán utilizados para los correctivos y como base a los meses siguientes
Corriente							
Prestamos bancarios	PB	54,000	52,000	-3.8%	50,000	-4.0%	
Cuentas por pagar	CP	48,000	43,000	-11.6%	41,000	-4.9%	
Prestamos con relacionadas	PR	235,000	247,000	4.9%	238,187	-3.7%	
Pasivos acumulados	PA	15,000	23,978	37.4%	24,658	2.8%	
		352,000	365,978	3.8%	353,845	-3.4%	
Total Pasivo		<u>\$ 637,000.00</u>	<u>\$ 637,978.00</u>	0.2%	<u>\$ 622,845.00</u>	-2.4%	
TOTAL PATRIMONIO + PASIVO		<u>\$ 720,500.00</u>	<u>\$ 724,678.00</u>	0.6%	<u>\$ 692,645.00</u>	-4.6%	
Gerente General				Contador General			

5.1.2.2 Estado de Resultados

Tabla 15

Formato de Estado de Resultados

Xpress Group S.A.	Periodo		
	(En unidades U.S.dolares)		
	Mes 1	Mes 1	Mes 1
Ingresos	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas de servicios	\$ 47,800.00	\$ 47,800.00	\$ 47,800.00
	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ingresos	\$ 47,800.00	\$ 47,800.00	\$ 47,800.00
Costos directos operacionales	\$ -	\$ -	\$ -
* Sueldos y Salarios	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
Sueldos conductores	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
Beneficios sociales conductores	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
Servicios profesionales (choferes ocasionales)	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00
* <i>Gastos Operativos</i>	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento y reparación	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Combustible y lubricantes	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Seguros de vehículos	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Suministros y materiales vehículos	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
Gastos de viaje- viáticos y peajes	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
Repuestos	\$ -	\$ -	\$ -
Llantas	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Otros operacionales directos	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos indirectos operacionales	\$ 35,800.00	\$ 35,800.00	\$ 35,800.00
Transporte de terceros subcontratos	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos indirectos	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Sueldos administrativos	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Beneficios sociales administrativos	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
Gastos de gestión y administración	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios básicos	\$ 356.00	\$ 356.00	\$ 356.00
Gastos legales	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Impuestos y contribuciones	\$ -	\$ -	\$ -
Bancarios	\$ -	\$ -	\$ -
Generales	\$ -	\$ -	\$ -
IVA al gasto	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
Costos y gastos operacionales	\$ 2,756.00	\$ 2,756.00	\$ 2,756.00
Gastos indirectos	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad (Pérdida) antes de Amortizaciones y Depreciaciones	\$ 8,044.00	\$ 8,044.00	\$ 8,044.00
Depreciaciones	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
Provisión incobrables	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	\$ 4,044.00	\$ 4,044.00	\$ 4,044.00
Participación Trabajadores	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad (Pérdida) Neta	\$ -	\$ -	\$ -

Gerente General

Contador General

*Matriz ejemplo para análisis y toma de decisiones

5.1.2.2.1 Estado de Resultados Aplicación del Análisis Vertical

Tabla 16

Formato de Estado de Resultados Análisis Vertical

Xpress Group S.A						Periodo		
						(En unidades U.S.dolares)		
Análisis Vertical								
	Mes 1	%	Mes 2	%	CONTINUIDAD	Mes 3	%	CONTINUIDAD
<i>Ingresos</i>	\$ -		\$ -			\$ -		
Ventas de servicios	\$ 47,800.00	100%	\$ 50,000.00	105%		\$ 46,000.00	96%	
	\$ -	0%	\$ -	0%		\$ -	0%	
Total Ingresos	\$ 47,800.00	100%	\$ 50,000.00	105%		\$ 46,000.00	96%	
Costos directos operacionales	\$ -		\$ -			\$ -		
* Sueldos y Salarios	\$ 8,000.00	22%	\$ 8,000.00	22%		\$ 8,000.00	22%	
Sueldos conductores	\$ 5,000.00	14%	\$ 5,000.00	14%		\$ 5,000.00	14%	
Beneficios sociales conductores	\$ 400.00	1%	\$ 400.00	1%		\$ 400.00	1%	
Servicios profesionales (choferes ocasionales)	\$ 300.00	1%	\$ 300.00	1%		\$ 300.00	1%	
* <i>Gastos Operativos</i>	\$ -	0%	\$ -	0%		\$ -	0%	
Mantenimiento y reparación	\$ 3,000.00	8%	\$ 3,000.00	8%		\$ 3,000.00	8%	
Combustible y lubricantes	\$ 1,500.00	4%	\$ 1,500.00	4%		\$ 1,500.00	4%	
Seguros de vehículos	\$ 1,200.00	3%	\$ 1,200.00	3%		\$ 1,200.00	3%	
Suministros y materiales vehículos	\$ 200.00	1%	\$ 200.00	1%		\$ 200.00	1%	
Gastos de viaje- víáticos y peajes	\$ 15,000.00	42%	\$ 15,000.00	42%		\$ 15,000.00	42%	
Repuestos	\$ -	0%	\$ -	0%		\$ -	0%	
Llantas	\$ 1,200.00	3%	\$ 1,200.00	3%		\$ 1,200.00	3%	
Otros operacionales directos	\$ -	0%	\$ -	0%		\$ -	0%	
Gastos indirectos operacionales	\$ 35,800.00	100%	\$ 35,800.00	100%		\$ 35,800.00	100%	
Transporte de terceros subcontratos	\$ 1,200.00	100%	\$ 1,200.00	100%		\$ 1,200.00	100%	
	\$ -	0%	\$ -	0%		\$ -	0%	
Gastos indirectos	\$ 1,200.00	100%	\$ 1,200.00	100%		\$ 1,200.00	100%	
Sueldos administrativos	\$ 1,500.00	54%	\$ 1,500.00	54%		\$ 1,500.00	54%	
Beneficios sociales administrativos	\$ 400.00	15%	\$ 400.00	15%		\$ 400.00	15%	
Gastos de gestión y administración	\$ -	0%	\$ -	0%		\$ -	0%	
Servicios básicos	\$ 356.00	13%	\$ 356.00	13%		\$ 356.00	13%	
Gastos legales	\$ 100.00	4%	\$ 100.00	4%		\$ 100.00	4%	
Impuestos y contribuciones	\$ -	0%	\$ -	0%		\$ -	0%	
Bancarios	\$ -	0%	\$ -	0%		\$ -	0%	
Generales	\$ -	0%	\$ -	0%		\$ -	0%	
IVA al gasto	\$ 400.00	15%	\$ 400.00	15%		\$ 400.00	15%	
Costos y gastos operacionales	\$ 2,756.00	100%	\$ 2,756.00	100%		\$ 2,756.00	100%	
Gastos indirectos	\$ -		\$ -			\$ -		
Utilidad (Pérdida) antes de Amortizaciones y Depreciaciones	\$ 8,044.00	17%	\$ 10,244.00	20%		\$ 6,244.00	14%	
Depreciaciones	\$ 4,000.00	0%	\$ 4,000.00	0%		\$ 4,000.00	0%	
Provisión incobrables	\$ -	0%	\$ -	0%		\$ -	0%	
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	\$ 4,044.00	8%	\$ 6,244.00	12%		\$ 2,244.00	5%	
	\$ -	0%	\$ -	0%		\$ -	0%	
Participación Trabajadores	\$ -	0%	\$ -	0%		\$ -	0%	
Impuesto a la renta	\$ -	0%	\$ -	0%		\$ -	0%	
	\$ -	0%	\$ -	0%		\$ -	0%	
Utilidad (Pérdida) Neta	\$ -	0%	\$ -	0%		\$ -	0%	

Gerente General

Contador General

*Matriz ejemplo para análisis y toma de decisiones

5.1.2.2.2 Estado de Resultados Aplicación del Análisis Horizontal

Tabla 17

Formato de Estado de Resultados Análisis Horizontal

Xpress Group S.A						Periodo	
						(En unidades U.S.dolares)	
Análisis Horizontal							
	Mes 1	Mes 2	VARIACIÓN	CONTINUIDAD	Mes 3	VARIACIÓN	CONTINUIDAD
Ingresos	\$ -	\$ -			\$ -		
Ventas de servicios	\$ 47,800.00	\$ 50,000.00	4.4%		\$ 46,000.00	-8.7%	
	\$ -	\$ -	0.0%		\$ -	0.0%	
Total Ingresos	\$ 47,800.00	\$ 50,000.00	4.4%		\$ 46,000.00	-8.7%	
	\$ -	\$ -	0.0%		\$ -	0.0%	
Costos directos operacionales	\$ -	\$ -	0.0%		\$ -	0.0%	
* Sueldos y Salarios	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	0.0%		\$ 8,000.00	0.0%	
Sueldos conductores	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	0.0%		\$ 5,000.00	0.0%	
Beneficios sociales conductores	\$ 400.00	\$ 400.00	0.0%		\$ 400.00	0.0%	
Servicios profesionales (choferes ocasionales)	\$ 300.00	\$ 300.00	0.0%		\$ 300.00	0.0%	
* Gastos Operativos	\$ -	\$ -	0.0%		\$ -	0.0%	
Mantenimiento y reparación	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	0.0%		\$ 3,000.00	0.0%	
Combustible y lubricantes	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	0.0%		\$ 1,500.00	0.0%	
Seguros de vehículos	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	0.0%		\$ 1,200.00	0.0%	
Suministros y materiales vehículos	\$ 200.00	\$ 200.00	0.0%		\$ 200.00	0.0%	
Gastos de viaje- viáticos y peajes	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	0.0%		\$ 15,000.00	0.0%	
Repuestos	\$ -	\$ -	0.0%		\$ -	0.0%	
Llantas	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	0.0%		\$ 1,200.00	0.0%	
Otros operacionales directos	\$ -	\$ -	0.0%		\$ -	0.0%	
	\$ -	\$ -	0.0%		\$ -	0.0%	
Gastos indirectos operacionales	\$ 35,800.00	\$ 35,800.00	0.0%		\$ 35,800.00	0.0%	
Transporte de terceros subcontratos	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	0.0%		\$ 1,200.00	0.0%	
	\$ -	\$ -	0.0%		\$ -	0.0%	
y	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	0.0%		\$ 1,200.00	0.0%	
	\$ -	\$ -	0.0%		\$ -	0.0%	
Sueldos administrativos	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	0.0%		\$ 1,500.00	0.0%	
Beneficios sociales administrativos	\$ 400.00	\$ 400.00	0.0%		\$ 400.00	0.0%	
Gastos de gestión y administración	\$ -	\$ -	0.0%		\$ -	0.0%	
Servicios básicos	\$ 356.00	\$ 356.00	0.0%		\$ 356.00	0.0%	
Gastos legales	\$ 100.00	\$ 100.00	0.0%		\$ 100.00	0.0%	
Impuestos y contribuciones	\$ -	\$ -	0.0%		\$ -	0.0%	
Bancarios	\$ -	\$ -	0.0%		\$ -	0.0%	
Generales	\$ -	\$ -	0.0%		\$ -	0.0%	
IVA al gasto	\$ 400.00	\$ 400.00	0.0%		\$ 400.00	0.0%	
Costos y gastos operacionales	\$ 2,756.00	\$ 2,756.00	0.0%		\$ 2,756.00	0.0%	
Gastos indirectos	\$ -	\$ -	0.0%		\$ -	0.0%	
Utilidad (Pérdida) antes de Amortizaciones y Depreciaciones	\$ 8,044.00	\$ 10,244.00	21.5%		\$ 6,244.00	-64.1%	
	\$ -	\$ -	0.0%		\$ -	0.0%	
Depreciaciones	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	0.0%		\$ 4,000.00	0.0%	
Provisión incobrables	\$ -	\$ -	0.0%		\$ -	0.0%	
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	\$ 4,044.00	\$ 6,244.00	35.2%		\$ 2,244.00	-178.3%	
	\$ -	\$ -	0.0%		\$ -	0.0%	
Participación Trabajadores	\$ -	\$ -	0.0%		\$ -	0.0%	
Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	0.0%		\$ -	0.0%	
	\$ -	\$ -	0.0%		\$ -	0.0%	
Utilidad (Pérdida) Neta	\$ -	\$ -	0.0%		\$ -	0.0%	

Gerente General

Contador General

*Matriz ejemplo para análisis y toma de decisiones

5.1.2.3 Razones Financieras

Tabla 18

Formato para Análisis de Índices Financieros

XPRESS GROUP S.A								
ANÁLISIS DE ÍNDICES FINANCIEROS								
RATIOS	PERIODOS				FÓRMULA	EXPLICACIÓN	LÍMITES	ALERTAS
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4				
TESORERÍA	0.33	0.40	0.50	0.34	$\frac{\text{DISPON. + REALIZABLE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	Capacidad para atender las obligaciones de pago a corto sin realizar existencias	>0,50	
LIQUIDEZ	1.00	1.10	0.89	0.70	$\frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$	Capacidad para hacer frente a las obligaciones a corto basándose en la realización del activo	>1,50	
AUTONOMÍA	0.17	0.17	0.43	0.40	$\frac{\text{PATRIMONIO NETO}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$	Autonomía financiera que indica nivel de autofinanciación	>0,40	
ENDEUDAMIENTO	0.45	0.45	0.60	0.68	$\frac{\text{DEUDAS}}{\text{TOTAL PASIVO}}$	Si es reducido hay autonomía financiera, si es elevado indica estructura arriesgada	<0,6	
ESTABILIDAD	2.08	2.08	2.08	2.08	$\frac{\text{ACTIVO NO CORRIENTE}}{\text{RECURS. A LARGO}}$	Estructura de financiación del inmovilizado	<1	
FONDO DE MANIOBRA	0.3	0.3	0.3	0.3	RECURS. A LARGO MENOS ACTIVO NO CORRIENTE	Capital de trabajo. Parte de activo circulante financiado con recursos a largo plazo.	>0	

*Matriz ejemplo para análisis y toma de decisiones. Valores estimados

Tabla 19

Formato para Análisis de Índices de Rentabilidad

XPRESS GROUP S.A						
ANÁLISIS DE ÍNDICES DE RENTABILIDAD						
RATIOS	PERIODOS				FÓRMULA	EXPLICACIÓN
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4		
FINANCIERA	4.30%	3.80%	4.79%	3.90%	$\frac{(B^* + G. FINANC.) \times 100}{\text{RECURS. TOTALES}}$	Rentabilidad financiera de todos los recursos empleados en la empresa
RECURSOS PROPIOS (ROE)	4.79%	3.80%	4.79%	3.90%	$\frac{\text{BENEFICIO NETO} \times 100}{\text{PATRIMONIO NETO}}$	Rentabilidad de los recursos propios
GLOBAL	6.15%	2.80%	3.20%	4.15%	$\frac{\text{BENEFICIO NETO} \times 100}{\text{RECURSOS TOTALES}}$	Rentabilidad económica de todos los recursos empleados
DEL CAPITAL	3.40%	5.40%	3.20%	3.00%	$\frac{\text{BENEFICIO NETO} \times 100}{\text{CAPITAL SOCIAL}}$	Rentabilidad del capital social
RENT. VENTAS	2.60%	4.20%	4.10%	4.00%	$\frac{\text{BENEFICIO NETO} \times 100}{\text{VENTAS}}$	Rentabilidad de las ventas
MARGEN SOBRE VENTAS	8.00%	8.00%	9.00%	11.00%	$\frac{\text{MARGEN} \times 100}{\text{VENTAS}}$	Porcentaje de margen sobre ventas

*Matriz ejemplo para análisis y toma de decisiones. Valores estimados

Tabla 20

Formato para Análisis de Índices de Gestión

XPRESS GROUP S.A						
ÍNDICES DE GESTIÓN						
RATIOS	PERIODOS				FÓRMULA	EXPLICACIÓN
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4		
DÍAS DE PAGO A PROVEEDORES	15	22	17	12	$\frac{365 \times \text{PROVEEDORES}}{\text{APROVISIONAMIENTOS}}$	Número de días concedidos por proveedores
DÍAS DE COBRO A CLIENTES	62	55	73	68	$\frac{365 \times \text{CLIENTES}}{\text{VENTAS}}$	Plazo medio concedido a clientes
ROTACIÓN DE TESORERÍA	34	54	11	25	$\frac{365 \times \text{DISPONIBLE}}{\text{APROVISIONAMIENTOS}}$	Días de compra cubiertos con el saldo disponible
PRODUCTIVIDAD	15%	1200%	1100%	900%	$\frac{\text{RESULTADO GESTIÓN}}{\text{GASTOS PERSONAL}}$	Relación entre el resultado de la gestión y los gastos de personal

*Matriz ejemplo para análisis y toma de decisiones. Valores estimados

El análisis de las razones financieras está basado en un proceso previo de control de todas las partes involucradas en donde se ha desarrollado diferentes tipos de modelos y formatos para el adecuado control y seguimiento. Se analizará los factores que influyen en la liquidez de la empresa, endeudamiento y operación.

5.1.2.4 Liquidez

Para medir la liquidez así como la capacidad de satisfacer obligaciones a corto plazo que tiene la empresa es necesario contar con información que nos permita tener claro el panorama monetario para no excedernos en gastos, para ello se realizará un flujo de fondos así como un formulario que nos permita analizar las cuentas por cobrar y por pagar de manera semanal.

La cuenta del activo circulante está integrada por todas las obligaciones que tiene la empresa para efectivizarles a su beneficio en el corto plazo y para eso se ha desarrollado un esquema de cómo controlarlos y administrarlos de la mejor forma, que sea accesible y a su vez vaya a la par con la información contable que se implementara a manejar de una mejor manera.

Para mejorar la liquidez en la empresa Xpress Group S.A se enfocará en principios básicos de la administración del efectivo que serán tips de manejo en el área de toma de decisiones:

- Cubrir las cuentas por pagar a sus proveedores de llantas, repuestos, lubricantes lo más tarde posible sin dañar la imagen crediticia de la empresa, pero aprovechando cualquier descuento por pagos en efectivo que resulte favorable.
- Utilizar los vehículos o unidades de trabajo la mayor parte del tiempo posible para que no se generen períodos muertos u ociosos que pasarían a ser generadores de gastos.
- Mantener un stock mínimo de inventario e insumos que permita abastecer óptimamente las necesidades operativas de los vehículos pero que no sean puntos de inversión por largos periodos de tiempo.

- Gestionar los cobros de las cuentas pendientes lo más rápido posible ya que por ser el mercado de clientes en su mayor parte enganchadores el riesgo de no pago crece.

En la liquidez de la empresa es imprescindible que la misma maneje adecuadamente su ciclo de caja, comprendiéndose que este es el lapso que abarca desde el momento en que la empresa realiza un gasto para la compra de combustible y gastos operativos como viáticos hasta el momento en el que se cobra el total de la factura del servicio.

La determinación del saldo mínimo con el que debe contar la empresa puede definirse como la estrategia que la administración de Xpress Group S.A asumirá para con este modelo y herramienta se pueda aprovechar las oportunidades que surjan para invertir su efectivo o pagar sus deudas crediticias a fin de mantener un saldo efectivo, siendo lo ideal el operar de manera que se requiera un mínimo efectivo.

Determinaremos la cantidad de dinero que permitirá a Xpress Group S.A a cubrir con los pagos de sus cuentas en el momento de su vencimiento, así como proporcionar un margen de seguridad en realizar pagos no previstos, o bien, pagos programados, cuando se disponga de las entradas de efectivo esperadas.

5.1.2.4.1 Efectivo y Bancos

Se ha diseñado un modelo para manejar el efectivo de la empresa, tanto en caja como el movimiento de los bancos.

El origen del efectivo que entra a la empresa proviene de los anticipos entregados por los clientes por la prestación de los servicios. El proceso implica que el chofer de cada unidad de trabajo recibe el dinero como anticipo a un viaje que será facturado. Este valor deberá registrarse en la hoja de viaje creada para el control y respaldo de ingreso del valor a la empresa y no exista fugas de dinero y confusiones en la recepción de los anticipos.

Tabla 21

Formato de Ingreso de Anticipos

XPRESS GROUP S.A.				FORMATO DE INGRESO DE ANTICIPOS		
Anticipos				No. Viaje		
No	FECHA	CLIENTE	VALOR ANTICIPO	Otros Gastos de Anticipo en oficina		
1	10/09/2015	TEJAS CUENCA	\$ 500.00	Detalle	Valor \$	Autorizado
2	10/09/2015	CHAIDE Y CHAIDE	\$ 350.00	Combustible	100 si	
TOTAL ANTICIPOS (A)			\$ 850.00	Viaticos	80 si	
Desglose Anticipos en viaje				Total otros gastos (D)		
No	Referencia	Tipo de Gasto	Valor gasto	\$		
1		Vigilantes	\$ 10.00		180	
2		Arreglo de llantas	\$ 30.00			
3			\$			
4			\$			
5			\$			
6			\$			
TOTAL GASTOS (B)			\$ 40.00			
SALDO (A-B)			\$ 810.00			
Recepcionado por (nombre y firma) (-C)			Valor \$	A depositar (C-D)		
Andrea Muzo			810.00	No. Deposito	23456	630.00
Entregado por (nombre y firma) (-C)			Valor \$	Fecha deposito	12/09/2015	Asient. Cor 543

Se ha identificado que por lo general el efectivo de anticipos que llega a la empresa es siempre menor de lo recibido ya que hay fugas de dinero en manos de los conductores respaldándose en supuestos gastos efectuados. Para ello se establece este formulario de control, en donde cada gasto será respaldado con su factura y aprobado el mismo por la gerencia previa verificación de la realidad del gasto.

5.1.2.4.2 Posición de efectivo

Lo importante de manejar la posición de efectivo para Xpress Group S.A será que se conozca a diario como esta su situación frente al dinero considerando que manejar el capital de explotación y la liquidez es un reto. Para mantener una ventaja competitiva se necesita soluciones de manejo de posición de efectivo flexibles que ayuden a la empresa a manejar sus cuentas.

Tabla 22

Formato de Posición de Efectivo

XPRESS GROUP S.A							
FORMATO DE POSICION DE EFECTIVO							
MES <input style="width: 50px; height: 15px;" type="text"/>							
DIA							
XPRESS GROUP S.A	1	2	3	4	5	6	7
Efectivos al comenzar	2000	5,441.00	1,313.00	-793.00	-1,632.00	-927.00	891.00
Entradas de efectivo							
Depositos en bancos programados	5,300.00		2,100.00			3,200.00	
Cobros por ventas de servicios	2,800.00		453.00		2,000.00		290.00
Anticipos de clientes en viajes (ingreso)							
Salidas de efectivo							
	1	2	3	4	5	6	7
Cheques programados (cámara)	3,150.00	2,456.00	3,150.00		456.00	543.00	906.00
Compras proveedores efectivo	670.00	764.00	670.00				670.00
Anticipos- Gastos de personal							
Impuestos varios							
Gastos financieros	50.00	32.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Debitos préstamos/ otros	789.00	876.00	789.00	789.00	789.00	789.00	789.00
Otros							
SALDO AL TERMINAR	5,441.00	1,313.00	-793.00	-1,632.00	-927.00	891.00	-1,234.00
CAMBIO EN LA POSICION DE EFECTIVO	3,441.00	-4,128.00	-2,106.00	-839.00	705.00	1,818.00	-2,125.00

*Matriz ejemplo para análisis y toma de decisiones. Valores estimados

5.1.2.4.3 Cuentas por cobrar

Este formulario nos permitirá determinar de manera semanal el flujo de ingresos que tendremos por las cuentas por cobrar, con la finalidad de tener un claro panorama de la liquidez semanal de la empresa.

Tabla 23

Formato de Cuentas por Cobrar

XPRESS GROUP S.A.
FORMATO REPORTE DE SALDOS CUENTAS POR COBRAR

	10/09/2015		19/09/2015
	2012	1000	2012
	2013	2500	2013
	2014	4500	2014
Total		0	Total
			0

FACTURACION NUEVA	□
PRODUCCION PENDIENTE	□

COBROS SEMANALES

FECHA	FACTURA	BANCO	RET.	INTERNO	DSCITOS	DETALLE
10/09/2015	567	\$ 300.00	\$ 10.00			Fritolay
10/09/2015	387	\$ 200.00	\$ 10.00			Vepamil
TOTAL		\$ 500.00	\$ 20.00			

*Matriz ejemplo para análisis y toma de decisiones. Valores estimados

Tabla 24

Formato de Reporte de Saldos por Cobrar

XPRESS GROUP S.A.
FORMATO REPORTE DE SALDOS CUENTAS POR COBRAR

	Al 09-02-2014		Al 16-02-2014
	2012	0	2012
	2013	0	2013
	2014	0	2014
Total		0	Total
			0

FACTURACION NUEVA	□
PRODUCCION PENDIENTE	□

COBROS SEMANALES

FECHA	FACTURA	BANCO	RET.	INTERNO	DSCITOS	DETALLE
TOTAL						

El objetivo de Xpress Group S.A con respecto a las cuentas por cobrar no sólo será en estimular a los clientes para que paguen lo más pronto posible, sino también en destinar los pagos o recuperaciones de efectivo a inversiones lo más rápidamente posible. Será conveniente para Xpress Group S.A solicitar a sus clientes que de preferencia se realicen los pagos vía transferencia bancaria directo a la cuenta de la empresa.

5.1.2.4.4 Cuentas por Pagar

Las cuentas por pagar en la empresa tienen una gran importancia ya que la mayoría de los proveedores con las que cuenta han otorgado crédito a la misma, esto ha sido en base a la confianza y responsabilidad de la empresa en cumplir con sus obligaciones.

El objetivo de una empresa con respecto a las cuentas por pagar no debe consistir solamente en pagarlas lo más tarde posible. Dado que la empresa mes a mes cuenta con la decisión de pagar ciertas obligaciones importantes, se muestra en este modelo algunas técnicas para reducir la rapidez del retiro de los fondos de la cuenta de la empresa. Para este fin se establecerá como política el proceso de pago a los proveedores, de esta forma conseguirá Xpress Group S.A alargar el tiempo de pago.

Generando un proceso de cuentas por pagar se obtendrá acumulaciones que proporcionan un mecanismo permitiendo a la empresa retrasar los pagos a ciertos proveedores. Acotando a esta estrategia, es saludable acumularse de obligaciones y pagar tomándose unos días más en cartera.

Tabla 25

Formato de Cuentas por Pagar

XPRESS GROUP S.A.
FORMATO DE CUENTAS POR PAGAR

MES	FECHA	FECHA VTO	PROVEEDOR	STATUS	PERIODO DESDE		HASTA		Descripcion gasto	Subtotal SIN IVA	Subtotal 12%	IVA	SUMA TOTAL
					No.Diario	TIPO DE GASTO	C.COSTOS						
12	05/12/2013	30/12/2013	PETROECUADOR	Por Pagar	27923	COMBUSTIBLE	TOYOTA 05		DIESEL	\$ 16,79	\$ 2,01	\$ 18,80	
12	13/12/2013	19/12/2013	ESTACION DE SERVICIO FULL SERVICE	Cancelado	28001	COMBUSTIBLE	CHIQUITA		EXTRA	\$ 23,21	\$ 2,79	\$ 26,00	
12	14/12/2013	22/12/2013	RHINOGAS CIA. LTDA.	Por Pagar	28067	COMBUSTIBLE	CARRO 105		DIESEL	\$ 17,86	\$ 2,14	\$ 20,00	
12	18/12/2013	18/12/2013	ESTACION DE SERVICIOS UTECHI SAN BARTOLO	Por Pagar	28128	COMBUSTIBLE	TOYOTA 05		DIESEL	\$ 9,82	\$ 1,18	\$ 11,00	
12	18/12/2013	20/12/2013	RAMIREZ ACOSTA MILTON RAMIRO-REPUESTOS LUNA	Por Pagar	28132	REPARACION VEHICULOS	CHIQUITA		TROMPO RETRO	\$ 4,46	\$ 0,54	\$ 5,00	
12	17/12/2013	27/12/2013	MECANICA AUTOMOTRIZ MULTIMERCAS	Cancelado	28135	MANTENIMIENTO VEHICULOS	CHIQUITA		MANTENIMIENTO DE MOTOR	\$ 40,00	\$ -	\$ 40,00	
12	25/12/2013	30/12/2013	PETROECUADOR	Por Pagar	28144	COMBUSTIBLE	FORTUNER		SUPER	\$ 17,86	\$ 2,14	\$ 20,00	
12	19/12/2013	30/12/2013	PETROECUADOR	Por Pagar	28147	COMBUSTIBLE	FORTUNER		SUPER	\$ 22,32	\$ 2,68	\$ 25,00	
12	26/12/2013	30/12/2013	CFN	Por Pagar	28184	INTERES CFN	INTERES BANCARIO		INTERES CFN	\$ 2.588,46	\$ -	\$ 2.588,46	
12	17/12/2013	29/12/2013	ESTACION DE SERVICIO FULL SERVICE	Por Pagar	28391	COMBUSTIBLE	CAMIONETA		DIESEL	\$ 6,25	\$ 0,75	\$ 7,00	
12	01/12/2013	15/12/2013	PETROECUADOR	Cancelado	28627	COMBUSTIBLE	TOYOTA 05		DIESEL	\$ 17,86	\$ 2,14	\$ 20,00	
12	28/12/2013	15/01/2014	PETROECUADOR	Por Pagar	28629	COMBUSTIBLE	CARRO 102		DIESEL	\$ 53,57	\$ 6,43	\$ 60,00	
12	26/12/2013	30/12/2013	ESTACION DE SERVICIOS FULL SERVICE	Por Pagar	28635	COMBUSTIBLE	TOYOTA 05		DIESEL	\$ 13,39	\$ 1,61	\$ 15,00	
12	30/12/2013	30/01/2014	MEDINA CHAVEZ GONZALO VIRGLIO	Cancelado		MANTENIMIENTO VEHICULOS	TOYOTA 05		ACEITE,F.ACEITE,FUNDAS DE AGUA	\$ 67,86	\$ 8,14	\$ 76,00	
12	26/12/2013	30/12/2013	QUIROZ NOBOA HENRY SANTIAGO-IMPRESA	Por Pagar		OFICINA	ADMINISTRATIVO		BLOCK FACTURAS	\$ 32,25	\$ 3,87	\$ 36,12	

Tabla 26

Formato de Concentración de Cuentas por Pagar

XPRESS GROUP S.A.
FORMATO DE CONCENTRACION CUENTAS POR PAGAR
OBLIGACIONES SEMANALES

PROVEEDOR	TOTAL BALANCE	%	SEMANA 1	%	SEMANA 2	%	SEMANA 3	%	SEMANA 4	%
PETROECUADOR	\$ 25.670,00	63%	\$ 6.417,50	100%	\$ 6.417,50	100%	\$ 6.417,50	100%	\$ 6.417,50	100%
ESTACION DE SERVICIO FULL SERVICE	\$ 13.456,00	33%		0%		0%		0%		0%
CONAUTO	\$ 1.685,00	4%		0%		0%		0%		0%
	\$ -	0%		0%		0%		0%		0%
	\$ -	0%		0%		0%		0%		0%
	\$ -	0%		0%		0%		0%		0%
TOTAL	\$ 40.811,00		\$ 6.417,50		\$ 6.417,50		\$ 6.417,50		\$ 6.417,50	

Tabla 27

Formato de Control de Préstamos Bancarios

XPRESS GROUP S.A.
FORMATO DE CONTROL DE PRESTAMOS BANCARIOS
ENTIDAD FINANCIERA

Fecha	Pago Principal	Capital	Interes	Pago Mensual	Status
31/01/2014	13.823,53	96.764,71	868,80	14.692,33	Por pagar
28/02/2014		96.764,71	686,63	686,63	Por pagar
31/03/2014		96.764,71	760,20	760,20	Por pagar
30/04/2014	13.823,53	82.941,18	735,68	14.559,21	Por pagar
31/05/2014		82.941,18	651,60	651,60	Por pagar
30/06/2014		82.941,18	630,58	630,58	Por pagar
31/07/2014	13.823,53	69.117,65	651,60	14.475,13	Por pagar
31/08/2014		69.117,65	543,00	543,00	Por pagar
30/09/2014		69.117,65	525,48	525,48	Por pagar
31/10/2014	13.823,53	55.294,12	543,00	14.366,53	Por pagar
30/11/2014		55.294,12	420,39	420,39	Por pagar
31/12/2014		55.294,12	434,40	434,40	Por pagar
31/01/2015	13.823,53	41.470,59	434,40	14.257,93	Por pagar
28/02/2015		41.470,59	294,27	294,27	Por pagar
31/03/2015		41.470,59	325,80	325,80	Por pagar
30/04/2015	13.823,53	27.647,06	315,29	14.138,82	Por pagar
31/05/2015		27.647,06	217,20	217,20	Por pagar
30/06/2015		27.647,06	210,19	210,19	Por pagar
31/07/2015	13.823,53	13.823,53	217,20	14.040,73	Por pagar

5.1.2.4.5 Flujo de Caja Proyectado

Tabla 28

Formato de Flujo de Caja Proyectado

XPRESS GROUP S.A.			
FORMATO DE FLUJO DE CAJA PROYECTADO			
Xpress Group S.A.	Periodo		(En unidades U.S.dolares)
Desde	Hasta		
FLUJO DE CAJA			
	MES 1	MES 2	MES 3
Actividades de operación			
Efectivo recibido de clientes	\$ 6,000.00	\$ 400.00	\$ 615.00
Efectivo pagado a proveedores y empleados	\$ (5,000.00)	\$ (250.00)	\$ (100.00)
Prepago a compañías relacionadas	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos retenidos	\$ 280.00	\$ -	\$ -
Gasto interés	\$ (50.00)		
Otros ingresos neto			
Efectivo neto generado	\$ 1,230.00	\$ 150.00	\$ 515.00
Actividades de inversión			
Inversiones Temporales	\$ -	\$ -	\$ -
Mejora de Activos	\$ -	\$ -	\$ -
Adquisición de Activos	\$ (340.00)	\$ -	\$ -
Efectivo neto generado	\$ (340.00)	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento			
Capital	\$ -	\$ -	\$ -
Aportes Futuras Capitalizaciones	\$ -	\$ -	\$ -
Pago Prestamos	\$ (400.00)	\$ (100.00)	\$ -
Prestamos recibidos Socios	\$ -	\$ -	\$ 2,000.00
Prestamos bancarios	\$ (230.00)	\$ -	\$ (1,800.00)
	\$ -	\$ -	\$ -
Efectivo neto generado	\$ (630.00)	\$ (100.00)	\$ 200.00
Neto incremento y disminución de efectivo y equivalentes	\$ 260.00	\$ 50.00	\$ 715.00
Caja y equivalentes de efectivo al inicio del periodo	\$ 800.00	\$ 1,060.00	
Caja y equivalentes de efectivo al final del periodo	\$ 1,060.00	\$ 1,110.00	\$ 715.00

*Matriz ejemplo para análisis y toma de decisiones. Valores estimados

5.1.2.5 Resultados o Rentabilidad

Este formulario nos permitirá determinar de manera adecuada los resultados que está arrojando el negocio. El margen de utilidad, rotación de activos y costos administrativos y de ventas, con la finalidad de determinar si la actividad del negocio está dando los réditos esperados.

Los resultados de la empresa estarán reflejados desde y hacia las diferentes áreas de la empresa, como:

- **Administración:** será clave conocer y comprender el apalancamiento de tal manera que pueda controlar el riesgo y acrecentar los rendimientos para los accionistas de la empresa y entender la estructura de capital para tomar decisiones óptimas de la empresa.
- **Contabilidad:** este modelo servirá para comprender cómo calcular y analizar el apalancamiento operativo y financiero, y familiarizarse con los efectos de las diversas estructuras de capital en los impuestos y las ganancias.
- **Marketing:** con el análisis del punto de equilibrio, el cual utilizará en las decisiones de precios y viabilidad del servicio que la empresa está ofertando.

5.1.2.5.1 Margen de Utilidad

El control del margen de utilidad de Xpress Group S.A deberá basarse en la generación de sus ingresos o ventas. Las ventas de la empresa están dadas por la prestación de los servicios de transporte pesado, considerando que es un servicio de diferentes tipos, pero básicamente se concentra en dos rutas que darán la generación de todos sus ingresos. Las rutas son Quito-Guayaquil o Guayaquil-Quito.

Las ventas irán registradas en el formulario o registro de ingresos donde se controlará operativamente la generación de cada servicio por cada unidad de trabajo.

Cada servicio prestado por cada unidad irá sumando la venta mensual de cada vehículo. La facturación también podrá ser controlada por este medio, es decir, así se podrá verificar que no exista fuga de servicios o falta de facturación de los mismos hacia los clientes.

La fecha de facturación con la fecha de producción o prestación del servicio no necesariamente será la misma, ya que habrá una diferencia de días desde que se efectúe el servicio hasta que presente la factura al cliente

Tabla 29

Formato de Ingresos por Servicios

XPRESS GROUP S.A.
FORMATO DE CONTROL DE INGRESOS- FACTURACION-VENTAS

FECHA DE FACTURA	FECHA DE VIAJE	AÑO DE PRODUCC.	MES DE PRODUCC.	DOC/RES PA	FACTURA No.	CARGA TIPO	CLIENTE	RUTA	GUIA No.	CODIG. UNID	VALOR SERVICIO.	TOTAL FACTURA
1-12-13	24-11-13	2013	11	FACT	4632	MADERA	Aglomerados	LASSO-UIO	33322	CARRO 108	\$ 210,00	\$ 210,00
1-12-13	25-11-13	2013	11	FACT	4632	MADERA	Aglomerados	LASSO-GYQ	33342	CARRO 109	\$ 365,00	\$ 365,00
1-12-13	22-11-13	2013	11	FACT	4632	MADERA	Aglomerados	LASSO-GYQ	33301	CARRO 104	\$ 365,00	\$ 365,00
2-12-13	26-11-13	2013	11	FACT	4633	2X20	GARCIA	TRGYQ-UIO	2545	CARRO 106	\$ 900,00	\$ 900,00
2-12-13	27-11-13	2013	11	FACT	4634	MADERA	Aglomerados	LASSO-GYQ	33399	CARRO 101	\$ 365,00	\$ 365,00
2-12-13	29-11-13	2013	11	FACT	4634	MADERA	Aglomerados	LASSO-GYQ	33453	CARRO 104	\$ 365,00	\$ 365,00
2-12-13	29-11-13	2013	11	FACT	4634	MADERA	Aglomerados	LASSO-GYQ	33460	CARRO 108	\$ 365,00	\$ 365,00
2-12-13	27-11-13	2013	11	FACT	4635	MADERA	Aglomerados	LASSO-GYQ		CARRO 105	\$ 365,00	\$ 365,00
2-12-13	26-11-13	2013	11	FACT	4636	1X20	JABONERL	GYQ-UIO	2474	CARRO 109	\$ 900,00	\$ 900,00
2-12-13	26-11-13	2013	11	FACT	4636	1X20	JABONERL	GYQ-UIO	2472	CARRO 108	\$ 900,00	\$ 900,00
2-12-13	26-11-13	2013	11	FACT	4636	1X20	JABONERL	GYQ-UIO	2507	CARRO 102	\$ 900,00	\$ 900,00
2-12-13	26-11-13	2013	11	FACT	4636	1X20	JABONERL	GYQ-UIO	2473	CARRO 101	\$ 900,00	\$ 900,00
2-12-13	28-11-13	2013	11	FACT	4636	1X20	JABONERL	GYQ-UIO	2480	CARRO 105	\$ 900,00	\$ 900,00
2-12-13	28-11-13	2013	11	FACT	4636	1X20	JABONERL	GYQ-UIO	2477	CARRO 106	\$ 900,00	\$ 900,00
2-12-13	28-11-13	2013	11	FACT	4636	1X20	JABONERL	GYQ-UIO	2475	CARRO 109	\$ 900,00	\$ 900,00
2-12-13	28-11-13	2013	11	FACT	4636	1X20	JABONERL	GYQ-UIO	2478	CARRO 104	\$ 900,00	\$ 900,00
2-12-13	28-11-13	2013	11	FACT	4636	1X20	JABONERL	GYQ-UIO	2476	CARRO 102	\$ 900,00	\$ 900,00
PERIODO												
TOTAL VENTAS FACTURACION											\$ 11.400,00	\$ 11.400,00
TOTAL PRODUCCION MES X UNIDAD											\$ 11.400,00	\$ 11.400,00

Este formulario de registro y control de ventas será realizado, para medir tanto la producción como facturación mensual, dicha información puede ser filtrada para obtener los datos por unidad, siendo necesarios conocer los mismos ya que de esta forma se podrá analizar los diferentes tipos de margen de manera global o por cada unidad de trabajo o vehículo.

Para analizar y dar seguimiento que el margen de operación de las unidades de trabajo sean las adecuadas y que no exista un desvío de gastos que sobrepasen los valores promedio es necesario controlar la producción de cada vehículo, en base a sus ingresos y sus gastos, el

ingreso estará dado, por la facturación mensual de los mismos basados en los costos directos que conlleva para la generación de dicho ingreso.

Se ha elaborado un formato para análisis y control del margen con un ejemplo base luego de haber hecho el levantamiento de información del año 2013 para obtener estos resultados.

Tabla 30

Formato de Margen de Utilidad Operacional

XPRESS GROUP S.A.							
MARGEN POR UNIDAD OPERACIONAL							
INGRESOS POR UNIDAD							
MES	CARRO 101	CARRO 102	CARRO 104	CARRO 105	CARRO 106	CARRO 108	CARRO 109
1	10575	10195	11874	7815	15731	8153	0
2	7110	8100	4236	6662	10815	6390	0
3	10720	1900	8750	7411	9979	4765	0
4	8680	4995	9785	7145	10785	8225	2200
5	10412	10666	13278	3080	13877	7730	14615
6	12074	10552	12152	6800	10239	5259	9196
7	12246	9685	10573	1	12009	7874	12033
8	9665	9195	10465	2395	7890	9520	11275
9	1	10046	8590	10035	11010	5995	9480
10	1	9065	13935	10380	11910	10432	12206
11	6373	9865	11795	7780	14280	9375	8330
12	8980	8460	6030	965	8765	2330	3165
TOTAL	96837	102724	121463	70469	137290	86048	82500

COSTOS DIRECTOS OPERACIONALES							
MES	CARRO 101	CARRO 102	CARRO 104	CARRO 105	CARRO 106	CARRO 108	CARRO 109
1	4868	3322	7110	4130	6834	4529	2068
2	6851	5992	11931	6109	7097	8376	0
3	8694	1486	5412	5056	9333	5825	646
4	5037	3470	2770	4898	4442	2944	3877
5	6730	5153	7167	3457	8866	7564	6552
6	9165	9528	6039	7627	5131	7210	10606
7	5549	8727	5689	500	5609	4268	7222
8	4523	4020	4864	1370	4504	5156	4480
9	1191	4924	11486	4654	15299	4701	12115
10	1	6094	6607	4280	6573	5939	6077
11	11569	4629	5843	5707	5475	4719	6311
12	4657	4568	3456	1857	5178	5381	4315
TOTAL	68835	61912	78372	49646	84339	66612	64270

Margen anual	28002	40812	43091	20824	52951	19435	18230
Valor del activo	125000	125000	125000	65000	125000	65000	125000
Margen / Valor	22%	33%	34%	32%	42%	30%	15%

Existe un mejor margen operacional en los vehículos que son de mayor inversión por ser prácticamente nuevos, al ser nuevos los vehículos pueden tener mayor disponibilidad para la generación del servicio sin contar con días muertos en mecánicas, reparaciones o mantenimiento. Mientras que los vehículos que ya tienen un desgaste requieren de mayor atención operacional en reparaciones, por ende ocupan días productivos para tareas muertas que no generan ingresos.

Para analizar la situación de cada vehículo y las desviaciones en la producción que pueden existir hay que conocer que factores ha influenciado en la generación o no generación del margen. Por ejemplo en el caso de dos unidades nuevas en el 2013, durante varios meses estuvieron improductivas por sufrir siniestros y gastar varios días de reparación.

5.1.2.5.2 Costos de Ventas y Administrativos

Para Xpress Group S.A estar pendiente de toda su estructura de costos de ventas constituye una de las partes más importantes debido al tipo de negocio, deberá tener muy en cuenta que su éxito o fracaso dependerá del análisis y control correcto de los costos y gastos que genere.

Para esto se dividirá los costos que van directamente relacionados con la producción y generación de servicio y los costos indirectos que se dan como empresa para la gestión y operación de la misma.

Se ha creado un modelo de control en Excel donde al final del mes se hará su comparación y contraste con la contabilidad. Esto será responsable la asistencia contable.

Primeramente se clasificará los gastos de acuerdo a su tipo y se podrá verificar a diario sus movimientos y a donde se está yendo el dinero de la empresa y si estos ameritan con el servicio dado.

Tabla 31

Esquema de Centro de Costos

XPRESS GROUP S.A.	
ESQUEMA DE CENTROS DE COSTOS	
CENTROS DE COSTOS	DESCRIPCIÓN
CARRO 104	
CARRO 101	
CARRO 108	Unidades operativas usadas para generar el servicio, dentro de este centro de costos se registraran todos los gastos que cada unidad de trabajo incurra.
CARRO 105	
CARRO 102	
CARRO 106	
CARRO 109	
TOYOTA 05	
CHIQUITA	Vehiculos usados por la parte administrativa, aquí se registraran los gastos que estos vehiculos generen.
FORTUNER	
TUCSON	
OPERACIONALES	Se registran todos los gastos operacionales que sean directamente relacionados con la generacion del servicio como por ejemplo, comsiones, permisos, etc.
TERCEROS	Costo de ventas registrado de la contratación a un tercero para la generación de un servicio.
TALLER	Registro de todo el material etc usado para el mantenimiento preventivo, exceptuandose gastos de repuestos especificados para alguna unidad.
ADMINISTRATIVO	Se registrararán los sueldos y otros gastos administrativos que se incurren en el mantenimiento de la empresa.
ACTIVO	Aunque es cierto que el activo no es un gasto se lo resgitrará dentro de esta categoría para llevar un control de salidas de efectivo.
INTERES BANCARIO	Registro de intereses y comisiones
IMPUESTOS DIRECTOS	Registro de cualquier tipo de pago de impuestos.

De acuerdo al centro de costos se irán registrando los gastos diarios para tener control de todas las salidas.

Tabla 32

Formato de Registro de Gastos

XPRESS GROUP S.A.
FORMATO DE REGISTRO DE GASTOS

FECHA	PROVEEDOR	No.Diario	TIPO DE GASTO	C.COSTOS	Descripcion gasto	Subtotal SIN IVA	Subtotal 12%	IVA	SUMA TOTAL	Forma de Pago
17/12/2013	OTRO PROVEEDOR	28139	MANTENIMIENTO VEHICULOS	CHIQUITA	MANTENIMIENTO SIN FC	40,00		-	40,00	Efectivo
09/12/2013	OTRO PROVEEDOR	28140	GASTOS OPERACIONALES	CHIQUITA	PAGO MULTAS	90,00		-	90,00	Efectivo
25/12/2013	OTRO PROVEEDOR	28142	ALIMENTACION	GERENCIA	CONSUMO ALIMENTOS		20,12	2,41	22,53	Tarjeta de crédito
25/12/2013	PETROECUADOR	28144	COMBUSTIBLE	FORTUNER	SUPER		17,86	2,14	20,00	Tarjeta de crédito
25/12/2013	OTRO PROVEEDOR	28144	INTERES FINANCIERO	INTERES BANCARIO	INTERES TARJETA DINERS XPRESS	0,26		-	0,26	Tarjeta de crédito
19/12/2013	PETROECUADOR	28147	COMBUSTIBLE	FORTUNER	SUPER		22,32	2,68	25,00	Tarjeta de crédito
19/12/2013	OTRO PROVEEDOR	28147	INTERES FINANCIERO	INTERES BANCARIO	INTERES TARJETA DINERS XPRESS	0,26		-	0,26	Tarjeta de crédito
12/12/2013	GALARRAGA SANTAMARIA HECTOR	28151	COMBUSTIBLE	CARRO 101	DIESEL		571,23	68,55	639,78	Cheque
12/12/2013	GALARRAGA SANTAMARIA HECTOR	28151	VIATICOS	CARRO 101	VIATICOS		383,93	46,07	430,00	Cheque
12/12/2013	GALARRAGA SANTAMARIA HECTOR	28151	COMBUSTIBLE	CARRO 102	DIESEL		651,45	78,17	729,62	Cheque
12/12/2013	GALARRAGA SANTAMARIA HECTOR	28151	VIATICOS	CARRO 102	VIATICOS		616,07	73,93	690,00	Cheque
12/12/2013	GALARRAGA SANTAMARIA HECTOR	28151	COMBUSTIBLE	CARRO 104	DIESEL		734,63	88,16	822,79	Cheque
12/12/2013	GALARRAGA SANTAMARIA HECTOR	28151	VIATICOS	CARRO 104	VIATICOS		415,18	49,82	465,00	Cheque
12/12/2013	GALARRAGA SANTAMARIA HECTOR	28151	COMBUSTIBLE	CARRO 105	DIESEL		376,20	45,14	421,34	Cheque

5.1.2.5.3 Actividad y Operaciones

Este formulario permitirá determinar las actividades operativas del negocio, que deberán detallarse de acuerdo a la demanda del servicio que se presente en el momento.

También deberán tomarse en cuenta los siguientes puntos:

5.1.2.5.3.1 Rotación de Activos

La generación del servicio de transporte pesado se realiza por su maquinaria principal o fundamental que son los vehículos o cabezales en conjunto con su plataforma, cada una con un alto valor monetario. Es necesario concientizar el uso de este activo y la producción que debe tener el mismo.

Refleja la eficiencia con la que están siendo utilizados los activos de la empresa para generar ventas.

Se ha creado un modelo de análisis enfocado en obtener un resultado de forma unitaria y por el total de los activos, donde cada unidad de trabajo será analizado para saber su desempeño y a su vez su representación del total de esta rotación.

Tabla 33

Formato de Análisis de Rotación de Activos por Unidad

XPRESS GROUP S.A.A
Formato de Análisis de Rotación de Activos por unidad

ROTACION DE ACTIVOS

		MES		
		1	2	3
VEHICULO		Oct-14	Nov-14	Dec-14
101	Valor de la unidad(activo)	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	
	Ventas Mes x unidad	\$ 6,000.00	\$ 9,000.00	
	Rotacion activo		6%	9%
102	Valor de la unidad(activo)	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	
	Ventas Mes x unidad	\$ 6,000.00	\$ 9,000.00	
	Rotacion activo		6%	9%
104	Valor de la unidad(activo)	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	
	Ventas Mes x unidad	\$ 4,000.00	\$ 3,000.00	
	Rotacion activo		8%	6%
105	Valor de la unidad(activo)	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	
	Ventas Mes x unidad	\$ 6,000.00	\$ 9,000.00	
	Rotacion activo		6%	9%
106	Valor de la unidad(activo)	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	
	Ventas Mes x unidad	\$ 6,000.00	\$ 9,000.00	
	Rotacion activo		6%	9%
108	Valor de la unidad(activo)	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	
	Ventas Mes x unidad	\$ 4,000.00	\$ 3,000.00	
	Rotacion activo		8%	6%
109	Valor de la unidad(activo)	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	
	Ventas Mes x unidad	\$ 6,000.00	\$ 9,000.00	
	Rotacion activo		6%	9%

*Matriz ejemplo para análisis y toma de decisiones

Este formulario servirá para entender que tan productiva está siendo cada unidad operativa y de acuerdo a su evaluación mejorar su rendimiento para la empresa.

Tabla 34

Modelo de Análisis de Rotación de Activos Total

XPRESS GROUP S.A.A
Formato de Análisis de Rotación de Activos Total

ROTACION DE ACTIVOS		MES		
		1	2	3
		Oct-14	Nov-14	Dec-14
Rotación de Activos Operativos	Valor total de activos operativos	\$ 450,000.00	\$ 450,000.00	\$ 450,000.00
	Ventas Mes total de unidades	\$ 47,800.00	\$ 47,800.00	\$ 47,800.00
	Rotación activos operativos	11%	11%	11%
Rotación de Activos Totales	Valor total de activos	\$ 600,000.00	\$ 600,000.00	\$ 600,000.00
	Ventas totales	\$ 47,800.00	\$ 47,800.00	\$ 47,800.00
	Rotación activo totales	8%	8%	8%

*Matriz ejemplo para análisis y toma de decisiones

Para todos estos casos la razón de rotación y análisis en estos formularios estará dada por el principio básico de las Ventas/ Activos.

5.1.2.5.3.2 Rotación de Cuentas por Cobrar

Como herramienta básica se ha preparado el análisis de las cuentas por cobrar en la actividad que realiza la empresa, dándonos la visualización real del tiempo que tardaría la empresa para recuperar su cartera, considerando que el 100% de las ventas generadas por el servicio son a crédito. Para ejemplo de este modelo de análisis de la rotación de las cuentas por cobrar hemos considerado el mes de diciembre del 2013.

Tabla 35

Formato de Rotación de Cuentas por Cobrar

XPRESS GROUP S.A.
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR

		MES		
		1	2	3
Cuentas por cobrar Clientes acumulado			\$95,600.00	\$143,400.00
a	Ventas totales	\$ 47,800.00	\$ 47,800.00	\$ 47,800.00
b	Abono a facturas (anticipos)	\$ 5,000.00	\$ 15,000.00	\$ 35,000.00
c	Cuentas por cobrar Clientes mes (a-b)	\$ 42,800.00	\$ 80,600.00	\$ 108,400.00
Rotación de cuentas por cobrar mes		10.5%	16%	24%

*Matriz ejemplo para análisis y toma de decisiones

Con este análisis se considerará el promedio del número de días que la empresa Xpress Group S, A tarda en recuperar su cartera a crédito.

5.1.3 Etapa III Recopilación de Resultados

Para finalizar la etapa de ejecución del análisis financiero se presentara la recopilación de todos los resultados de los formatos aplicados. En la ejecución del análisis vertical del estado de resultados de Xpress Group S.A se obtendrá resultados porcentuales que indicar el comportamiento de relacionar los valores de todas las cuentas con una de ellas que se la considera como base. De la misma forma el análisis vertical al balance general nos muestra en los resultados obtenidos la representatividad de cada una de las cuentas en contextos totales o parciales.

Mientras que la obtención y recopilación de resultados en la ejecución del análisis horizontal al estado de resultados según los datos obtenidos mostrarán la variación absoluta y porcentual entre un mes y otro. El análisis horizontal del balance general según los resultados obtenidos nos indica la variación absoluta y porcentual entre un mes y otro.

En la aplicación de las razones financieras, en el proceso de la ejecución del modelo de análisis financiero, se recopiló resultados que muestran los indicadores de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad apoyándose en una estructura de información para manejar todos los datos previos.

Al presentar esta etapa se dará a conocer a los accionistas que en este caso es un grupo familiar, a los departamentos y gerentes involucrados en la toma de decisiones de Xpress Group S.A, los resultados obtenidos en la aplicación del análisis financiero al balance general y al estado de resultados, usando el modelo planteado. Se lo hará por medio de un informe financiero que muestre el desarrollo en la aplicación del modelo y los resultados que cada tipo de análisis proporciona.

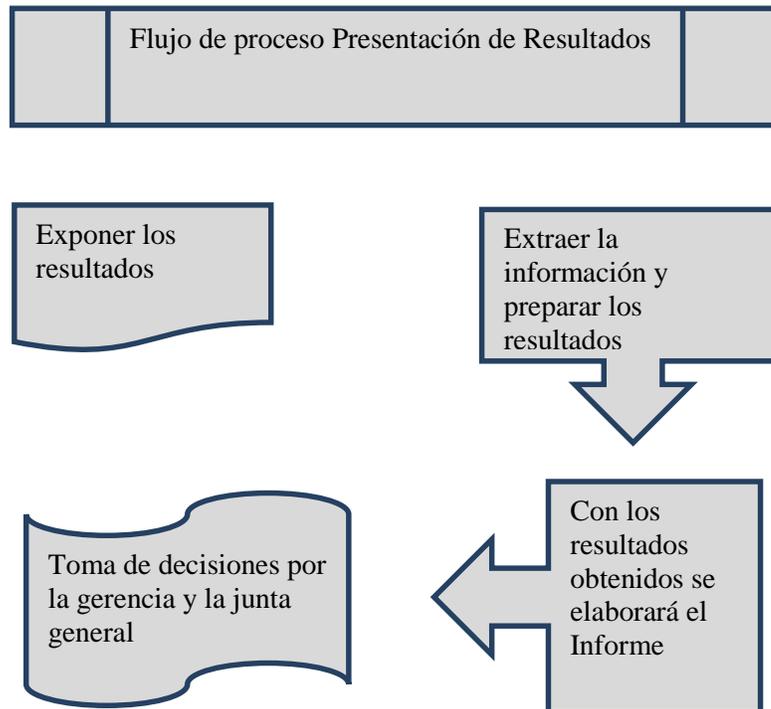


Figura 4. Proceso de Recopilación de Resultados

CAPITULO VI

MODELO PLANIFICACION FINANCIERA

Introducción

Con la aplicación del modelo de análisis financiero descrito en el capítulo anterior, se logrará contar con una herramienta adecuada para la toma de decisiones.

Este modelo propuesto será acompañado de una importante segunda fase, un modelo de planificación financiera que tendrá la finalidad de tener una herramienta que oriente las acciones del negocio hacia el cumplimiento de objetivos y evaluar su impacto a futuro en el aspecto operacional, administrativo y financiero.

Para determinar el modelo de plan estratégico para Xpress Group S.A. se tomarán lineamientos universales, iniciando desde información básica de la empresa, así como análisis y planes estratégicos, planes de comercialización, operaciones y producción, investigación y desarrollo, gestión y organización, proyecciones y datos financieros, financiamiento, análisis de riesgos, controles del negocio.

El proceso de planeación está compuesto de varias etapas cada una con su debida importancia y que permitirán crear un claro panorama a seguir en el negocio para alcanzar los objetivos. Dichas fases serán desarrolladas en el presente capítulo, siendo las mismas las siguientes:

1. Etapa analítica
2. Etapa de formulación
3. Etapa de implementación
4. Etapa de seguimiento y evaluación.

6.1 Etapa Analítica

En esta etapa se determina varios aspectos de la empresa, con un análisis interno y externo para determinar fortalezas, debilidades y carencias que tiene la empresa, con el reconocimiento de las principales deficiencias que presente la empresa para de esta forma establecer objetivos estratégicos que permitan mejorar la calidad de la información financiera para una adecuada toma de decisiones.

Tabla 36

Foda Xpress Group S.A.

		XPRESS GROUP S.A		
		MATRIZ FODA PARA DETERMINACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS		
		Pueden generar PROBLEMAS	Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS	
INTERNAS	D	Debilidades	F	Fortalezas
	1	Falta de Misión y Visión	1	Empresa Familiar con principios y valores
	2	Falta de Objetivos	2	Vehículos nuevos
	3	Falta de una estructura orgánica	3	Adecuadas herramientas de trabajo
	4	Falta de funciones y responsabilidades de socios y accionistas	4	Salarios competitivos
	5	Falta de manuales e instructivos	5	Rastreo satelital en vehículos
	6	Falta de comunicación en el negocio	6	
	7	Falta de motivación a empleados	7	
	8	Falta de presupuesto y contabilidad adecuada	8	
	9	Falta de seguimiento de cobros y pagos	9	
10		10		
EXTERNAS	A	Amenazas	O	Oportunidades
	1	Inestabilidad política y económica del país	1	Instalaciones adecuadas
	2	Impuestos y Aranceles	2	Adecuadas rutas de transporte de carga
	3	Crecimiento de la competencia	3	
	4		4	
	5		5	
	6		6	
	7		7	
	8		8	
	9		9	
10		10		

6.2 Etapa de Formulación

6.2.1 Planificación estratégica

El objetivo de la planificación estratégica es lograr una ventaja competitiva sostenible que arroje un buen nivel de utilidades.

El plan estratégico analiza la óptima combinación entre los recursos y las oportunidades del negocio, además toma en cuenta de qué manera se adaptará o necesitará adaptarse la empresa al desafío que propone un entorno competitivo.

Plan estratégico es aquel que, partiendo de lo que la empresa es hoy y de lo que se quiere ser, analiza la situación, define metas a alcanzar, el camino a seguir y los plazos. Por tanto, siempre es un plan a medio/largo plazo que contiene elementos filosóficos, elementos analíticos y elementos operativos sostenidos y confirmados por las consiguientes previsiones económico – financieras.

Los componentes del plan que se debe considerar son:

- Misión
- Visión
- Principios y valores
- Los objetivos estratégicos
- Las estrategias

6.2.1.1. Misión

La misión es la razón de existir de la organización, responde a las preguntas ¿Para qué existimos como empresa? ¿Cuál es la razón de ser de la compañía?, es decir la tarea esencia por la cual la compañía es creada o mantiene su actividad.

6.2.1.2 Visión

La visión debe responder a las preguntas ¿Qué queremos llegar a ser?, ¿Dónde queremos llegar? La visión es la meta que nos proponemos alcanzar, la que da sentido a los esfuerzos que deberá hacer la empresa y sus integrantes.

La visión deberá incluir una meta a largo plazo, es una oportunidad para el progreso individual de cada uno de los colaboradores de la compañía.

Tabla 37

Formato para Determinación de Misión y Visión

**XPRESS GROUP S.A.
FORMATO PARA DETERMINAR LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA COMPAÑÍA**

XPRESS GROUP S.A.	MISIÓN	2014 - 2015
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>Ser una empresa líder en el transporte de carga pesada a nivel nacional, garantizando a nuestros clientes un servicio de calidad en tiempo y trato de la mercadería, con personal calificado, cumpliendo con altos estándares de servicio.</p> </div>		

XPRESS GROUP S.A.	VISIÓN	2014 - 2015
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>Para el 2016 Xpress Group S.A. será una empresa ejemplo y líder en transporte de carga pesada, reconocida a nivel nacional, utilizando tecnología de punta y talento humano adecuado para la consecución del principal objetivo que es el bienestar y satisfacción de nuestros clientes.</p> </div>		

6.2.1.3 Principios y valores

Los principios y valores de una empresa son creencias y normas que orientan y regulan a la organización, son el soporte de la visión y la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Estos principios se manifiestan y se hacen realidad en la cultura organizacional.

Los principios y valores establecidos puede ser de carácter, ético, administrativo, ecológicos, etc. y deben ser aplicados para el bien común.

Tabla 38

Nuestros Valores

- **Respeto:** Tenemos especial consideración y respeto con nuestros clientes internos y externos, manteniendo una continua comunicación, siendo la base primordial el bienestar de las personas.
- **Honradez:** Con Honradez e integridad, con la confianza que el cliente pone en nuestras manos ejecutamos las operaciones necesarias para la satisfacción del usuario. Cuidando que la carga llegue a su destino en las mejores condiciones.
-

6.2.1.4 Los objetivos

La empresa deberá tener un conjunto de objetivos sobre los cuales se podrá medir el éxito de la estrategia. Los objetivos deberán ser:

- Específicos
- Cuantificables
- Alcanzables dentro del marco de tiempo establecido
- Relevantes en el contexto de la visión
- Limitados en el tiempo

Para poder establecer los objetivos estratégicos adecuados a las necesidades de la empresa es importante realizarlos bajo los resultados del análisis de la matriz FODA presentada en el a primera parte de la etapa analítica, de acuerdo al siguiente formato.

Tabla 39

Formato para la Determinación de Objetivos Estratégicos

XPRESS GROUP S.A.
FORMATO PARA DETERMINACION DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Unidad de Negocio: COMERCIALIZACION		Opción estratégica: Incrementar la rentabilidad del negocio				
Objetivo estratégico	Estrategias	Indicadores seguimiento	METAS / Objetivos concretos			
			mínimo	medio	óptimo	
1	Aumentar la rentabilidad	Aumentar número de ventas	% incremento ventas	1%	3%	5%
		Aumentar precio medio				
		Disminuir los costes	% disminución costos	-3%	-5%	-10%
		Disminuir costo de ventas Disminuir costo de operaciones Disminuir gastos financieros				
2						

Unidad de Negocio: MARKETING Y VENTAS		Opción estratégica: Incrementar la participación en el mercado				
Objetivo estratégico	Estrategias	Indicadores seguimiento	METAS / Objetivos concretos			
			mínimo	medio	óptimo	
1	Promoción y publicidad	Incrementar portafolio clientes	% incremento cartera	1%	3%	5%
		Visitas programadas a clientes potenciales				
		Métodos de promoción	% incremento de clientes	1%	3%	5%
		Incrementar anuncios en diarios de circulación nacional				
2						

Los objetivos serán establecidos sobre los siguientes puntos:

- Comercialización.- ventas y prestación de servicios
- Desarrollo organizacional
- Financieros

Los objetivos deberán incorporar indicadores de logro que permitan determinar el nivel de cumplimiento alcanzado.

6.2.1.5. Estrategias

(HORNE, 1993) Las estrategias son planes de acción para cumplir los objetivos, siendo diferentes a los demás, escogiendo deliberadamente un conjunto de actividades

distintas que nos garantice una mezcla única de valor para los clientes y los consumidores. Las estrategias planteadas deberán cumplir los siguientes puntos:

- Ser viable considerando las restricciones internas y externas.
- Conducir a una ventaja competitiva a largo plazo.
- Agregar valor para los accionistas.
- Ser sostenible a largo plazo.

6.2.2 Planificación Financiera Largo Plazo

(GITMAN, 2000) La planificación financiera, se puede definir como el proceso de anticipación del futuro desde el presente y con base en el pasado, de tal forma que persigue convertir el futuro esperado en futuro deseado, que incluye la fijación de objetivos, y la asignación de recursos encaminados a la consecución de las metas empresariales, con el establecimiento de estrategias.

Los planes financieros a largo plazo son parte de una estrategia integrada que, junto con los planes de producción y marketing, guían a la empresa hacia objetivos estratégicos. Esos planes a largo plazo consideran desembolsos propuestos para activos fijos, actividades de investigación y desarrollo, acciones de marketing y desarrollo de productos, estructura de capital y fuentes importantes de financiamiento. También se podría incluir la terminación de proyectos existentes, líneas de productos o giros comerciales; reembolso o retiro de deudas pendientes y adquisiciones planeadas. Tales planes tienden a ser apoyados por una serie de presupuestos anuales y planes de utilidades

6.2.3 Planificación Operativa

(DOUGLAS R. EMERY, 2000) La planeación operativa consiste en establecer claramente la aplicación del plan estratégico conforme a objetivos específicos. Al igual que el plan estratégico, la planeación operativa debe ser sencilla, fácil de entender para todos los

participantes y permitir que se sepan las actividades que se deben realizar y el tiempo de que disponen para completarlas.

6.2.3.1. Relación entre Proyectos y Acciones

Para identificar las acciones a desarrollar, se desarrollará una matriz:

1. Seleccionar para cada proyecto estratégico las acciones básicas más importantes.
2. Redactar las acciones a seguir en forma tal que reflejen la actividad concreta sobre la cual sea posible determinar las tareas específicas.
3. Señalar los responsables de la ejecución

6.2.3.2. Planes Operativos

1. Se establece un indicador de éxito global para el proyecto estratégico, por ejemplo, aumentar el 5% las ventas.
2. Definir las tareas a realizar para llevar a cabo cada acción.
3. Especificar el tiempo necesario para realizar la actividad o tarea.
4. Identificar en forma concreta la meta a alcanzar.
5. Señalar el responsable de cada tarea o actividad.
6. Especificar recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios.
7. Señalar las limitaciones u obstáculos que pueden encontrarse durante la ejecución de la actividad.

Para Xpress Group S.A. y basados en los objetivos estratégicos mencionados en la etapa de formulación del plan estratégico, el detalle de los proyectos a realizarse es:

Tabla 40

Plan Operativo Departamento Comercialización

XPRESS GROUP S.A.
PLAN OPERATIVO 2014

DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN		ESTRATEGIA: AUMENTAR LA RENTABILIDAD												RESPONSABLES:														
CALENDARIO:		FECHA INICIO: 05 de Enero del 2014												FECHA FINALIZACIÓN: 30 de Junio del 2014														
OBJETIVO ESPECIFICO:		Incrementar el número de ventas con la diversificación de servicio, incrementar el promedio del servicio prestado disminuir costos de venta, costos de operación y gastos financieros																										
INDICADORES DE CUMPLIMIENTO:		% de Incremento de ventas % de Disminución de costos																										
No.	PROYECTOS	2014												RESPONSABLES NOMBRES	RECURSOS	OBSERVACIONES												
		ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL						MAYO			JUNIO								
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Estudios de mercado y aprobación de plan	■	■	■	■																							Gasto
2	estudio de costos a la fecha					■	■	■	■																			XYW
3	Propuesta para disminuir costos									■	■	■	■															PQR
4	Seguimiento					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			XYG
TOTAL RECURSOS																												

SIMBOLOGIA:	
■	= Tiempo planificado
■	= Tiempo ejecutado
■	= Retraso

Tabla 41

Plan Operativo Departamento de Marketing y Ventas

XPRESS GROUP S.A.
PLAN OPERATIVO 2014

DEPARTAMENTO DE MARKETING Y VENTAS		ESTRATEGIA: INCREMENTAR LA PARTICIPACION EN EL MERCADO												RESPONSABLES:														
CALENDARIO:		FECHA INICIO: 05 de Enero del 2014												FECHA FINALIZACIÓN: 30 de Junio del 2014														
OBJETIVO ESPECIFICO:		Desarrollar la promoción de nuestros servicios a través de visitas programadas a nuestros clientes más importantes, así como a potenciales nuevos clientes, con personal especializado en ventas, contratado para el efecto, debidamente capacitados y que conozcan profundamente las características técnicas de nuestros vehículos y servicios, nuestras políticas de comercialización y los requerimientos básicos de nuestros compradores																										
INDICADORES DE CUMPLIMIENTO:		Incremento de cartera Incremento de portafolio de c																										
No.	PROYECTOS	2014												RESPONSABLES NOMBRES	RECURSOS	OBSERVACIONES												
		ENERO			FEBRERO			MARZO			ABRIL						MAYO			JUNIO								
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Zonificación de clientes nuevos y potenciales	■	■	■	■																							Gasto: recursos en presupuesto
2	Contratación de 30 agentes promotores					■	■	■	■																			Gasto
3	Capacitación de Personal contratado									■	■	■	■															Gasto: recursos en presupuesto
4	Preparación de material promocional									■	■	■	■															Gasto
5	Aprobación de Plan de Promoción													■	■	■	■											Gasto: recursos en presupuesto
6	Promoción Zona Norte									■	■	■	■															Gasto
7	Promoción Zona Sur y Rural													■	■	■	■											Gasto
8	Supervisión y Seguimiento									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			Gasto: recursos en presupuesto
9	Segunda visita a clientes no materializados													■	■	■	■											Gasto
10	Tercera visita a clientes no materializados																	■	■	■	■							Gasto
TOTAL RECURSOS																												

SIMBOLOGIA:	
■	= Tiempo planificado
■	= Tiempo ejecutado
■	= Retraso

6.2.3.3 Elaboración de Presupuestos

El presupuesto es el elemento fundamental en la gestión de una empresa o proyecto, que concreta cuales son los objetivos de ingresos, gastos y resultados.

Realizar el presupuesto obliga a reflexionar sobre la situación actual de la empresa, posibilidades de futuro y a buscar soluciones que mejoren los rendimientos del negocio.

(GITMAN, 2000) La elaboración del presupuesto implica la recopilación sistemática de información y datos para poder proyectar las finanzas necesarias para sustentar los objetivos de una organización. La mayoría de las organizaciones tiene alguna clase de proceso para elaborar un presupuesto. Los dos métodos comunes son:

- *Presupuesto incremental:* mediante el uso del presupuesto actual, se desarrolla un presupuesto nuevo al realizar ajustes ascendentes o descendentes a cada partida con base en las expectativas.
- *Presupuesto a partir de cero:* cada partida incluida en el presupuesto deberá estar justificada antes de ser incorporada; por consiguiente, el proceso comienza con un programa en blanco.

El presupuesto es una previsión de los rendimientos económicos que obtendrá la empresa durante un ejercicio, e incluye:

1. Los ingresos.-deben definir y cuantificar los ingresos operativos que se producirán durante el ejercicio en el momento en que se produzcan.
2. Los gastos.- refleja los gastos operativos que previsiblemente se producirán durante el año. Para poder efectuar un análisis correcto y un mejor seguimiento es bueno segregar los gastos en función de la importancia y repercusión para la empresa.
3. El resultado o beneficio.- al final del presupuesto debe reflejarse la diferencia entre los ingresos y los gastos, es decir lo que se ganará el resultado económico del ejercicio.

Un adecuado control presupuestario nos permitirá saber dónde nos encontramos en todo momento y tomar las decisiones acertadas para alcanzar los objetivos.

El presupuesto de gastos es el conjunto de gastos necesarios para mantener el ritmo operativo y administrativo de la empresa en los períodos futuros.

Cuando nos referimos al presupuesto de gastos, nos estamos refiriendo al presupuesto de aquellos gastos tradicionalmente conocidos como gastos de administración, gastos de venta y gastos financieros.

El presupuesto debe adaptarse a la estructura contable de la empresa; en el caso de gastos se elabora en forma específica desde cada unidad, y luego al consolidar se puede clasificar los mismos de acuerdo a su naturaleza, así:

- Gastos de Producción o servicio
- Gastos de marketing y Ventas
- Gastos de Administración
- Gastos Financieros

6.2.3.3.1 Presupuestos de Operación

6.2.3.3.1.1 Presupuesto de Ventas o Ingresos

Los ingresos por ventas o prestación de servicios dependen de dos factores básicos que debemos combinar y sobre los que casi siempre podemos influir:

1. Número de ventas.- El primer factor a considerar es el volumen de ventas que está directamente relacionado con el número de clientes que mantendremos y/u obtendremos mediante nuestra acción comercial. Para Xpress Group S.A. el no de ventas corresponderá al No. Promedio de viajes que se realiza mensualmente.

2. Precio unitario.- el segundo factor a considerar y muy importante es la política de precios del ejercicio. El precio debe determinarse para una correcta previsión de las ventas, no es el precio tarifa, sino el ingreso neto que se obtendrá en cada venta, por lo tanto es importante establecer una política de precios, promociones y descuentos que al final nos proporcione el nivel de ingresos y margen bruto deseado.

Con estas dos premisas se puede construir el modelo de presupuesto de ventas con sus principales rubros

1. Ingresos por ventas.- Son rubros provenientes del propio giro del negocio para el caso de XPRESS GROUP será los servicios de transporte con sus respectivas rutas.
2. Devolución en ventas.- Este rubro no será aplicable ya que no se está comercializando un producto tangible.
3. Ingresos financieros.- son ingresos por réditos financieros.
4. Ingresos extraordinarios.- son ingresos ajenos a la actividad misma del negocio, por ejemplo la venta de activos.

6.2.3.3.1.2 Presupuesto de Servicio

Son gastos directos producto de la venta o prestación de un servicio, por ejemplo: gastos de producción o transformación; gastos de mano de obra, gastos de prestación o los gastos variables.

Para el caso de Xpress Group que presta servicios el presupuesto de producción contemplará los siguientes gastos:

- Sueldos y Salarios Conductores
- Sueldos Jefe de mantenimiento
- Sueldos personal de reparaciones
- Mantenimiento y reparación de vehículos
- Combustible y lubricantes
- Seguro de vehículos
- Gastos de viaje – viáticos y peajes
- Repuestos
- Llantas

Tabla 43

Presupuesto de Servicios

XPRESS GROUP. S.A.
PRESUPUESTO DE SERVICIOS

Gastos de servicios													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO
Sueldos y Salarios conductores	4.446,35	4.446,35	4.446,35	4.446,35	4.446,35	4.446,35	4.446,35	4.446,35	4.446,35	4.446,35	4.446,35	4.446,35	53.356,25
Sueldos Jefe de mantenimiento	811,38	811,38	811,38	811,38	811,38	811,38	811,38	811,38	811,38	811,38	811,38	811,38	9.736,54
Sueldos personal de reparaciones	746,12	746,12	746,12	746,12	746,12	746,12	746,12	746,12	746,12	746,12	746,12	746,12	8.953,50
Mantenimiento y reparación vehículos	5.054,00	5.054,00	5.054,00	5.054,00	5.054,00	5.054,00	5.054,00	5.054,00	5.054,00	5.054,00	5.054,00	5.054,00	60.648,00
Combustible y Lubricantes	11.371,50	11.371,50	11.371,50	11.371,50	11.371,50	11.371,50	11.371,50	11.371,50	11.371,50	11.371,50	11.371,50	11.371,50	136.458,00
Seguros de vehículos	2.333,33	2.333,33	2.333,33	2.333,33	2.333,33	2.333,33	2.333,33	2.333,33	2.333,33	2.333,33	2.333,33	2.333,33	28.000,00
Gastos de viaje - viáticos y peajes	6.949,25	6.949,25	6.949,25	6.949,25	6.949,25	6.949,25	6.949,25	6.949,25	6.949,25	6.949,25	6.949,25	6.949,25	83.391,00
Repuestos	3.790,50	3.790,50	3.790,50	3.790,50	3.790,50	3.790,50	3.790,50	3.790,50	3.790,50	3.790,50	3.790,50	3.790,50	45.486,00
Llantas	5.054,00	5.054,00	5.054,00	5.054,00	5.054,00	5.054,00	5.054,00	5.054,00	5.054,00	5.054,00	5.054,00	5.054,00	60.648,00
												TOTAL	486.677,29

6.2.3.3.1.2.1 Presupuesto de Personal de Servicios

Para complementar el presupuesto de producción o servicios es importante realizar el correspondiente presupuesto de la mano de obra que ejerce acción directamente sobre la generación del servicio.

Los cargos a tomarse en cuenta dentro de la mano de obra que tiene que ver directamente con el servicio es:

Personal Fijo:

- Conductores
- Jefe de mantenimiento
- Personal de reparaciones

Tabla 44

Presupuesto de Personal de Servicios

XPRESS GROUP S.A.
PRESUPUESTO DE PERSONAL DE SERVICIO

GASTOS DE PERSONAL TOTAL		72.046																	
Personal de servicio																			
Empleo o puesto de trabajo	Salario Mes	Fondo Reserva	% IESS	Subtotal	13 sueldo	14 sueldo	Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Personal Fijo								6.004	6.004	6.004	6.004	6.004	6.004	6.004	6.004	6.004	6.004	6.004	6.004
Conductores	465	39	61,20	564,89	28	41,97	635,19	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Jefe de mantenimiento	600	50	78,97	728,89	28	54,16	811,38	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Personal de reparaciones	550	46	72,38	668,14	28	49,65	746,12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

6.2.3.3.1.3 Presupuesto de Gastos de Ventas

Los gastos de ventas Son todos los gastos que tienen relación directa con la promoción, realización y desarrollo de las ventas, para Xpress Group se tomará:

- Asesor de ventas
- Publicidad prensa
- Volanteo (personal ocasional por volanteo)
- Impresión de volantes

Tabla 46

Presupuesto de Gastos de Administración

XPRESS GROUP. S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL AÑO
Sueldos administrativos	3.265	39.185											
Gerente General	1.976	1.976	1.976	1.976	1.976	1.976	1.976	1.976	1.976	1.976	1.976	1.976	23.707
Contador	742	742	742	742	742	742	742	742	742	742	742	742	8.908
Asistente Administrativa - Contable	548	548	548	548	548	548	548	548	548	548	548	548	6.571
Suministros	960	11.520											
Agua	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Electricidad	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Teléfono	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
Telefonía móvil	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Internet	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Mantenimiento	50	600											
Mantenimiento Oficina	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Material Oficina	50	600											
Papejería	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
												TOTAL	51.905

6.2.3.3.1.4.1 Presupuesto de Personal de Administración

En los gastos administrativos se tomará en cuenta los siguientes rubros por recursos humanos:

- Gerente General
- Contador
- Asistente Administrativo - Contable

Tabla 47

Presupuesto de Personal de Administración

XPRESS GROUP S.A.
PRESUPUESTO DE PERSONAL DE ADMINISTRACION

GASTOS DE PERSONAL TOTAL		39.185																		
Personal Administrativo																				
Empleo o puesto de trabajo	Salario	Fondo	%		13	14	Total	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
	Mes	Reserva	IESS	Subtotal	sueldo	sueldo														
								3.265	3.265	3.265	3.265	3.265	3.265	3.265	3.265	3.265	3.265	3.265	3.265	3.265
Gerente General	1.500	125	197	1.822	28	125	1.976	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Contador	550	46	72	668	28	46	742	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Asistente Administrativo Contable	400	33	53	486	28	33	548	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

6.2.3.3.1.5 Presupuesto de Gastos Financieros

(GOMEZ, 1995) Los Gastos financieros son los costes que se deriva de utilizar financiación ajena a la empresa, por medio de la emisión de obligaciones y bonos, de crédito concedidos por entidades bancarias, de la concesión de préstamos por empresas que no pertenecen al sector crediticio, del descuento de efectos comerciales a cobrar y de las fórmulas de cobro acordadas con los clientes.

Tabla 48

Presupuesto de Gastos Financieros

XPRESS GROUP. S.A.
PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS

Gastos financieros		MONTO	PLAZO	TASA INTERES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
Banco Internacional		70000	36 MESES	11,80%	2.318,32	2.318,32	2.318,32	2.318,32	2.318,32	2.318,32	2.318,32	2.318,32	2.318,32	2.318,32	2.318,32	2.318,32	2.318,32	27.819,85
CFN		235000	84 MESES	9,25%	3.810,82	3.810,82	3.810,82	3.810,82	3.810,82	3.810,82	3.810,82	3.810,82	3.810,82	3.810,82	3.810,82	3.810,82	3.810,82	45.729,80
TOTAL																	73.549,65	

6.2.3.3.1.6 Presupuesto de Otros Gastos

Por el giro del negocio, es importante presupuestar rubros no frecuentes tales como:

- Matrículas
- Gastos legales operativos.- trámites, permisos de operación.
- Gastos fortuitos.- deducibles de seguros por siniestros de vehículos
- Impuestos y contribuciones.- pago a superintendencia de compañías de 1.5 por mil del valor de los activos, patentes.

Tabla 49

Presupuesto de Otros Gastos

XPRESS GROUP. S.A.
PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS

Gastos Varios	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Matrículas	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	8.400,00
Gastos Legales operativos	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	1.800,00
Gastos fortuitos	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	12.000,00
Impuestos - contribuciones	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1.200,00
TOTAL													22.320,00

6.2.3.3.1.7 Presupuestos de Inversión

(GITMAN, 2000) La inversión está definida como el monto de los recursos necesarios para la realización de las actividades operacionales de una empresa, los cuales comprenden: activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo. Para que el rendimiento de los recursos se considere óptimo debe ser igual o mayor al rendimiento que esa misma inversión obtendrá si se la destina a una actividad alternativa de similar riesgo.

6.2.3.3.1.7.1 Inversión Activo Fijo

(GITMAN, 2000) Las inversiones en activos fijos son aquellas que se realizan sobre bienes tangibles de naturaleza permanente, estable, no están disponibles para la venta, tienen un costo representativo y poseen un carácter operativo para la empresa, ya que se utilizarán en el proceso prestación del servicio de transporte o servirán de apoyo para la operación de la compañía.

Para efectos contables, los activos fijos, excepto los terrenos, están sujetos a depreciación.

Tabla 50

Presupuesto de Inversión de Activos Fijos

XPRESS GROUP S.A.
PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DE ACTIVOS

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
INVERSIÓN MENSUAL	0,00	0,00	138.000,00	0,00	0,00	138.000,00	0,00	0,00	138.000,00	0,00	0,00	0,00	414.000,00	
Inversiones en ACTIVOS													TOTAL	AMRT
Cabezales			120.000,00			120.000,00			120.000,00				360.000,00	10 años
Plataformas			18.000,00			18.000,00			18.000,00				54.000,00	
Total inversiones			138.000,00			138.000,00			138.000,00				414.000,00	

6.2.3.3.1.8 Presupuesto de Financiamiento

La actividad de la empresa requiere de inversiones de capital y activos, y deberá determinarse la adecuada fuente de financiación.



Figura.5 Fuentes de Financiamiento

Tabla 51

Presupuesto de Financiamiento

		XPRESS GROUP S.A												
		PRESUPUESTO DE FINANCIAMIENTO												
	Inicial	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INVERSIONES PREVISTAS	414.000,00			138.000,00			138.000,00			138.000,00				414.000,00
FINANCIACIÓN PREVISTA	414.000,00													414.000,00
FINANCIACIÓN														
	inicial	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Aportaciones de los SOCIOS	124.200,00									124.200,00				124.200,00
PRÉSTAMOS de terceros	289.800,00												289.800,00	289.800,00
Años	3													
Tipo de interés	11,60%													
FINANCIACIÓN TOTAL	414.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	124.200,00	0,00	0,00	289.800,00	414.000,00
													% Recursos Propios	30,00%
													% Préstamos	70,00%

6.2.3.3.1.9 Presupuesto Cuentas por Cobrar

Normalmente dentro del giro de los negocios, las empresas no venden la totalidad de sus productos de contado, sino que, por el contrario, gran parte de las ventas se realizan por el sistema de crédito. Mantener las cuentas por cobrar puede garantizarle a una empresa la conservación de sus clientes y ayudarle a atraer más clientela. Las empresas conceden cupos de crédito a sus clientes dependiendo de una serie de factores, como por ejemplo, las características generales de la empresa que está solicitando el crédito, tales como tiempo de su constitución, ubicación geográfica, quienes son sus socios. Si es una persona natural, donde trabaja, lugar de residencia, etc., Los aspectos financieros relacionados con la liquidez, capacidad de pago, etc., ya sea de la empresa o persona que solicite el crédito.

Para Xpress Group, el presupuesto de cobranzas se muestra en la siguiente tabla.

6.2.3.3.1.1.1 Presupuesto de Efectivo

(PAREJA, 2004) La Gestión del efectivo, es el conjunto de técnicas destinadas a lograr un adecuado sistema de pagos y cobros de una organización, su objetivo es el de incrementar la rentabilidad de los excedentes monetarios y lograr una adecuada gestión de los recursos disponibles. Tiene como objetivo garantizar el pago en el momento adecuado de todos los compromisos adquiridos por la empresa, minimizando costos financieros y maximizando ingresos financieros.

La estructura del presupuesto de efectivo será:

- (+) Saldo al inicio del período.- fondos en caja y bancos a la fecha de inicio

- (+) Todos los cobros.- previstos para el ejercicio en el momento en que se generen.

- (-) Todos los pagos.- previstos para el ejercicio en el momento en que se generen.

- (-) El saldo final resultante.- que será el presupuesto de fondos sobrantes o faltantes del período total

Tabla 54

Flujo de Efectivo

XPRESS GROUP S.A.
FLUJO DE CAJA

CASH-FLOW POR ACTIVIDADES OPERATIVAS	
COBROS	
Por ventas	758.100,00
Anticipos viajes	
TOTAL COBROS	758.100,00
PAGOS	
Aprovisionamiento o compras proveedores	414.631,00
Anticipos - Gastos de personal	111.231,67
Suministros	1.200,00
Otros gastos	23.640,00
TOTAL PAGOS	550.702,67
TOTAL CASH-FLOW POR OPERACIONES DE LA EMPRESA	207.397,33
CASH-FLOW POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	
COBROS	
Por emisión de acciones	0,00
TOTAL COBROS	0,00
PAGOS	
Amortización de préstamos	73.549,65
TOTAL PAGOS	73.549,65
TOTAL CASH-FLOW POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	
CASH-FLOW POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	
COBROS	
Venta de inmuebles	0,00
Venta de vehiculos	0,00
TOTAL COBROS	0,00
PAGOS	
TOTAL PAGOS	0,00
TOTAL CASH-FLOW POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	0,00
CASH-FLOW TOTAL	133.847,68

6.2.4. Estado de Resultado Presupuestado

Como consecuencia de la elaboración de los presupuestos de cada departamento y consolidación de los mismos se obtiene el estado de Pérdidas y Ganancias proyectado como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 55

Estado de Resultados Presupuestado

XPRESS GROUP S.A.	
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO	
2014	
Ingresos	
Ventas de servicios	\$ 758,100.00
	\$ -
Total Ingresos	\$ 758,100.00
Costos directos operacionales	
	\$ 467,987.25
* <i>Sueldos y Salarios</i>	\$ -
Sueldos conductores	\$ 53,356.25
* <i>Gastos Operativos</i>	
Mantenimiento y reparación	\$ 60,648.00
Combustible y lubricantes	\$ 136,458.00
Seguros de vehículos	\$ 28,000.00
Gastos de viaje- viáticos y peajes	\$ 83,391.00
Repuestos	\$ 45,486.00
Llantas	\$ 60,648.00
Otros operacionales directos	\$ -
Gastos indirectos operacionales	\$ -
Transporte de terceros subcontratos	\$ -
	\$ -
Gastos indirectos	\$ 155,497.51
Sueldos administrativos	\$ 39,185.38
Gasto de mercadeo	\$ 7,722.48
Suministros	\$ 11,520.00
Mantenimiento	\$ 600.00
Material oficina	\$ 600.00
Gastos financieros	\$ 73,549.65
Otros gastos	\$ 22,320.00
Costos y gastos operacionales	\$ 467,987.25
Gastos indirectos	\$ 155,497.51
Utilidad (Pérdida) antes de Amortizaciones y Depreciaciones	\$ 134,615.24
Depreciaciones	\$ -
Provisión incobrables	\$ -
Utilidad (Pérdida) del Ejercicio	\$ -
Participación Trabajadores	\$ -
Impuesto a la renta	\$ -
Utilidad (Pérdida) Neta	\$ -
Gerente General	Contador General

6.3 Etapa de Implementación

Una vez realizadas las etapas de análisis y formulación en la que se ha desarrollado el plan estratégico operativo y alineados a estos los respectivos presupuestos, corresponde continuar con la etapa de implementación y difusión de la planificación institucional.

De acuerdo al análisis FODA que se realizó a Xpress Group, dadas las oportunidades y amenazas junto con las fortalezas y debilidades propias de la empresa, se generarán una serie de alternativas estratégicas.

Las alternativas estratégicas derivadas del análisis FODA deben basarse en potenciar las fortalezas y superar las debilidades para explotar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

La implementación debe ser gradual, para facilitar la interiorización de acciones de cada proyecto de forma individual.

Cada proyecto responderá a una estrategia seleccionada y que fue establecida para alcanzar los objetivos estratégicos.

6.3.1 Difusión del Plan Estratégico

La difusión del plan estratégico busca los siguientes objetivos:

1. Consolidar el proceso de comunicación dentro de la empresa.
2. Estimular el compromiso, pertenencia, iniciativa y creatividad.
3. Propiciar la colaboración en el desarrollo de proyectos y planes de acción.
4. Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica.
5. Facilitar el trabajo en equipo.
6. Facilitar la medición de resultados por medio de indicadores de gestión.
7. Estimular retroalimentación y mejoramiento continuo del plan.

6.3.2 Reglas de una Ejecución Exitosa

- Tener una visión clara de los objetivos, finalidades y compromisos adquiridos con los cambios.
- Apoyar las acciones de soporte y capacitación del personal en el tema.
- Planear y dirigir las actividades necesarias para implementar las estrategias.
- Establecer presupuestos, indicadores y sistemas de información de los progresos obtenidos durante la ejecución del plan.
- Dar conocimiento y estimular a las personas que hacen posible que la implementación sea exitosa.

6.4 Etapa de Seguimiento y Evaluación

La evaluación del plan estratégico se debe hacer teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la ejecución de los diferentes proyectos y estrategias, y tomando como base un conjunto de indicadores, cuantitativos y cualitativos que muestren logros en la gestión según los objetivos y las metas establecidos en la planeación estratégica.

6.4.1. Indicadores Técnicos

Se utilizan para evaluar el comportamiento productivo de la empresa, según el sistema de producción que se maneje por ejemplo:

- Producción de servicio por vehículo

Tabla 56

Porcentaje de Producción por Vehículo

XPRESS GROUP S.A.
% DE PRODUCCION POR VEHICULO

PRODUCCION PROMEDIO		
Codigo de vehiculo	Viajes promedio mes	% Producción
101	8	16%
102	7	14%
104	6	12%
105	6	12%
106	10	20%
108	5	10%
109	8	16%
TOTAL	50	100%

6.4.2. Indicadores Financieros

Este indicador se usa para evaluar el comportamiento administrativo y financiero de la empresa.

- Ingreso o utilidad neta por camión

Tabla 57

Ingreso Neto por Vehículo

**XPRESS GROUP S.A.
INGRESO NETO POR VEHICULO**

PRODUCCION PROMEDIO			
Codigo de vehiculo	Viajes promedio mes	Precio viaje (UIO-GYQ-UIO) (LASSO-GYQ-LASSO)	Ingresos mes
101	8	1.265,00	10.120,00
102	7	1.265,00	8.855,00
104	6	1.265,00	7.590,00
105	6	1.265,00	7.590,00
106	10	1.265,00	12.650,00
108	5	1.265,00	6.325,00
109	8	1.265,00	10.120,00
TOTAL	50		63.250,00

- Participación porcentual de costos por unidad de transporte

Tabla 58

Costo Mensual por Vehículo

**XPRESS GROUP S.A.
PARTICIPACION PORCENTUAL DE COSTOS**

Codigo de vehiculo	%COSTOS MENSUALES		
	COMBUSTIBLE	MANTENIMEINTO	VIATICOS
101	18%	13%	17%
102	14%	10%	15%
104	17%	17%	18%
105	9%	13%	9%
106	17%	20%	17%
108	13%	18%	14%
109	11%	9%	10%
TOTAL	100%	100%	100%

6.4.3 Informe de Gerencia

Constituye un método ordenado de presentación de análisis de los datos concernientes al funcionamiento de la empresa.

Es un monitoreo del desempeño de la empresa a partir del sistema de información, mediante la generación de indicadores integrales (técnicos y económicos) y la evaluación de su comportamiento a través del tiempo incluye el análisis del resultado de distintos períodos y comparación de situaciones.

Posee la siguiente estructura:

- Selección de indicadores claves de desempeño
- Construcción de las series de tiempo para cada indicador
- Análisis de los resultados obtenidos
- Formulación de propuestas de mejoramiento (toma de decisiones)

6.4.4. Seguimiento del Plan Estratégico

El plan seguimiento del plan estratégico debe ser:

- Analizado por el nivel de gerencial en cada una de las áreas.
- No es delegable.
- Debe planearse con anterioridad y especificarse en documentos de análisis.
- Deben ser de realización periódica (una vez al mes).
- Realizarse con base en hechos y datos sobre las diferentes áreas del plan, procesos y limitaciones.
- Debe llevar disciplina y persistencia.

La metodología a utilizarse es:

1. Crear un formato de trabajo para transcribir el indicador de éxito global.
2. Escribir la fecha en la cual se realiza la evaluación.

3. Transcribir las actividades del plan operativo de cada acción de proyectos estratégicos.
4. Transcribir la meta o resultado esperado en cada actividad del plan
5. Identificar los logros o indicadores de gestión alcanzados, durante el período de análisis en cada tarea del plan.
6. Calcular el índice de gestión parcial:

$$\text{Resultado esperado} / \text{Resultado alcanzado}$$
7. Obtener el índice de gestión acumulado, promediando los índices parciales.
8. Interpretar el índice anterior en base a los siguientes parámetros:
 - a. Excelente: menor o igual a 1
 - b. Aceptable: entre 1 y 125 aplicar ajustes leves
 - c. Insatisfactorio: Mayor a 125 grandes ajustes al plan

Con estas premisas se elaborará una hoja de trabajo para el seguimiento del plan estratégico.

Tabla 59

Hoja de Trabajo para el Seguimiento del Plan Estratégico

XPRESS GROUP S.A.
HOJA DE TRABAJO SEGUIMIENTO PLAN ESTRATEGICO

Proyecto estratégico:		Responsable del proyecto:		
		Unidad:		
Acción Basica No. 1:		Indicador de éxito global:		
Fecha de seguimiento:				
Tareas planeadas	Metas esperadas	Indicadores de gestión	Indice de gestion parcial	Indice acumulado de gestion

CAPITULO VII

MODELO DE INVERSION DE CAPITAL

Introducción

Una herramienta básica y clave para la empresa será contar con un norte en el tema de realizar sus inversiones. Las inversiones que realice la empresa serán consideradas como los gastos que se efectúan en unidad de tiempo para la adquisición de determinados factores o medios productivos, los cuales permiten implementar una unidad de producción que a través del tiempo ira generando un flujo de beneficios.

Una parte de estos ingresos disponibles se podrán destinar a la compra de bienes o generadores de servicios con la finalidad de incrementar el patrimonio de la Empresa. Es recomendable que las inversiones que se realicen se las haga por medio de proyectos con la finalidad de plasmar las tareas de ejecución, de operación y de actividades, los cuales se realizaran a través de una previa evaluación del flujo de costos e ingresos.

Los accionistas de la empresa al momento que deseen invertir cierto monto de capital en una actividad para generar servicio, requerirán contar con estudios previos de factibilidad; los cuales justifican el requerimiento de costos de Oportunidad y de la rentabilidad de la misma. La inversión para cualquier proyecto que vaya a realizar Xpress Group S.A se convertirá en un mecanismo de financiamiento que consiste en la asignación de recursos reales y financieros, para la puesta en marcha de las actividades económicas como inversión fija y capital de trabajo.

La inversión fija será la asignación de recursos reales y financieros para las obras físicas o servicios básicos del proyecto, estos recursos una vez adquiridos serán reconocidos como patrimonio del proyecto, siendo incorporados a la estructura de operación de la empresa.

Los elementos que constituirán la estructura de la inversión fija se deberán clasificar considerando todos los rubros que conforman el cronograma de la inversión fija

Proyectos de inversión

- Proyecto generado por oportunidades de crecimiento.- Cuando Xpress Group S.A analice una oportunidad de crecimiento que se vea reflejado en las ventas, es decir se espere un aumento, se deberá analizar las nuevas adquisiciones de vehículos, plataformas, tanqueros, inversión en ampliación e investigación y desarrollo de una nueva línea de servicio relacionado.
- Proyectos generados por oportunidades de reducción de costos.- dentro de este tipo de proyecto estaría involucrados los remplazos de nuevas unidades de trabajo o vehículos, los cuales que ya estén generando costos altos de mantenimiento.
- Proyectos generados para cumplir normas legales y estándares de salud y seguridad.- para Xpress Group este tipo de proyecto mejorar la seguridad como las normas BASC.

7.1 Inversión Inicial

Para la inversión inicial se ha establecido un modelo de planeación de compras de activos cuyos rendimientos se esperan que sean recibidos en un plazo mayor de un año donde un gasto capitalizable es un reparto del efectivo con el cual se espera generar los flujos futuros de efectivo en un plazo mayor que un año.

Se ha determinado que Xpress Group invierta en activos adicionales para incrementar las ventas y reducir ciertos gastos administrativos para el número de unidades

de trabajo. Para el modelo de inversión de la empresa se plantea el incremento de nuevas unidades de trabajo, se comprara tres cabezales tráileres.

(CALDAS, 2005)

El deseo de llevar adelante un proyecto trae consigo asignar para su ejecución una cantidad de variados recursos, los mismos que se pueden agrupar en dos grandes rubros:

1. Los requeridos para la instalación, construcción del proyecto o el montaje del mismo, llamadas inversiones fijas y que más tarde se convertirán en el Activo Fijo de la Empresa.
2. Los recursos financieros que se necesitan para la etapa de funcionamiento del proyecto, llamado Capital de Trabajo o de operación.

7.1.1 Inversión Fija- Activo Fijo

Se deberá analizar que las inversiones fijas que tengan una vida útil mayor a un año se tendrán que depreciar, tal es el caso de las maquinarias y equipos, que incluye: plataformas, tanqueros, equipos de carga, whinchas, los edificios y mejoras en el mismo, muebles, enseres, vehículos: unidades de trabajo o tráileres y vehículos de operación obras civiles, instalaciones y otros.

Los terrenos son los únicos activos que no se deprecian, en este caso la empresa cuenta con uno donde funciona su operación total de control y mantenimiento. Al momento la empresa se encuentra negociando dos propiedades aledañas para expandir su espacio por la necesidad existente ya con sus unidades operativas actuales. La inversión en activos fijos se recupera mediante el mecanismo de depreciación Para Xpress Group S.A este rubro de depreciación puede constituirse en la fuente de financiamiento para el

pago de sus obligaciones financieras, por lo que por una parte la empresa actualmente no cuenta con sus ahorros de reposición para los mismos.

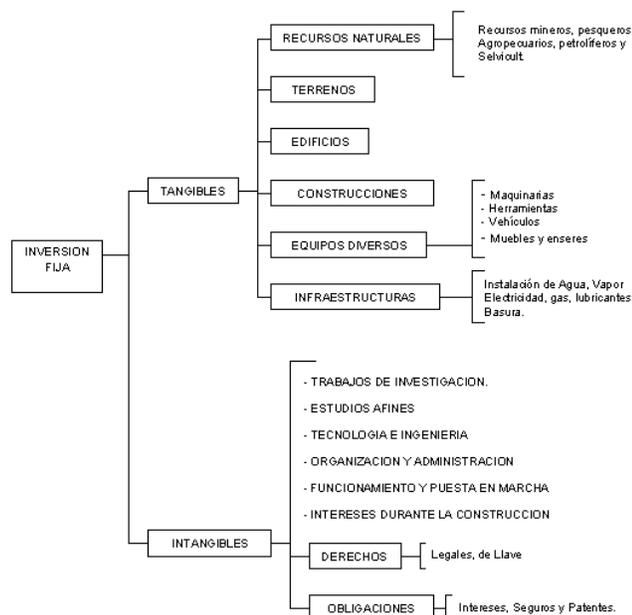


Figura 6. Inversión Fija

7.1.2 Inversión diferida

(Gitman, 2003) Se caracteriza por su inmaterialidad y son derechos adquiridos y servicios necesarios para el estudio e implementación de cada inversión, no están sujetos a desgaste físico. Para Xpress Group S.A esta inversión estará conformada por los trabajos de investigación y estudios previos, gastos de organización y supervisión, gastos de administración, intereses, asis

tencia técnica, capacitación de personal, imprevistos. Estas inversiones se amortizarán y serán cargados a los resultados para obtener el valor real de base de las utilidades o pérdidas.

Cuando Xpress Group S.A realice una nueva inversión por medio del crédito ante cualquier entidad financiera, incluida la Corporación Financiera Nacional y se deba

cumplir con intereses de pre-operación, estos se referirán a los pagos que se realizan en la etapa Pre-Operativa de la nueva inversión o llamada período de gracia, para no cancelar Capital sino solo interés.

Al momento de la nueva inversión que realice la empresa se deberá observar el origen de los recursos necesarios para dicha inversión y como obtener los financiamientos necesarios. Si el financiamiento es con capital propio de la empresa, el interés no constituirá un desembolso efectivo, por lo tanto no se incurrirá en el rubro de inversión diferida. Antes, durante y después, los intereses cargados durante el período de pre-operación son parte componente de la inversión diferida, en cambio los intereses generados después de la puesta en marcha del nuevo proyecto, llamado período de funcionamiento u operación, forma parte del costo total.

7.1.3 Inversión en Capital de Trabajo

(Gitman, 2003)El capital de trabajo incluye aquellos recursos que requiere la nueva inversión considerada como proyecto, para atender las actividades de operación como es el conjunto de prestación del servicio, las necesidades para la comercialización del transporte o servicio y contempla el monto de dinero que se precisa para dar inicio al ciclo de operación de la inversión en su fase de funcionamiento.

En otras palabras es el capital adicional con el que se debe contar para que comience a funcionar la nueva inversión, esto es financiar la los gastos de matrículas, rastreo satelital, permisos de operación, combustibles, viáticos, salarios de empleados, antes de percibir los ingresos por la prestación de los servicios.

En efecto, desde el momento que se compran los insumos para la operación o se pagan sueldos o se incurran en gastos a ser cubiertos por el capital de trabajo, en tanto no se obtenga ingresos por la prestación del servicio.

Entonces el capital de trabajo debe financiar todos aquellos requerimientos que tiene esta nueva inversión que para la empresa regularmente serán el incremento de unidades operacionales, hasta entregar el servicio final al cliente.

Entre estos requerimientos se tiene: Equipamiento operativo (cadenas, perros, carpa, manilas, artículos de seguridad, etc. Mano de Obra directa (salario de conductores de vehículos). Gastos de Administración y comercialización que requieran salidas de dinero en efectivo.

La Inversión en capital de trabajo se diferencia de la inversión fija y diferida, porque estas últimas pueden recuperarse a través de la depreciación y amortización diferida; por el contrario, el capital de trabajo no puede recuperarse por estos medios dada su naturaleza de circulante; pero puede resarcirse en su totalidad a la finalización de la inversión.

Será recomendable que la inversión en activos fijos y diferidos se financie con créditos a mediano y/o largo plazo y no así con créditos a corto plazo, ello significaría que la inversión transite por serias dificultades financieras ante la cuantía de la deuda y la imposibilidad de pago a corto plazo.

Pero el capital de trabajo se financia con créditos a corto plazo, tanto en efectivo como a través de créditos de los proveedores, que regularmente cuenta la empresa con proveedores de combustibles, repuestos, mantenimientos, etc.

7.2 Modelo de Inversión

7.2.1 Activos Fijos

Tabla 60

Activos Fijos

XPRESS GROUP S.A.			
ACTIVOS FIJOS			
CANTIDAD	EQUIPO	CARACTERISTICAS	VALOR \$ USD
1	Vehículo	Freightliner FLD 120 Trailer	120000
1	Vehículo	Freightliner FLD 120 Trailer	120000
1	Vehículo	Freightliner FLD 120 Trailer	120000
1	Equipo caminero	Plataforma de 3 ejes (nueva)	18000
1	Equipo caminero	Plataforma de 3 ejes (nueva)	18000
1	Equipo caminero	Plataforma de 3 ejes (nueva)	18000
1	Equipamiento fijo	Equipo(carpa, herramientas, gatas, perros, cadenas, laterales, etc)	3000
1	Equipamiento fijo	Equipo(carpa, herramientas, gatas, perros, cadenas, laterales, etc)	3000
1	Equipamiento fijo	Equipo(carpa, herramientas, gatas, perros, cadenas, laterales, etc)	3000
TOTAL			\$ 423.000,00

Las inversiones de activos están clasificadas por grupo como:

Tabla 61

Grupo de Activos Fijos

XPRESS GROUP S.A.		
GRUPO DE ACTIVOS FIJOS		
Grupo	Valor	Porcentaje
Vehiculos	\$ 360.000,00	85%
Equipo caminero	\$ 54.000,00	13%
Equipamiento fijo	\$ 9.000,00	2%
TOTAL	\$ 423.000,00	100%

Las unidades de trabajo tendrán una inversión de \$423.000.00 incluido las plataformas, esta inversión tendrá una amortización en 10 años de forma lineal, con un posible valor de salvamento del 30% del valor del vehículo. Adicionalmente para estas unidades se necesitará invertir en plataforma, cada una tiene un valor de \$18.000.00, deberán ser de tres ejes. Cada vehículo deberá tener una inversión inicial pre-operativa de \$3000.00 que incluye la compra de carpas, laterales, gatas, cadenas, perros, etc., es decir el kit completo por vehículo.

La depreciación de estos activos se los realizará de acuerdo a lo estipulado en la Ley de Régimen Tributario que indica (Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, Decreto No. 1051) Del ingreso bruto podrán deducirse las depreciaciones normales conforme a la naturaleza de los bienes y a la duración normal de su vida, de conformidad con las normas que establezca el reglamento y en su efecto a los consejos de técnica contable.

Los coeficientes con los que se depreciarán los bienes a ser invertidos está dado en la tabla y en la consideración tributaria de tratar a los mismos como bienes de producción.

- 10% o 10 años para vehículos y equipo caminero.
- 33.33% o 3 años para equipo (kit de vehículos)

Tabla 62

Depreciación de Activos Fijos

XPRESS GROUP S.A.
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS

Grupo	Valor	Valor Residual	Tiempo de depreciación	Porcentaje anual	Depreciación anual	Deprec. Descont. Val. Residual
Vehiculos	\$ 360.000	\$ 108.000	10 años	\$ 0	\$ 36.000	\$ 25.200
Equipo caminero	\$ 54.000	\$ 10.800	10 años	\$ 0	\$ 5.400	\$ 4.320
Equipamiento fijo	\$ 9.000	\$ -	3 años	\$ 0	\$ 3.000	\$ 3.000
TOTAL	\$ 423.000,00	\$ 118.800,00			44.399,70	32.519,70

El valor más alto de depreciación se puede observar que está dado en los vehículos por concentrarse en este grupo la mayor inversión. Se puede depreciar el valor total del

activo y enviarlo al gasto, siendo al final de la vida útil el valor residual más alto que el de los libros, ya que estos reflejarán cero, representando al final del periodo un ingreso no esperado, o se podría bajar el valor de depreciación anual considerando que luego estos tendrán un valor residual.

7.2.2 Inversión en Capital de Trabajo

Los recursos que Xpress Group S.A necesita en activos corrientes para la prestación de servicio de transporte pesado son de \$ 41918.40 como capital de trabajo para operar tres meses. Para calcular dicho capital de trabajo se tomó en consideración los rubros que se requiere directamente en la prestación del servicio, todos estos gastos son los necesarios para el arranque de operaciones con estas nuevas unidades de trabajo, las mismas que trabajaran en sus diferentes destinos mensuales.

Tabla 63

Inversión en Capital de Trabajo

XPRESS GROUP S.A.					
INVERSION CAPITAL DE TRABAJO					
COMBUSTIBLE					
No. Viajes por mes	No. Vehículos	Gal. Por viaje	Cost. Por galón	Costo mensual	Costo por 3 meses
8	3	130	\$ 1,04	\$ 3.244,80	\$ 9.734,40
PEAJES					
No. Viajes por mes	No. Vehículos	No. Peajes por viaje	Cost. Peajes por viaje	Costo mensual	Costo por 3 meses
8	3	8	\$ 4,00	\$ 768,00	\$ 2.304,00
VIATICOS					
No. Viajes por mes	No. Vehículos	Viaticos por viaje		Costo mensual	Costo por 3 meses
8	3	\$ 100,00		\$ 2.400,00	\$ 7.200,00
MANTENIMIENTO					
Frecuencia mensual.	No. Vehículos	Cos. Cambio de Aceite		Costo mensual	Costo por 3 meses
0,8	3	\$ 150,00		\$ 360,00	\$ 1.080,00
CHEQUEOS Y REPARACIONES					
No. Viajes por mes	No. Vehículos	Cost. Unit. Mant. Por viaje		Costo mensual	Costo por 3 meses
8	3	\$ 150,00		\$ 3.600,00	\$ 10.800,00
SUELDOS Y SALARIOS					
No. Viajes por mes	No. Vehículos	Cost. Unit. Chofer por viaje		Costo mensual	Costo por 3 meses
8	3	\$ 100,00		\$ 2.400,00	\$ 7.200,00
SEGUROS					
Valor Vehículos	Prima anual	Costo Anual		Costo mensual	Costo por 3 meses
\$ 360.000,00	4%	\$ 14.400,00		\$ 1.200,00	\$ 3.600,00

Todos los cálculos necesarios para determinar el capital de trabajo se lo realizó en base al número de viajes. Esto está determinado en base de un viaje tipo y la generación

fija de los mismos costos. Cada viaje incurriría en gastos de chofer (sueldos y salarios) quienes en promedio reciben 100 dólares por viaje incluido beneficios sociales. Consumo de combustible promedio por ruta es de 130 galones y 100 dólares de viáticos que sirve de alimentación para el chofer y otros gastos en la vía o lugares de carga y descarga, se gasta peajes por cada viaje, que en la ruta son 8 de ida y vuelta y algo muy importante que es el pago del seguro contra todo riesgo, ya que por ser una inversión alta que se encuentra en las vías, no se debe ahorrar estos valores.

A continuación se puede ver el cálculo del capital de trabajo, se estima que para generar una buena holgura, se puede considerar un capital de trabajo para tres meses de operación los mismos que serán financiados con el proyecto de inversión.

Tabla 64

Capital de Trabajo

**XPRESS GROUP S.A.
CAPITAL DE TRABAJO**

Concepto	Valor Por tres meses	Valor mensual
COMBUSTIBLE	9.734,40	3244,8
PEAJES	2.304,00	768
VIATICOS	7.200,00	2400
MANTENIMIENTO	1.080,00	360
CHEQUEOS Y REPARACIONES	10.800,00	3600
SUELDOS Y SALARIOS	7.200,00	2400
SEGUROS	3.600,00	1200
TOTAL	41.918,40	13.972,80

7.3 Cronograma de reinversión

Tabla 65

Cronograma de Reinversión

XPRESS GROUP S.A.
CRONOGRAMA DE REINVERSION

ACTIVOS	PERIODO DE OPERACIÓN											
	AÑOS											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Vehiculos	\$ 360.000,00											
Equipo caminero	\$ 54.000,00											
Equipamiento fijo	\$ 9.000,00			\$ 9.000,00			\$ 9.000,00			\$ 9.000,00		
TOTAL	\$ 423.000,00	\$ -	\$ -	\$ 9.000,00	\$ -	\$ -	\$ 9.000,00	\$ -	\$ -	\$ 9.000,00	\$ -	\$ -

Durante la operación del proyecto será necesario realizar nuevas inversiones de restitución del equipamiento fijo que es la restitución de suministros como la carpa, perros, cadenas, amarras, laterales, etc. Por temas de seguridad será necesario ampliar la vida útil de los mismos a través de una reinversión en los periodos 3, 6 y 9 durante los 10 años de análisis.

7.4 Estructura de Financiamiento

Xpress Group S.A cuenta con dos fuentes de financiamiento para los recursos de sus nuevas inversiones.

Fuentes internas y propias: son los aportes de los accionistas, las utilidades generadas y retenidas. Estos aportes no generan costos de interés.

Fuentes externas: son entidades independientes de la empresa que dan un plazo como los proveedores de bienes o servicios y las instituciones del sistema financiero.

Para este modelo de inversión se contará con la fuente de financiamiento por parte de sus accionistas en un porcentaje y el saldo será requerido a una institución financiera como el Corporación Financiera Nacional.

Tabla 66

Cuadro de Financiamiento

XPRESS GROUP S.A.
CUADRO DE FINANCIAMIENTO

FINANCIAMIENTO	
Aporte de socios	30%
Prestamo bancarios	70%
Inversión total	423.000,00
Valor aporte	126.900,00
Préstamo inicial	296.100,00

El valor del préstamo requerido con una institución financiera es el 70% del valor real de la inversión, el saldo será financiado con la CFN.

7.4.1 Tabla de Amortización del Crédito

La fuente de financiamiento externo es de \$296,100.00 dólares los cuales son pagados de forma anual de acuerdo a lo negociado con la CFN, haciendo abonos mensuales prorrateados de interés y de capital en un solo pago. Las garantías serán prendarias y estarán constituidas por los mismos vehículos más la hipoteca abierta de uno de los bienes de la empresa.

Tabla 67

Tabla de Amortización

XPRESS GROUP S.A.
TABLA DE AMORTIZACION

AÑOS	CUOTA	INTERES	CAPITAL	SALDO
0			\$ 296.100,00	\$ 296.100,00
1	\$ 62.613,79	\$ 32.245,29	\$ 30.368,50	\$ 265.731,50
2	\$ 62.613,79	\$ 28.938,16	\$ 33.675,63	\$ 232.055,87
3	\$ 62.613,79	\$ 25.270,89	\$ 37.342,90	\$ 194.712,97
4	\$ 62.613,79	\$ 21.204,24	\$ 41.409,55	\$ 153.303,42
5	\$ 62.613,79	\$ 16.694,74	\$ 45.919,05	\$ 107.384,37
6	\$ 62.613,79	\$ 11.694,16	\$ 50.919,63	\$ 56.464,74
7	\$ 62.613,79	\$ 6.149,01	\$ 56.464,78	-\$ 0,04

De acuerdo a las condiciones del crédito se ha negociado una tasa del 10.89% para un periodo de 7 años plazo, con abonos anuales.

7.5. Flujo de Efectivo Operativo

Se ha elaborado la estimación de los flujos de efectivo asociados con el proyecto que Xpress Group desea implementar. Generalmente el gasto de capital requiere una salida de efectivo inicial, llamada inversión neta. Es importante medir el desempeño del proyecto en términos de flujos de efectivo operativos netos. Para calcular estos flujos de efectivo se debe:

- Los flujos de efectivo deben ser medidos después de impuestos.
- Todos los efectos indirectos de un proyecto deben ser incluidos en el cálculo de los flujos de efectivo. Por ejemplo si la propuesta de expansión con nuevas unidades de trabajo requiere que el capital de trabajo de la empresa se aumente, dicho incremento debe ser incluido en la inversión neta requerida para el proyecto.
- Los costos irrecuperables no deben considerarse para evaluar los proyectos.- un costo irre recuperable es una salida de efectivo realizada. Dado que dichos costos no pueden

ser recuperados, estos no deben ser considerados en la decisión de aceptar o rechazar el proyecto.

- El valor de los recursos usados en el proyecto deben medirse en términos de su costo de oportunidad, son los flujos de efectivo que esos activos pueden generar si no son usados en el proyecto en consideración.

El modelo para la construcción del flujo de fondos consiste en identificar y analizar los ingresos y egresos asociados al proyecto y su ocurrencia en el tiempo. Con este flujo de igual forma se medirá la rentabilidad del proyecto en sí mismo, es decir cuánto rinde la inversión total sin considerar el financiamiento de la misma.

7.5.1 Generación de ingresos

Los ingresos del negocio se sustentan en el transporte de carga pesada, venta de los servicios de acuerdo a la oportunidad de atender la demanda de mercado existente.

Tabla 68

Generación de ingresos

XPRESS GROUP GENERACION DE INGRESOS

Ruta Quito - Guayaquil			
Vehículo	No. De Viajes mes	Precio Viaje	Ingreso mensual
Freightliner 1	5	\$ 350,00	\$ 1.750,00
Freightliner 2	6	\$ 350,00	\$ 2.100,00
Freightliner 3	6	\$ 350,00	\$ 2.100,00
Total			\$ 5.950,00

Ruta Guayaquil - Quito			
Vehículo	No. De Viajes mes	Precio Viaje	Ingreso mensual
Freightliner 1	6	\$ 950,00	\$ 5.700,00
Freightliner 2	7	\$ 950,00	\$ 6.650,00
Freightliner 3	6	\$ 950,00	\$ 5.700,00
Total			\$ 18.050,00

El volumen de carga y de servicios varia de mes a mes, depende de la demanda de los clientes, de leyes gubernamentales y para atender al aparato productivo depende del crecimiento de otras industrias. De acuerdo al histórico de un servicio cada unidad de trabajo estará sirviendo un promedio entre 5 a 6 viajes al mes en la ruta de bajada considerada Quito-Guayaquil, y entre 6 a 7 viajes en la ruta de Guayaquil- Quito. Los ingresos anteriores aparte de esos factores dependen de la capacidad de generación de cada conductor. En el flujo los ingresos comprenderán los ingresos de los tres vehículos.

7.5.2 Costos y Gastos

Los egresos contemplan el estudio mensual de los gastos requeridos para la operación de tres nuevas unidades de trabajo.

Los que están relacionados directamente con la operación, como son combustibles, seguros, sueldos y salarios, mantenimientos, etc., además se contempló los gastos financieros de financiamiento de acuerdo a la tabla de amortización del crédito.

Tabla 69

Costos y Gastos

XPRES GROUP S.A.
COSTOS Y GASTOS

CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Combustible	\$ 30.825,60	\$ 30.825,60	\$ 30.825,60	\$ 30.825,60	\$ 30.825,60	\$ 30.825,60	\$ 30.825,60	\$ 30.825,60	\$ 30.825,60	\$ 30.825,60	\$ 30.825,60
Peajes	\$ 7.296,00	\$ 7.296,00	\$ 7.296,00	\$ 7.296,00	\$ 7.296,00	\$ 7.296,00	\$ 7.296,00	\$ 7.296,00	\$ 7.296,00	\$ 7.296,00	\$ 7.296,00
Viaticos	\$ 18.240,00	\$ 18.240,00	\$ 18.240,00	\$ 18.240,00	\$ 18.240,00	\$ 18.240,00	\$ 18.240,00	\$ 18.240,00	\$ 18.240,00	\$ 18.240,00	\$ 18.240,00
Mantenimiento de vehiculos	\$ 12.960,00	\$ 12.960,00	\$ 12.960,00	\$ 12.960,00	\$ 12.960,00	\$ 12.960,00	\$ 12.960,00	\$ 12.960,00	\$ 12.960,00	\$ 12.960,00	\$ 12.960,00
Sueldos y salarios	\$ 22.800,00	\$ 22.800,00	\$ 22.800,00	\$ 22.800,00	\$ 22.800,00	\$ 22.800,00	\$ 22.800,00	\$ 22.800,00	\$ 22.800,00	\$ 22.800,00	\$ 22.800,00
Seguros	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00
Llantas	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Otros gastos operativos	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Costos operacionales	\$ 139.521,60										
Intereses	\$ 32.245,29	\$ 28.938,16	\$ 25.270,89	\$ 21.204,24	\$ 16.694,74	\$ 11.694,16	\$ 6.149,01				
Costos Financieros	\$ 32.245,29	\$ 28.938,16	\$ 25.270,89	\$ 21.204,24	\$ 16.694,74	\$ 11.694,16	\$ 6.149,01	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 171.766,89	\$ 168.459,76	\$ 164.792,49	\$ 160.725,84	\$ 156.216,34	\$ 151.215,76	\$ 145.670,61	\$ 139.521,60	\$ 139.521,60	\$ 139.521,60	\$ 139.521,60

7.5.3 Flujo Operativo Neto

Se espera que el proyecto de inversión, genere flujo neto para cubrir las necesidades de flujos de salida. En este flujo de efectivo se ha estimado que cada vehículo genere ingresos operativos durante 10 años.

No se considera ajuste de precios en el período de evaluación y a su vez no se contempla un incremento de capital de trabajo durante los años de operación. Los vehículos serán depreciables a 10 años por ser vehículos que sirven a la industria.

La empresa genera un costo de ventas promedio por viaje el cual es considerado para estimar los gastos anuales. La depreciación se ha considerado como salida, para la estimación de la utilidad pero como ingreso ya que representa aporte al flujo anual.

Para generar el modelo se llevará por separado los flujos únicamente de este proyecto o del proyecto planteado a pesar que Xpress Group S.A ya se encuentra generando flujos con sus antiguas unidades, pero es imprescindible conocer el aporte de efectivo que dará esta nueva inversión a la empresa e identificar si agrega o merma valor.

Tabla 70

Flujos Operativos Netos

XPRESS GROUP S.A.
FLUJOS OPERATIVOS NETOS

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas		\$ 288.000,00	\$ 288.000,00	\$ 288.000,00	\$ 288.000,00	\$ 288.000,00	\$ 288.000,00	\$ 288.000,00	\$ 288.000,00	\$ 288.000,00	\$ 288.000,00
Costos operativos		\$ 139.521,60	\$ 139.521,60	\$ 139.521,60	\$ 139.521,60	\$ 139.521,60	\$ 139.521,60	\$ 139.521,60	\$ 139.521,60	\$ 139.521,60	\$ 139.521,60
Costos administrativos		\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00
Depreciación		\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70
Utilidad antes de partición e impuestos		\$ 68.078,70									
Participación laboral		\$ 10.211,81	\$ 10.211,81	\$ 10.211,81	\$ 10.211,81	\$ 10.211,81	\$ 10.211,81	\$ 10.211,81	\$ 10.211,81	\$ 10.211,81	\$ 10.211,81
Utilidad antes de impuestos		\$ 57.866,90									
Impuestos a la renta 22%		\$ 14.977,31	\$ 14.977,31	\$ 14.977,31	\$ 14.977,31	\$ 14.977,31	\$ 14.977,31	\$ 14.977,31	\$ 14.977,31	\$ 14.977,31	\$ 14.977,31
Utilidad después de impuestos		\$ 42.889,58									
(+)Depreciación		\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70
Flujo de operación		\$ 87.289,28									
(-) Compra de activos fijos	\$ (423.000,00)			\$ 9.000,00			\$ 9.000,00			\$ 9.000,00	
(-)Capital de trabajo	- 41.918,40										41.918,40
Valor residual de los activos											\$ 78.764,40
Flujos netos	\$ (464.918,40)	\$ 87.289,28	\$ 87.289,28	\$ 78.289,28	\$ 87.289,28	\$ 87.289,28	\$ 78.289,28	\$ 87.289,28	\$ 87.289,28	\$ 78.289,28	\$ 207.972,08

El flujo anterior considera flujos de ingresos y gastos sin considerar repago de capital de las obligaciones obtenidas.

7.6 Evaluación del proyecto

La evaluación del proyecto debe ser analizado desde varios puntos de vista. La evaluación de un proyecto de inversión puede realizarse bajo diferentes enfoques:

- **Inversión Total.-** este enfoque permite determinar la rentabilidad del proyecto planeado, más allá del esquema de financiamiento que se emplee. Considera los ingresos al proyecto los cuales se componen por los fondos generados más los valores residuales de los activos del proyecto, en este caso los valores residuales de cada unidad de trabajo, y los egresos del proyecto que están compuestos por la inversión total de activo fijo.
- **El inversionista.-** para el inversionista, es decir los accionistas de Xpress Group S.A deberán examinar la rentabilidad del proyecto, sea el incremento de ganancias netas que produce el proyecto con relación a lo que se podría ganar en ausencia del mismo.

7.6.1 Evaluación Financiera Flujo Operativo

La evaluación financiera que se realizará como modelo para Xpress Group S.A se refiere a los métodos aplicados para analizar los flujos de efectivo, estado de pérdidas y ganancias, entre otros.

Existen dos maneras de evaluación financiera para este modelo de proyecto:

- No considerar el valor del dinero a través del tiempo.
- Considerar el valor del dinero a través del tiempo.

Los métodos o técnicas que no consideran el valor del dinero a través del tiempo son:

- Período de recuperación- Pay back

Los métodos o técnicas que consideran el valor del dinero a través del tiempo son:

- Valor actual neto o valor presente neto.
- Tasa interna de retorno TIR

7.6.1.1 Tasa de Descuento WACC

La tasa de descuento WACC, será un factor primordial que Xpress Group S.A deberá analizar antes de realizar sus inversiones, de esta forma considerará el Coste promedio de Capital. Con esta tasa de descuento se descontará los flujos de fondos operativos para evaluar las inversiones de la empresa.

Es decir, esta tasa será el rendimiento mínimo esperado o exigible para que se pueda aceptar la inversión que se está planeado hacer. La tasa de descuento, tasa mínima o costo de oportunidad del capital se llama así porque es la rentabilidad a la que se renuncia al invertir en el proyecto en vez de invertir en un título. Para el cálculo del Wacc se requiere conocer el valor que los accionistas exigirán como mínimo para poder invertir.

Tabla 71

Ke. Rentabilidad Exigida por los Accionistas

XPRESS GROUP S.A.			
Ke. Rentabilidad exigida por los accionistas			
rf	Tasa libre de riesgo	11,5%	0,1150
β	acciones	1,00	
rm	tasa de mercado sector transporte	14,60%	0,1460
racc=	$rf + \beta (rm - rf)$		
racc=		14,60% Ke	

Tabla 72

Tasa de descuento WACC

XPRESS GROUP S.A.			
TASA DE DESCUENTO WACC			
	Proyecto de inversion	423.000,00	
D	Deuda Financiera	296.100,00	
E	Capital aportado por los accionistas	126.900,00	
Kd	Costo de la deuda financiera	10,89%	0,1089
T	Impuesto pagado sobre las ganancias	33,70%	0,3370
Ke	Rentabilidad exigida por los accionista	14,60%	0,1460
	Kd*D(1-T)+Ke*E=	39.906,03	
	E+D=	423.000,00	Inversión total
	WACC=(Kd*D(1-T)+Ke*E)/(E+D)		
	WACC=	9,43%	

7.6.1.2 Período de Recuperación- Pay back Actualizado

Se debe enfocar y determinar los flujos netos del proyecto anualmente y traerlos a valor presente a una tasa de descuento igual al costo ponderado del capital de la empresa WACC del 9.43%. De ahí se obtiene el plazo en que los flujos del proyecto cubrirán las inversiones del mismo, también a valor presente. El costo ponderado de capital para fines de evaluación del proyecto de inversión, es la tasa mínima de rendimiento que se necesita para justificar el uso de capital en el proyecto de inversión que se está planteando.

El período de recuperación mide el número de años que se tardará en recuperar el valor invertido en el proyecto, este modelo podrá ser aplicado a cualquier proyecto de inversión que requiera la empresa.

Tabla 73

Período de Recuperación

XPRES GROUP S.A.A
PERIODO DE RECUPERACION

Tasa de descuento		9,43%	
Períodos	Flujos	Valor Presente	Flujos acumulados
Año 0	\$ (464.918,40)	\$ (464.918,40)	\$ (464.918,40)
Año 1	\$ 87.289,28	\$79.764,28	\$ (385.154,12)
Año 2	\$ 87.289,28	\$72.887,99	\$ (312.266,13)
Año 3	\$ 78.289,28	\$59.737,21	\$ (252.528,92)
Año 4	\$ 87.289,28	\$60.862,68	\$ (191.666,25)
Año 5	\$ 87.289,28	\$55.615,85	\$ (136.050,40)
Año 6	\$ 78.289,28	\$45.581,38	\$ (90.469,02)
Año 7	\$ 87.289,28	\$46.440,15	\$ (44.028,86)
Año 8	\$ 87.289,28	\$42.436,66	\$ (1.592,21)
Año 9	\$ 78.289,28	\$34.780,04	\$ 33.187,84
Año 10	\$ 207.972,08	\$84.426,81	\$ 117.614,64

Para este modelo de inversión los flujos muestran que el período de recuperación de capital es de 6 años. El pay-back se fijará hasta cubrir el valor de la inversión en la medida del tiempo, más los flujos luego de cubrir la misma.

En este caso se observa que la inversión inicial se recupera antes del plazo total, por lo tanto bajo esta premisa, el proyecto es aceptable. Claro que es evidente que el período de recuperación actualizado está prácticamente a poco tiempo del plazo total y se deberá trabajar para lograr que el período de recuperación sea en el menor tiempo, de esa forma los flujos proporcionarán mayor liquidez al proyecto y será más conveniente.

7.6.1.3 Valor Presente Neto

Este método radica en actualizar el flujo de fondos de cada año al año 0, se lo llevará al tiempo con una adecuada tasa de descuento considerando los factores anteriores analizados en el WACC.

Se debe calcular el valor presente de los flujos de entrada y de los flujos de salida del proyecto con una tasa de descuento determinada, que puede ser el costo de capital promedio ponderado de la empresa, que en este caso sería de un 9.43%. Posteriormente se deberán comparar los flujos. A esta diferencia se la llama valor presente neto. Si es cero o mayor el proyecto puede ser aceptado.

Tomando los datos anteriores a continuación se calculará el valor presente neto del proyecto que Xpress Group S.A plantea para el incremento de sus ingresos.

Tabla 74

Valor presente neto

**XPRESS GROUP S.A.
VALOR PRESENTE NETO**

Períodos	Flujos	Valor presente
Año 0	\$ (464.918,40)	\$ (464.918,40)
Año 1	\$ 87.289,28	\$79.764,28
Año 2	\$ 87.289,28	\$72.887,99
Año 3	\$ 78.289,28	\$59.737,21
Año 4	\$ 87.289,28	\$60.862,68
Año 5	\$ 87.289,28	\$55.615,85
Año 6	\$ 78.289,28	\$45.581,38
Año 7	\$ 87.289,28	\$46.440,15
Año 8	\$ 87.289,28	\$42.436,66
Año 9	\$ 78.289,28	\$34.780,04
Año 10	\$ 207.972,08	\$84.426,81
	VPN	\$ 117.614,64

Como guía para este modelo se deberá tomar en cuenta estos indicadores:

VPN>0 Se acepta el proyecto

VPN<0 se rechaza el proyecto.

En este caso el VPN es de \$117,614.64 USD, es decir el proyecto proporciona más de lo exigido.

7.6.1.4 Tasa interna de retorno

(Gitman, 2003) La TIR representa una medida de la rentabilidad que se obtiene al vencimiento del proyecto. La figura de la TIR muestra que los flujos de fondos son reinvertidos hasta el final de la vida en el mismo proyecto.

Como modelo se usarán los flujos netos del proyecto, comparando el valor presente de estos con una tasa de descuento del 9.43%. Si la tasa interna de retorno es superior al costo de capital de la empresa o al costo de oportunidad de la misma el proyecto podrá ser aceptable.

Tabla 75

Tasa interna de retorno

**XPRESS GROUP S.A.
VALOR PRESENTE NETO**

Períodos	Flujos	Valor presente
Año 0	\$ (464.918,40)	\$ (464.918,40)
Año 1	\$ 87.289,28	\$79.764,28
Año 2	\$ 87.289,28	\$72.887,99
Año 3	\$ 78.289,28	\$59.737,21
Año 4	\$ 87.289,28	\$60.862,68
Año 5	\$ 87.289,28	\$55.615,85
Año 6	\$ 78.289,28	\$45.581,38
Año 7	\$ 87.289,28	\$46.440,15
Año 8	\$ 87.289,28	\$42.436,66
Año 9	\$ 78.289,28	\$34.780,04
Año 10	\$ 207.972,08	\$84.426,81
	TIR	14,51%

El proyecto será interesante cuando su tasa TIR es superior a la tasa de descuento exigida. Para este proyecto de inversión planteado la tasa TIR es de; 14.51%, superior al 9.43%. Es decir cumpliría el parámetro de aceptable al ser superior.

7.6.1.5 Costo-Beneficio

Tabla 76

Cálculo Beneficio Costo

XPRES GROUP S.A.
CALCULO BENEFICIO COSTO

Valor actual de la Inversión	\$ 464.918,40
Valor actual del Beneficio	\$582.533,04

Beneficio/inversión	1,25
----------------------------	-------------

El índice de 1.25, indica que por cada dólar que se invierte en este modelo de inversión de adquisición de nuevas unidades, se va a ganar 1.25 USD, lo que determina que es viable, pero tal vez por el tiempo de recuperación no lo más óptimo.

7.6.1.6 Análisis de Sensibilidad

Cuando se analiza el riesgo asociado con el uso de capital, es importante distinguir entre el total del proyecto y el riesgo específico. El riesgo total del proyecto planteado se lo definirá como la posibilidad de que el proyecto se comporte con bajas expectativas. Para evaluar el riesgo del proyecto planteado se aplicará el método la simulación, que será una herramienta que presenta variaciones al azar en las variables, que componen el cálculo de los flujos netos de efectivo del proyecto para obtener el valor presente neto del mismo. Para este caso se hará una simulación de cuatro posibles escenarios.

Con estos cuatro escenarios podemos identificar claramente como afectarían los mismos al proyecto si se llegasen a dar, unos positivamente y otros negativamente. Esto servirá de modelo de aplicación para manejo de diferentes escenarios.

Tabla 81

Cuadro de Sensibilidad

CUADRO DE SENSIBILIDAD

VARIACION	TIR	VAN	RESULTADO
PROYECTO	14,51%	\$ 117.614,64	Viable
ESCENARIO 1: -10% en los ingresos sin cambio en costos	9,58%	\$ 3.364,69	No viable-Muy sensible
ESCENARIO 2: +10% en los ingresos sin cambio en costos	19,20%	\$ 231.864,59	Viable- Muy sensible
ESCENARIO 3: +10% en costos operativos, ingresos iguales	12,16%	\$ 62.266,25	Muy sensible
ESCENARIO4: +5 % en incremento de ingresos y 10% en costos operativos	14,58%	\$ 119.391,23	Viable, poco sensible

Según estos escenarios podemos ver que sería muy preocupante si la empresa no mantiene un nivel de ingresos estable o al alza, el resultado es muy sensible y preocupante ya que la TIR estaría por debajo de la tasa de descuento. De la misma forma, el incremento de los costos operativos es demasiado sensible, ya que si estos incrementan se puede ver tremendamente afectado. Por ser un sistema de operación de bastante control hay que manejar los puntos críticos, con índices de control y no dejar que estos se incrementen, manteniendo claramente los parámetros de gastos máximo aceptados. Un escenario ideal sería conseguir clientes directos donde los precios por el servicio sean más altos y se genere el mismo servicio pero con un mayor nivel de ingresos.

7.6.2 Evaluación Financiera Flujo del Inversionista

En el flujo del inversionista estamos considerando los valores de las obligaciones obtenidas para efectuar el proyecto.

Tabla 82

Flujo del Inversionista

XPRESS GROUP S.A.												
FLUJOS OPERATIVOS NETOS ESCENARIO 1												
Cálculo de los Fijos Operativos Netos												
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 10	
Ventas	\$ 288.000,00	\$ 288.000,00	\$ 288.000,00	\$ 288.000,00	\$ 288.000,00	\$ 288.000,00	\$ 288.000,00	\$ 288.000,00	\$ 288.000,00	\$ 288.000,00	\$ 288.000,00	\$ 288.000,00
Costos operativos	\$ 139.521,60	\$ 139.521,60	\$ 139.521,60	\$ 139.521,60	\$ 139.521,60	\$ 139.521,60	\$ 139.521,60	\$ 139.521,60	\$ 139.521,60	\$ 139.521,60	\$ 139.521,60	\$ 139.521,60
Costos administrativos	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00	\$ 36.000,00
Depreciación	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70
Utilidad antes de partición e impuestos	\$ 68.078,70	\$ 68.078,70	\$ 68.078,70	\$ 68.078,70	\$ 68.078,70	\$ 68.078,70	\$ 68.078,70	\$ 68.078,70	\$ 68.078,70	\$ 68.078,70	\$ 68.078,70	\$ 68.078,70
Participación laboral	\$ 10.211,81	\$ 10.211,81	\$ 10.211,81	\$ 10.211,81	\$ 10.211,81	\$ 10.211,81	\$ 10.211,81	\$ 10.211,81	\$ 10.211,81	\$ 10.211,81	\$ 10.211,81	\$ 10.211,81
Utilidad antes de impuestos	\$ 57.866,90	\$ 57.866,90	\$ 57.866,90	\$ 57.866,90	\$ 57.866,90	\$ 57.866,90	\$ 57.866,90	\$ 57.866,90	\$ 57.866,90	\$ 57.866,90	\$ 57.866,90	\$ 57.866,90
Impuestos a la renta 22%	\$ 14.977,31	\$ 14.977,31	\$ 14.977,31	\$ 14.977,31	\$ 14.977,31	\$ 14.977,31	\$ 14.977,31	\$ 14.977,31	\$ 14.977,31	\$ 14.977,31	\$ 14.977,31	\$ 14.977,31
Utilidad después de impuestos	\$ 42.889,58	\$ 42.889,58	\$ 42.889,58	\$ 42.889,58	\$ 42.889,58	\$ 42.889,58	\$ 42.889,58	\$ 42.889,58	\$ 42.889,58	\$ 42.889,58	\$ 42.889,58	\$ 42.889,58
(+) Depreciación	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70	\$ 44.399,70
Flujo de operación	\$ 87.289,28	\$ 87.289,28	\$ 87.289,28	\$ 87.289,28	\$ 87.289,28	\$ 87.289,28	\$ 87.289,28	\$ 87.289,28	\$ 87.289,28	\$ 87.289,28	\$ 87.289,28	\$ 87.289,28
(-) Compra de activos fijos	\$ (423.000,00)			\$ 9.000,00			\$ 9.000,00			\$ 9.000,00		
(-) Capital de trabajo	-	41.918,40										\$ 41.918,40
Entrada valor préstamo	\$ 296.100,00											
Valor residual de los activos												\$ 78.764,40
Flujos netos	\$ (168.818,40)	\$ 87.289,28	\$ 87.289,28	\$ 96.289,28	\$ 87.289,28	\$ 87.289,28	\$ 96.289,28	\$ 87.289,28	\$ 87.289,28	\$ 96.289,28	\$ 96.289,28	\$ 207.972,08
Pago de Capital préstamo	\$ 30.368,50	\$ 33.675,62	\$ 37.342,90	\$ 41.409,54	\$ 45.919,04	\$ 50.919,62	\$ 56.464,77	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de interés préstamo	\$ 32.245,29	\$ 28.938,16	\$ 25.270,89	\$ 21.204,24	\$ 16.694,74	\$ 11.694,16	\$ 6.149,01	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujos netos	\$ (168.818,40)	\$ 24.675,50	\$ 24.675,50	\$ 33.675,50	\$ 24.675,50	\$ 24.675,50	\$ 33.675,50	\$ 24.675,50	\$ 87.289,28	\$ 96.289,28	\$ 96.289,28	\$ 207.972,08

7.6.2.1 Tasa de Descuento

La tasa a la que evaluaremos el flujo del inversionista será la tasa de rentabilidad exigida por el inversionista que anteriormente fue calculada en el 14,60%.

Tabla 83

Tasa de Descuento

XPRESS GROUP S.A.			
Ke. Rentabilidad exigida por los accionistas			
rf	Tasa libre de riesgo	11,5%	0,1150
β	acciones	1,00	
rm	tasa de mercado sector transporte	14,60%	0,1460
racc=	$rf + \beta (rm - rf)$		
racc=		14,60% Ke	

7.6.2.2 Período de Recuperación- Pay back Actualizado

Tabla 84

Período de Recuperación

XPRES GROUP S.A.A **PERIODO DE RECUPERACION**

		Tasa de descuento 14,60%	
Períodos	Flujos	Valor presente	Flujos acumulados
Año 0	\$ (168.818,40)	\$ (168.818,40)	\$ (168.818,40)
Año 1	\$ 24.675,50	\$21.531,85	\$ (147.286,55)
Año 2	\$ 24.675,50	\$18.788,70	\$ (128.497,86)
Año 3	\$ 33.675,50	\$22.374,85	\$ (106.123,01)
Año 4	\$ 24.675,50	\$14.306,30	\$ (91.816,70)
Año 5	\$ 24.675,50	\$12.483,68	\$ (79.333,02)
Año 6	\$ 33.675,50	\$14.866,42	\$ (64.466,60)
Año 7	\$ 24.675,50	\$9.505,47	\$ (54.961,13)
Año 8	\$ 87.289,28	\$29.341,61	\$ (25.619,52)
Año 9	\$ 96.289,28	\$28.243,36	\$ 2.623,84
Año 10	\$ 207.972,08	\$53.230,29	\$ 55.854,13

Para este modelo de inversión los flujos muestran que el período de recuperación de capital es de 3 años. En este caso se observa que la inversión inicial se recupera antes de los seis años que sería evaluando únicamente el flujo operativo. Mostrando una gran ventaja el deducir los impuestos fiscales.

7.6.2.3 Valor Presente Neto

El valor presente neto se ve beneficiado evaluando a una menor tasa, dando un punto alentador para el inversionista.

Tomando los datos anteriores a continuación se calculará el valor presente neto para el flujo del inversionista del proyecto que Xpress Group S.A plantea para el incremento de sus ingresos.

Tabla 85

Valor Presente Neto

**XPRESS GROUP S.A.
VALOR PRESENTE NETO**

Períodos	Flujos	Valor Presente
Año 0	\$ (168.818,40)	\$ (168.818,40)
Año 1	\$ 24.675,50	\$23.013,88
Año 2	\$ 24.675,50	\$21.464,15
Año 3	\$ 33.675,50	\$27.320,32
Año 4	\$ 24.675,50	\$18.670,74
Año 5	\$ 24.675,50	\$17.413,48
Año 6	\$ 33.675,50	\$22.164,48
Año 7	\$ 24.675,50	\$15.147,23
Año 8	\$ 87.289,28	\$49.974,93
Año 9	\$ 96.289,28	\$51.415,39
Año 10	\$ 207.972,08	\$103.572,43
	VPN	\$ 181.338,63

Como guía para este modelo se deberá tomar en cuenta estos indicadores:

VPN>0 Se acepta el proyecto

VPN<0 se rechaza el proyecto.

En este caso el VPN es de \$181,338.63 USD, es decir el proyecto proporciona más de lo exigido y más de la evaluación del flujo operativo.

7.6.2.4 Tasa interna de retorno

(Gitman, 2003) La TIR representa una medida de la rentabilidad que se obtiene al vencimiento del proyecto. La figura de la TIR muestra que los flujos de fondos son reinvertidos hasta el final de la vida en el mismo proyecto.

Evaluando el flujo del inversionista se cuenta con una mejor TIR que en el flujo operativo.

Tabla 86

Tasa Interna de Retorno

XPRESS GROUP S.A.
VALOR PRESENTE NETO

Períodos	Flujos	Valor Presente
Año 0	\$ (168.818,40)	\$ (168.818,40)
Año 1	\$ 24.675,50	\$23.013,88
Año 2	\$ 24.675,50	\$21.464,15
Año 3	\$ 33.675,50	\$27.320,32
Año 4	\$ 24.675,50	\$18.670,74
Año 5	\$ 24.675,50	\$17.413,48
Año 6	\$ 33.675,50	\$22.164,48
Año 7	\$ 24.675,50	\$15.147,23
Año 8	\$ 87.289,28	\$49.974,93
Año 9	\$ 96.289,28	\$51.415,39
Año 10	\$ 207.972,08	\$103.572,43
TIR		20,11%

El proyecto será interesante cuando su tasa TIR es superior a la tasa de descuento exigida. Para este proyecto de inversión planteado la tasa TIR es de; 20.11%, superior al 7.22%. Es decir cumpliría el parámetro de aceptable al ser superior.

7.6.2.5 Costo-Beneficio

Tabla 87

Costo Beneficio

XPRES GROUP S.A.
CALCULO BENEFICIO COSTO

Valor actual de la Inversión	\$ 168.818,40
Valor actual del Beneficio	\$350.157,03
Beneficio/inversión	2,07

El índice de 2.07, indica que por cada dólar que se invierte en este modelo de inversión de adquisición de nuevas unidades, se va a ganar 2.07 USD, lo que determina que es viable, pero tal vez por el tiempo de recuperación no lo más óptimo.

7.6.2.6 Análisis de sensibilidad

Para este caso se hará una simulación de cuatro posibles escenarios de los flujos del inversionista:

Con estos cuatro escenarios podemos identificar claramente como afectarían los mismos al proyecto si se llegasen a dar, unos positivamente y otros negativamente. Esto servirá de modelo de aplicación para manejo de diferentes escenarios.

Tabla 92

Cuadro de Sensibilidad

XPRESS GROUP S.A.
CUADRO DE SENSIBILIDAD

Variación	TIR	VAN	RESULTADO
Proyecto	20,11%	\$ 181.338,63	Viable
ESCENARIO 1: -10% en los ingresos sin cambio en costos	11,06%	\$ 55.189,10	Muy sensible
ESCENARIO 2: +10% en los ingresos sin cambio en costos	29,53%	\$ 307.488,16	Viable- Muy viable
ESCENARIO 3: +10% en costos operativos, ingresos iguales	15,68%	\$ 120.225,49	Muy sensible
ESCENARIO4: +5 % en incremento de ingresos y 10% en costos operativos,	20,25%	\$ 183.300,25	Viable, poco sensible

Con el flujo del inversionista los escenarios son más alentadores que con el flujo operativo y nos da una visión de que hay que cuidar en la empresa para mantener el nivel esperado de recuperación de la inversión.

CAPITULO VIII

MODELO DE MANEJO DE CAPITAL DE OPERACIÓN

Introducción

Para la empresa el modelo de manejo de capital de operación debe ayudar a la maximización de la rentabilidad de los accionistas, es necesario revisar cómo está compuesta la estructura financiera de la empresa, el nivel de inversión en activos circulantes y como está el financiamiento en los pasivos circulantes.

Para Xpress Group S.A la administración financiera a corto plazo es de vital importancia ya que existe una fuerte concentración de activos circulantes y pasivos circulantes.

El capital de trabajo tiene una circulación para el giro de negocio, es decir los activos circulantes como el ingreso de efectivo pueden ser fuente para cubrir los préstamos y obligaciones con los que cuenta la empresa. Es necesario que se analice diariamente los flujos positivos y negativos de la empresa, los flujos negativos serán más fáciles de planificar contando con la planificación programada de pagos que deba realizar la empresa, los flujos positivos dependerán de factores externos a los que está expuesta la empresa, como el cobro por la generación de servicios y los ingresos de los mismos.

Existe un riesgo evidente en el manejo del negocio por lo que es necesario manejar el capital de trabajo adecuadamente y entender las necesidades de liquidez con las que cuenta la empresa, se debe evitar al riesgo de no poder pagar las deudas y que se enfrente a riesgos financieros de insolvencia.

La cuantía de la inversión en capital de trabajo u operación que debe financiarse desde el instante en que se adquiere los insumos como combustibles, viáticos, etc. que son considerados el costo de ventas hasta el momento en que se recupera el capital invertido

mediante la venta del servicio de transporte, el monto recuperado se destinará a financiar el ciclo de conversión.

El costo de efectivo de producción anual proyectado está tomando como base de la información el precio de mercado de los insumos requeridos para entregar un servicio final dentro de la ruta de Guayaquil-Quito. El costo total efectivo se divide por el número de viajes que tentativamente podría realizar cada unidad de trabajo, obteniendo de esta operación un costo de producción de servicio promedio.

La empresa cuenta con un sistema de generación de ingresos prácticamente constante que no dependen de una temporada, sino por estar enfocados a tender al aparato productivo del Ecuador, es algo constante, sin embargo se ha observado que las ventas o ingresos pueden mostrar cambios y picos mínimos. Por ende las necesidades de financiar los requerimientos de la empresa van a ser constantes y se puede llegar al riesgo de encontrarse con costos financieros altos para solventar los gastos.

Como estrategias para Xpress Group S.A será necesario contar con una adecuada guía para el manejo de administración y conversión del efectivo,

- El efectivo a la empresa llegará por la generación de los servicios y a diferencia de una empresa donde se maneje inventario y se requiera que se rote el inventario lo más pronto posible, para Xpress Group es básico entender que la generación o rotación está dada en el mayor tiempo usado que se encuentre cada unidad de trabajo o servicio. Cada día que un vehículo de encuentre trabajando será oportunidad de generación de ingresos mientras que no será conveniente para la empresa tener días muertos sin producción.
- Recuperación de las cuentas por cobrar tan pronto como sea posible y sin dejar pérdidas en la recuperación de las mismas como remanentes injustificados que ha sido costumbre en el giro de negocio, ya que de esa forma tanto la venta real como el margen estarían afectándose

- Obtener crédito con los proveedores importantes como gasolineras, repuestos, etc., cancelar los mismos sin dañar la imagen de la empresa y sin perder credibilidad frente a los acreedores.

8.1 Administración de cuentas por cobrar

Para mantener una cartera sana es importante realizar un adecuado control y manejo de los cobros de la empresa bajo las siguientes premisas:

1. Facturar el servicio de manera inmediata
2. Conceder descuentos o promociones
3. Prestar el servicio de acuerdo a las exigencias del cliente
4. Pagar comisiones sobre lo cobrado, no sobre lo vendido.
5. No prestar un nuevo servicio si existe un saldo pendiente
6. Eliminar a los clientes poco rentables, o reacios a los cobros

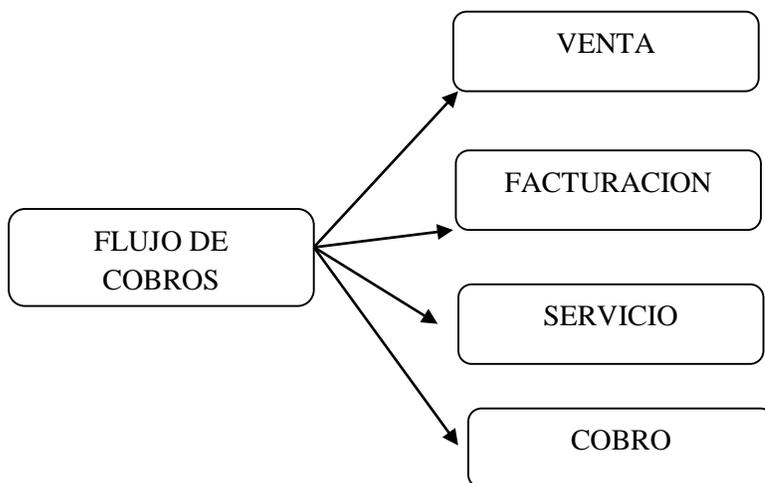


Figura 7. Flujo de cobros

El período promedio de cobranza es el tiempo que transcurre desde la venta a crédito hasta que Xpress Group pueda utilizar el pago, existiendo dos componentes en la misma, la primera es el tiempo desde efectuado la venta hasta el momento del cobro y la segunda es hasta que los fondos estén disponibles en la cuenta de la empresa. Muchos de los clientes efectúan pagos posfechados hasta tres meses luego de efectuado el servicio. Para evitar los inconvenientes es necesario contar con un procedimiento adecuado para entregar el crédito a los clientes.

8.1.1 Políticas de crédito

La Política de Crédito se refiere a la gestión que la empresa realiza con sus cuentas por cobrar, buscando que los procedimientos y políticas que se apliquen sean los más eficientes y beneficiosos para la actividad que se realiza.

Las cuentas por cobrar representan los valores pendientes de cobro que posee la empresa por el servicio prestado; estas ventas a crédito dan como resultados que las cuentas por cobrar incluyan condiciones de crédito en las cuales se acuerda el plazo de pago. Se puede afirmar que la mayoría de las cuentas por cobrar no se cobran dentro de los plazos establecidos, pero sí se las realiza dentro del período de un año por eso tienen la característica de ser un activo circulante de la empresa.

Hay que tomar en cuenta que el mantener cuentas por cobrar en la empresa genera un costo, por ello mientras más alto sea el promedio de las cuentas por cobrar más costoso será el manejo de las mismas y viceversa. De igual forma se debe tener en cuenta la probabilidad de cuentas incobrables, que aumenta si las políticas de crédito se vuelven más flexibles y disminuyen si estas son más restrictivas.

Lo que busca una adecuada administración en las cuentas por cobrar en la empresa es realizar a la brevedad posible la recaudación de los recursos monetarios, sin que estas decisiones afecten de manera significativa en las futuras ventas de la empresa.

Xpress Group, por ser una empresa pequeña no posee políticas de crédito definidas para la concesión de créditos por lo que su gestión se la realiza de una manera más informal y basada en la experiencia de los años de trabajo.

A continuación se presenta una propuesta de montos y plazos de crédito para la empresa

Tabla 93

Montos y plazos de créditos

XPRESS GROUP S.A.
MONTOS Y PLAZOS DE CREDITO

MONTO USD	PLAZO
0 A 100	30 días
1001 A 2000	45 días
1001 A 3000	60 días
3001 A 4000	90 días

Además, para complementar las características de los montos y plazos de crédito se propone aplicar una serie de políticas de acuerdo a la realidad de la empresa, estas son:

- Tratar que los pagos se cancelen en un 50% en efectivo al inicio de la prestación del servicio, y la otra mitad al finalizar el servicio o al plazo de crédito de acuerdo a la tabla anterior.
- Tratar que los cobros de las cuentas se den en un tiempo máximo de 60 días, exceptuando los créditos por montos más altos, en los cuáles se estipulará el tiempo conforme al acuerdo de las partes.
- Ofrecer precios especiales para servicios nuevos y clientes potenciales o descuentos por pronto pago
- El máximo del crédito a otorgarse a un cliente nuevo será del 25% del total del servicio.

- Por mora o retraso en los pagos se cobrará un recargo del 3% mensual sobre el valor total de la deuda.
- Realizar una evaluación de capacidad de pago a los clientes, aplicando las 5 “cs” del crédito en el caso de personas naturales y para personas jurídicas en caso de un contrato grande se deberá evaluar sus estados financieros.
- Realizar un control de cuentas vencidas por lo menos una vez al mes.
- Realizar una gestión preventiva vía telefónica o correo electrónico, sobre las cuentas que están por vencer, con la finalidad de recordar a los clientes sobre su obligación.
- Definir una persona responsable de los cobros y el manejo del efectivo.
- Revisar periódicamente las estrategias de cobros y liquidez para reestructurarlas de acuerdo a las necesidades de la empresa.

8.1.2 Evaluación del Crédito

La evaluación del crédito es uno de los procedimientos más importantes a realizar antes del otorgamiento de un crédito, pues así se logra tener una perspectiva más clara de los clientes solicitantes y su pasado crediticio.

8.1.2.1 Recopilación de Información

La forma más fácil y sencilla de recopilar la información del solicitante del crédito es mediante una Solicitud de Crédito, que debe incluir toda la información económica necesaria acerca del cliente

Los clientes deberán calificarse con Xpress Group S.A para que se pueda confiar al entregar un servicio a crédito, lo saludable es incorporar clientes seguros para evitar los riesgos. Se ha creado normas para la evaluación de crédito para que la empresa califique a sus clientes.

En vista que la empresa cuenta con un gran porcentaje de clientes que no son constantes, pero que a su vez requieren crédito, será recomendable manejar términos y condiciones de crédito. Entregando a sus clientes un descuento adicional por pronto pago, para así asegurar la entrada de ese flujo positivo a la empresa y no asumir por más días los costos financieros que traiga el solventar flujos negativos que están a la espera de dichos ingresos.

Se propone realizar un formato de solicitud de crédito donde deberá constar la información más importante de la persona o empresa que requiera el crédito, el análisis deberá realizarse en el mismo momento de la recepción del documento.

Tabla 94

Solicitud de crédito

XPRESS GROUP S.A. SOLICITUD DE CREDITO	
DATOS DEL CREDITO	
MONTO:	
PLAZO:	
RESULTADO:	
DATOS DEL SOLICITANTE	
Nombre o Razón Social:	
CI o RUC:	
Dirección:	
Teléfonos:	
Correo electrónico:	
Representante legal:	
DATOS ECONOMICOS SOLICITANTE	
Ingresos mensuales	
Gastos mensuales	
Patrimonio	
REFERENCIAS COMERCIALES	
Nombre o Razón Social:	
CI o RUC:	
Dirección:	
Teléfonos:	
Correo electrónico:	
Modalidad comercial:	
Firma:	
Fecha:	

Para realizar el análisis respectivo se utilizarán las 5 “cs” del crédito que son:

- **Carácter.-** El carácter es la probabilidad de un cliente de hacer honor a sus obligaciones. Registro del cumplimiento de las obligaciones pasadas del solicitante que se determinara de acuerdo a la central de riesgos que presente el solicitante. Para determinar el carácter de pago del cliente se aplicará la siguiente tabla.

Tabla 95

Parámetros de medición del carácter de pago

Parámetros de medición del carácter de pago

Carácter	Peso	Calificación	Puntaje
a. Comportamiento créditos anteriores	20%	0	0
b. Central de riesgos	50%	7	3,5
c. Entrevista	30%	8	2,4
TOTAL	100%		5,9

La medición de estos parámetros corresponde:

- Comportamiento de créditos anteriores.- este parámetro tendrá un peso de calificación del 20% para clientes que tenga experiencia crediticia con la empresa bajo el siguiente esquema:

Pagos puntuales	10 puntos
Atrasos una cuota	8 puntos
De 2 a 3 cuotas	6 puntos
Más de 3 cuotas	0 puntos
- Central e riesgos.- este parámetro tendrá un peso de calificación del 50% bajo el siguiente esquema:

Score de 801 a 100	10 puntos
Score de 601 a 800	7 puntos

Score de 401 a 600	4 puntos
Score de 201 a 400	3 puntos
Score de 0 a 200	0 puntos

En caso de que el cliente no tenga experiencia crediticia en la empresa, como primer filtro de perfil del cliente se deberá revisar la Central de Riesgos o Buró de Crédito para determinar la viabilidad de un crédito, clientes con excelente historial crediticio y con excepción de acuerdo al monto a financiar.

- Capacidad de pago.- Es la posibilidad que el solicitante rembolsé el crédito requerido describe un juicio subjetivo de la habilidad de un cliente para pagar.

Tabla 96

Capacidad de pago

Capacidad de pago

Total ingresos:	1500
Total egresos:	500
Base imponible:	1000
CAPACIDAD DEPAGO:	30% 300

Se tomará el ingreso líquido que recibe el cliente por concepto de ingresos, a este valor se le deberá restar los gastos que declare el cliente y que se confirmarán con la central de riesgos del cliente, del resultado obtenido se tomará como capacidad de pago el 30% de dicho valor, mismo que deberá ser comparado con la cuota obtenida del monto a financiar para tomar la respectiva decisión de aprobar o no el crédito.

- Capital.- Se mide por el patrimonio o situación financiera que presente una empresa o persona, este parámetro tendrá un peso del 100% para la presente política de crédito se tomará el siguiente puntaje:

Tabla 97

Puntaje patrimonial

Puntaje Patrimonial

250 a 1000	4 puntos
1001 a 2500	5 puntos
2501 a 5000	6 puntos
5001 a 10000	7 puntos
10001 a 20000	8 puntos
20001 a 30000	9 puntos
MAS DE 30000	10 puntos

- **Condiciones.-**Se relaciona con el impacto de las tendencias económicas generales sobre la empresa que pueden afectar la habilidad del cliente para cumplir con sus obligaciones. Este parámetro tendrá un peso del 100%, siendo sus puntajes los siguientes.

Tabla 98

Puntaje condiciones del entorno

Puntaje condiciones del entorno

MENOS DE UN AÑO	2 puntos
MAS DE 1 Y HASTA 2 AÑOS	4 puntos
MAS DE 2 Y HASTA 4 AÑOS	7 puntos
MAS DE 4 AÑOS	10 puntos

- Colateral.- Están representados por los activos ofrecidos por el cliente, como garantía para el crédito otorgado, para la presente política de crédito se tomará como patrimonio, bienes muebles o inmuebles, vehículos y pólizas de acumulación, en caso de que el cliente no posea patrimonio y dependiendo del monto a financiar, se deberá

solicitar la presentación de un garante que tenga bienes y cuya capacidad de pago sea igual o mayor al del solicitante. Los puntajes para esta medición serán:

Tabla 99

Puntaje de Garantías presentadas

Puntaje garantías presentadas

REALES	10 puntos
PERSONALES	8 puntos
FIDUCIARIA	10 puntos

Resumiendo todos los parámetros a analizar tendremos como resultado la siguiente matriz:

Tabla 100

Matriz de Resumen Evaluación de Crédito

XPRESS GROUP S.A.
RESUMEN DE EVALUACION DE CREDITO

CONCEPTO	PESO	CALIF.	PUNTAJE
CARÁCTER	10%	5,9	0,59
CAPACIDAD DE PAGO	50%	7	3,5
CAPITAL	10%	10	1
CONDICIONES	10%	4	0,4
COLATERAL	20%	10	2
TOTAL			7,49

Con el resultado que arroja esta matriz se tomará la decisión final de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 101

Tabla de Decisión de Crédito

TABLA DE DECISION

BAJO RIESGO	8,01 - 10,00	APROBAR
MEDIO RIESGO	6,00 - 8,00	RECOMENDAR
ALTO RIESGO	1,00 - 5,99	NEGAR

8.2 Administración de Cuentas por Pagar

Los documentos y cuentas por pagar representan obligaciones presentes provenientes de las operación es de transacciones pasadas, tales como la adquisición de mercancías o servicios o por la obtención de préstamos para el financiamiento de los bienes que constituyen el activo.

La importancia de las cuentas por pagar dentro del capital de trabajo constituye en la gran mayoría de las empresas el monto principal de las obligaciones circulantes, debido a que se incluyen las deudas por mercancías y servicios necesarios para las operaciones de producción y venta, además de otras deudas por gastos y servicios que no afectan la prestación del servicio o inventarios sino se consideran directamente en las cuentas de gastos, como pueden ser conceptos relacionados con honorarios profesionales, anuncios de publicidad, renta, etc., que son aplicados a resultados.

Las políticas para la administración de cuentas por pagar deben ser formuladas por las áreas de finanzas y compras con el conocimiento y aceptación de la dirección general, ya que la buena o mala administración de las cuentas por pagar afecta directamente la liquidez de la empresa y el flujo de efectivo.

Para una buena administración de las cuentas por pagar se necesita contar con información veraz y oportuna de la empresa que permita tomar decisiones. Es necesario contar con un programa de pagos que permita conocer las necesidades de efectivo.

Es importante realizar los pagos lo más tarde que se pueda:

1. Negociar con los proveedores plazos más amplios, de acuerdo al volumen de compra.
2. Evitar compras innecesarias
3. Pedir materiales a consignación.

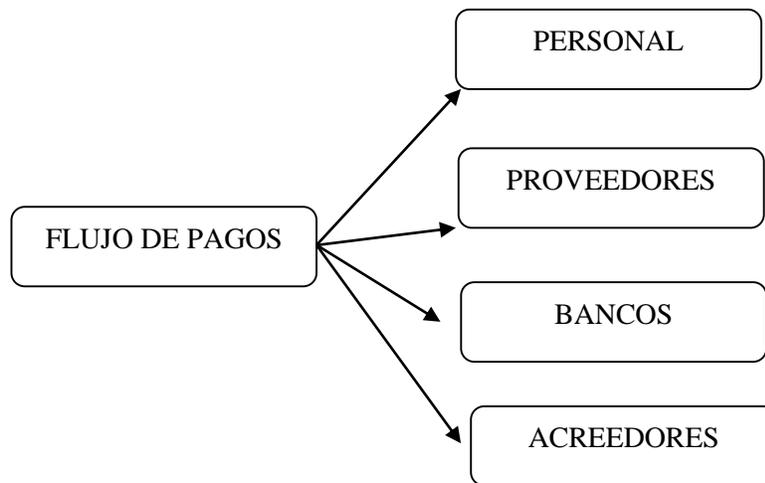


Figura 8. Flujo de pagos

8.2.1 Nivel del Financiamiento con Cuentas por Pagar

El nivel de las cuentas por pagar está determinado principalmente por el nivel de compras pues son los que fijan los pagos que deben hacerse y en menor grado por los conceptos de gastos. El nivel de cuentas por pagar debe vigilarse en razón de la solvencia de la empresa la que tiene que tener una relación del monto del pasivo al valor del capital contable de la empresa.

8.2.2. Políticas de Financiamiento

Las políticas de financiamiento con cuentas por pagar tienen como objetivo el elevar al máximo el financiamiento que no tiene costo para la empresa, obtener descuentos por pronto pago o pago anticipado cuando se presentan condiciones para ser negociados y establecer el nivel del endeudamiento de la empresa.

La administración de las cuentas por pagar fija las políticas, entre las que están:

- Elevar al máximo el financiamiento que no tiene costo para la empresa de crédito con proveedores, se fija con parámetros en términos de días de crédito y se asigna según los diferentes insumos que se adquieren.
- Aprovechamiento de los descuentos de pronto pago o pago anticipado.

8.2.3 Otras Cuentas por Pagar

Son todas las operaciones individuales que no provienen de operaciones representativas de producción de ventas, ni constituyen operaciones rutinarias sino más bien son esporádicas como los anticipos de clientes a cuenta de los servicios que se prestan o por la adquisición de insumos, matrículas, gastos legales por trámites, seguros, etc.

8.2.4 Gastos e Impuestos Acumulados por Pagar

Forman parte del pasivo a corto plazo, algunos ejemplos son: intereses por pagar, gastos por servicios, etc. Los impuestos acumulados por pagar los integran el impuesto sobre la renta, la participación de utilidades a los trabajadores, las cuotas del seguro social tanto lo retenido a los empleados como la parte patronal, el impuesto al valor agregado etc.

El concepto más importante de éstos son las nóminas que implican pagos significativos, las cuales influyen en forma importante en el capital de trabajo.

8.2.5. Control de las Cuentas por Pagar

En todas las transacciones deben existir dos puntos de control. Un principio básico es que exista un registro por la compra de bienes o servicios. Las transacciones que se registran por estos conceptos son muy numerosas e importantes, por lo que debe de existir un control interno que salvaguarde la integridad de las operaciones y permita un registro que deje información para poder consultar sus movimientos y saldos en cualquier fecha.

La administración de la empresa debe asegurarse del control existente de las cuentas por pagar dentro de la misma y para ello deben poder contestarse varias preguntas, encaminadas todas ellas a proporcionar información suficiente sobre si las cuentas por pagar están siendo administradas en forma eficiente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. La elaboración de cada uno de los formatos propuestos permitirá llevar un mayor control de cada una de las cuentas que participan en el proceso de prestación del servicio.
2. Un adecuado y ordenado manejo de la información contable, aportará para obtener detalles exactos del manejo económico financiero de la compañía con la finalidad de tomar las mejores decisiones para su adecuado funcionamiento.
3. La recopilación mensual de los resultados obtenidos con la aplicación de los formatos propuestos permitirá establecer estrategias adecuadas para mejorar las operaciones de la empresa en pos de incrementar su margen de utilidad.
4. Contar con una herramienta de análisis financiero, permitirá que la información entregada a cada uno de los accionistas y dueños de la empresa sea clara y concisa evitando maquillar resultados.
5. La herramienta de análisis financiero propuesta, permitirá presentar resultados veraces a las entidades regulatorias cumpliendo así con las obligaciones como compañía.
6. La implementación del modelo de planificación financiera, permitirá delinear el camino que deberá seguir la empresa para conseguir mejores resultados y rentabilidad.
7. La elaboración adecuada de planes operativos con la correspondiente elaboración de presupuestos, permitirá tener un claro panorama financiero para una mejor toma de decisiones.

8. La evaluación y seguimiento constante de los resultados reales obtenidos vs. el dato presupuestado permitirá seguir un camino común para la consecución de objetivos.
9. Los modelos propuestos en el presente trabajo ayudarán a manejar de mejor manera las operaciones de Xpress Group S.A, y permitirán que sus accionistas tomen las decisiones financieras más adecuadas para el correcto desarrollo económico de la empresa.
10. Es importante recalcar que la construcción de todos los modelos se basó en la necesidad de información financiera que tiene la empresa para una adecuada toma de decisiones por lo que recomendamos sean utilizados cabalmente por los funcionarios de la compañía.
11. El Modelo de Inversión es una guía para manejar un proyecto de inversión de nuevas unidades que requiera la empresa.
12. El análisis debe ser numérico, crítico y basado en la realidad y coherencia con la operación del negocio.
13. A momento que Xpress Group S.A desee invertir y financiarse es importante el manejo eficiente para obtener una buena tasa de interés y condiciones con las instituciones financieras.
14. Xpress Group S.A cuenta con el conocimiento, experiencia y reconocimiento en el mercado lo que debe ser un potencial de donde engancharse la operación y tomar ventaja sobre muchas empresas nuevas.
15. En los proyectos de inversión es necesario que todas sus fases de operación sean programadas con responsabilidad.

16. Al Xpress Group S.A incrementar nuevas unidades de trabajo, cada vez está fortaleciendo el crecimiento de la empresa y reduciendo el impacto de los costos fijos por cada unidad de trabajo.
17. El contar con adecuadas políticas de crédito permitirá a la empresa tener una cartera sana y con la liquidez suficiente para generar ingresos que permitan cumplir con las obligaciones empresariales.
18. El contar con adecuadas políticas de financiamiento, permitirá tener una buena relación con los proveedores cuidando siempre de que la empresa guarde su imagen para el cumplimiento de obligaciones adquiridas.
19. En un futuro se realizará una evaluación de los resultados que se observarán con el uso de las herramientas aquí presentes con la finalidad de destacar el aporte del presente trabajo en las actividades de Xpress Group S.A.

BIBLIOGRAFIA

CALDAS. (2005). *EVALUACION DE PROYECTOS*.

DOUGLAS R. EMERY, J. D. (2000). *Administración Financiera Corporativa*. México: Prentice Hall.

GITMAN, L. J. (2000). *ADMINISTRACION FINANCIERA*. MEXICO: PEARSON EDUCACION.

GOMEZ, A. O. (1995). *Gerencia Financiera un Enfoque Estratégico*. Colombia: McGrawhill.

HORNE, J. C. (1993). *Administración Financiera* . México: Prentice Hall.

PAREJA, T. J. (2004). *Principio de Cash Flow*. Academic Press.

Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno. (Decreto No. 1051).