



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

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA CPA**

**TEMA: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA  
PARA LA EMPRESA VITSESEGURIDAD CÍA. LTDA.**

**AUTOR: IZA GERMAN, SONIA MARISOL**

**DIRECTOR: ING. CUENCA CARAGUAY, VÍCTOR EMILIO  
CODIRECTOR: ECON. LARA ÁLVAREZ, JUAN ANTONIO**

**SANGOLQUÍ**

**2015**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO  
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación, **"DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA VITSESEGURIDAD CÍA. LTDA"**, realizado por la señorita **SONIA MARISOL IZA GERMAN**, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la señorita **SONIA MARISOL IZA GERMAN**, para que lo sustente públicamente.

**Sangolquí, octubre de 2015**

Ing. Victor Cuenca Caraguay

**DIRECTOR**



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

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **SONIA MARISOL IZA GERMAN**, con cédula de identidad N° 1722741897 declaro que este trabajo de titulación **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA VITASEGURIDAD CÍA. LTDA”**, ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas. Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

**Sangolquí, octubre del 2015**

Sonia Marisol Iza German

CC: 1722741897



# ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

## AUTORIZACIÓN

Yo, **SONIA MARISOL IZA GERMAN**, autorizó a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de titulación “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA VITASEGURIDAD CÍA. LTDA**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

Sangolquí, octubre del 2015

Sonia Marisol Iza German

CC: 1722741897

## DEDICATORIA

*Dedico el presente trabajo a Dios, quien siempre me levanta de mis continuos tropiezos y me ha permitido llegar hasta esta etapa de mi vida.*

*A mis padres Rafael y María, quienes con sus consejos, enseñanzas han sido el apoyo incondicional, a mi hija motor fundamental de mi vida, a Santiago mi compañero y amigo, a mis hermanos y a todos quienes me han brindado su palabras de aliento y comprensión.*

*Gracias a Dios, gracias a todos.*

*Sonia Iza G.*

## AGRADECIMIENTO

*Mi agradecimiento se dirige a quienes me han sabido forjar y encaminar por el sendero correcto, mis queridos padres, que guiados por la mano del Señor me han apoyado en todo momento, ayudándome a aprender de mis errores, a luchar y enseñarme sobre todo que toda buena recompensa requiere de esfuerzo y dedicación.*

*También un inmenso y profundo agradecimiento al Ing. Víctor Cuenca, al Econ. Juan Lara, quienes me han guiado y orientado para el desarrollo y culminación del presente trabajo.*

*Mis más sinceros agradecimientos a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, que ha sido mi familia durante todo el período de mi formación profesional, en los cuales pase los mejores momentos.*

*Sonia Iza G.*

## ÍNDICE GENERAL

<b>CERTIFICADO .....</b>	<b>ii</b>
<b>AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD .....</b>	<b>iii</b>
<b>AUTORIZACIÓN .....</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE GENERAL .....</b>	<b>vii</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>xix</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xx</b>
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>1</b>
<b>DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA VITSESEGURIDAD CÍA. LTDA. ....</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema .....	1
1.2 Objetivos del proyecto .....	5
1.2.1 Objetivo general .....	5
1.2.2 Objetivos específicos .....	5
1.3 La empresa .....	6
1.3.1 Descripción de la empresa .....	6
1.3.2 Base legal y reseña histórica .....	6
1.3.3 Clientes .....	7
1.3.4 Características .....	8
1.3.5 Filosofía empresarial .....	9
1.3.5.1 Misión .....	9
1.3.5.2 Visión .....	9
1.3.5.3 Objetivos .....	10
1.3.5.4 Principios y valores .....	10
1.3.6 Giro del negocio .....	11
1.3.7 Estructura organizativa .....	11
1.3.7.1 Organigrama estructural .....	12
1.3.7.2 Organigrama funcional .....	12
1.3.7.2.1 Descripción de funciones .....	13

1.4	Metodología.....	17
1.4.1	Método deductivo.....	17
1.4.2	Investigación histórica.....	18
1.4.3	Investigación documental.....	18
1.4.4	Técnicas de investigación.....	18
1.4.4.1	La observación.....	18
1.4.4.2	El cuestionario.....	19
1.4.4.3	La Entrevista.....	19
1.4.4.4	La encuesta.....	19
	<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>20</b>
	<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>20</b>
<b>2</b>	<b>Teoría de soporte.....</b>	<b>20</b>
2.1	Gestión financiera.....	20
2.2	Administración financiera.....	21
2.3	Análisis financiero.....	21
2.3.1	Métodos de análisis financiero.....	22
2.3.2	Razones financieras.....	23
2.3.2.1	Razones de liquidez.....	23
2.3.2.2	Razones de endeudamiento o solvencia.....	24
2.3.2.3	Razones de actividad.....	25
2.3.2.4	Razones de rentabilidad.....	26
2.3.3	Planeación financiera.....	27
2.3.4	Modelos financieros.....	28
	<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>30</b>
	<b>DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....</b>	<b>30</b>
<b>3</b>	<b>Diagnóstico situacional.....</b>	<b>30</b>
3.1	Análisis externo.....	30
3.1.1	Análisis del sector.....	30

3.1.1.1	P.I.B.....	30
3.1.1.2	Inflación .....	34
3.1.1.3	Riesgo País .....	37
3.1.1.4	Indicadores laborales .....	39
3.1.1.5	Competencia .....	41
3.1.2	Demanda y mercado objetivo .....	43
3.1.2.1	Organismos de control.....	44
3.2	Análisis interno.....	45
3.2.1	Análisis financiero.....	46
3.2.1.1	Análisis horizontal de los estados financieros .....	49
3.2.1.1.1	Análisis horizontal balance general 2010-2014.....	49
3.2.1.1.2	Análisis horizontal estado de resultados 2010-2014.....	54
3.2.1.2	Análisis vertical de los estados financieros .....	57
3.2.1.2.1	Análisis vertical balance general 2010-2014.....	57
3.2.1.2.2	Análisis vertical estado de resultados 2010-2014.....	63
3.2.1.3	Razones financieras .....	67
3.2.1.3.1	Razones de liquidez.....	67
3.2.1.3.2	Razones de endeudamiento o solvencia .....	70
3.2.1.3.3	Razones de actividad .....	73
3.2.1.3.4	Razones de rentabilidad.....	79
3.2.1.3.5	Análisis del sistema Du Pont .....	83
3.3	Análisis de fortalezas y debilidades.....	85
3.3.1	Entrevista realizada al gerente general de la compañía .....	85
3.3.2	Matriz FODA .....	88
	<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>89</b>
	<b>PLANEACIÓN FINANCIERA .....</b>	<b>89</b>
<b>4</b>	<b>Planeación financiera .....</b>	<b>89</b>
4.1	Proceso de Planeación .....	90
4.2	Alineación de misión .....	91
4.3	Alineación visión .....	92

4.4	Objetivos .....	93
4.4.1	Objetivos de liquidez.....	93
4.4.2	Objetivos de endeudamiento o solvencia .....	93
4.4.3	Objetivos de actividad .....	94
4.4.4	Objetivos de rentabilidad.....	95
4.5	Estrategias .....	95
4.5.1	Estrategias de Liquidez.....	96
4.5.2	Estrategias de endeudamiento o solvencia .....	96
4.5.3	Estrategias de actividad .....	97
4.5.4	Estrategias de rentabilidad.....	97
4.6	Matriz Resumen .....	98
<b>CAPÍTULO V.....</b>		<b>99</b>
<b>DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA</b>		<b>99</b>
<b>VITASEGURIDAD CÍA. LTDA. ....</b>		<b>99</b>
<b>5</b>	<b>Modelo de gestión financiera .....</b>	<b>99</b>
5.1	Tipos de modelo de gestión financiera .....	99
5.1.1	Las variables.....	100
5.1.2	Clasificación de los modelos financieros .....	101
5.1.2.1	Modelo según su propósito.....	102
5.1.2.2	Modelo según el horizonte de tiempo que esté involucrado .....	102
5.1.2.3	Modelo según la metodología de solución .....	103
5.1.2.4	Modelo según la forma de cuantificar .....	103
5.1.2.5	Modelo según el grado de detalle .....	104
5.1.3	Resultados obtenidos similares con aplicación de modelos .....	104
5.1.4	Sustento del modelo para la propuesta .....	105
5.2	Diseño del modelo de gestión financiera.....	106
5.2.1	Ingreso de información al modelo .....	106
5.2.2	Variables Elementales o de entrada del modelo .....	106
5.2.3	Variables dependientes o de salida del modelo .....	107

5.2.4	Estructuración de la información.....	107
5.2.5	Proceso .....	109
5.2.6	Estructura del estado de resultados proyectado .....	110
5.2.6.1	Proyección de ingresos .....	110
5.2.6.2	Proyección de costos .....	114
5.2.6.2.1	Proyección costos del personal.....	115
5.2.6.2.2	Proyección costos de suministros e insumos .....	117
5.2.6.2.3	Proyección costos indirectos .....	119
5.2.6.3	Proyección de gastos operacionales.....	121
5.2.6.3.1	Proyección sueldo administrativo.....	121
5.2.6.3.2	Proyección de gastos administrativos y de ventas .....	123
5.2.6.3.3	Depreciación activos fijos .....	125
5.2.7	Estructura del balance general proyectado .....	137
5.2.7.1	Proyección de activos .....	137
5.2.7.1.1	Proyección cuentas y documentos por cobrar .....	137
5.2.7.1.2	Proyección de activos fijos .....	138
5.2.8	Proyección de pasivos .....	139
5.2.8.1	Proyección cuentas y documentos por pagar.....	139
5.2.9	Estructura del flujo de efectivo proyectado .....	140
5.2.10	Presentación de resultados proyectados.....	141
5.2.10.1	Estado de resultados proyectado.....	141
5.2.10.2	Balance general proyectado.....	143
5.2.10.3	Flujo de efectivo proyectado .....	145
5.2.11	Indicadores financieros proyectados.....	146
5.2.11.1	Índice de liquidez .....	147
5.2.11.2	Índice de endeudamiento .....	147
5.2.11.3	Índice de gestión o actividad .....	149
5.2.11.4	Índice de rentabilidad .....	151
5.2.11.5	Matriz comparativa indicadores financieros.....	152

5.3	Manual del usuario del modelo de gestión financiera .....	154
<b>CAPÍTULO VI .....</b>		<b>173</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>173</b>
6	Conclusiones y recomendaciones .....	173
6.1	Conclusiones .....	173
6.2	Recomendaciones .....	175
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>		<b>176</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1: Información de la empresa .....</b>	<b>9</b>
<b>Tabla 2: Producto Interno Bruto Millones de Dólares (Precios Constantes) .....</b>	<b>30</b>
<b>Tabla 3: Inflación Anual.....</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 4: Inflación mensual año 2014.....</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 5: Riesgo País (Puntos).....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 6: Número de empresas de Seguridad por Provincia.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 7: Principales situaciones de incertidumbre de los ecuatorianos .....</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 8: Balance General Histórico.....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 9: Estado de Resultados Histórico .....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 10: Análisis Horizontal Balance General (2010-2014).....</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 11: Análisis horizontal Estado de Resultados (2010-2014).....</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 12: Análisis vertical Balance General (2010-2014).....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 13: Estructura del Activo .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 14: Estructura del Pasivo.....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 15: Estructura del Patrimonio.....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 16: Análisis Vertical Estado De Resultados (2010-2014).....</b>	<b>64</b>
<b>Tabla 17: Estructura de los Gastos .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabla 18: Índices de Liquidez .....</b>	<b>68</b>
<b>Tabla 19: Índice de Endeudamiento o Solvencia .....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 20: Índices de Gestión o Actividad .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 21: Índice de Rentabilidad .....</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 22: Sistema Dupont .....</b>	<b>83</b>
<b>Tabla 23: Matriz resumen Indicadores Financieros (2010-2014).....</b>	<b>84</b>
<b>Tabla 24: Matriz FODA .....</b>	<b>88</b>
<b>Tabla 25: Matriz de Objetivos y Estrategias Financieras .....</b>	<b>98</b>
<b>Tabla 26: Datos de ingreso del Modelo de Gestión Financiera .....</b>	<b>108</b>
<b>Tabla 27: Ingreso de Estrategias al Modelo de Gestión Financiera ....</b>	<b>108</b>
<b>Tabla 28: Ventas Históricas .....</b>	<b>111</b>
<b>Tabla 29: Clasificación de las empresas de seguridad privada.....</b>	<b>111</b>

<b>Tabla 30: Promedio de crecimiento del sector de seguridad privada .</b>	<b>112</b>
<b>Tabla 31: Proyección del número de puestos 24 horas .....</b>	<b>112</b>
<b>Tabla 32: Proyección de Ingresos Viteseguridad Cía. Ltda. (2015-2019)</b> .....	<b>113</b>
<b>Tabla 33: Costo mano de obra directa para un puesto de servicio</b> <b>mensual .....</b>	<b>116</b>
<b>Tabla 34: Presupuesto anual mano de obra para un puesto de servicio</b> .....	<b>116</b>
<b>Tabla 35: Número de personal operativo según puestos proyectados</b> .....	<b>116</b>
<b>Tabla 36: Presupuesto anual mano de obra para el total de puesto de</b> <b>servicio .....</b>	<b>117</b>
<b>Tabla 37: Presupuesto suministros e insumos por puesto de servicio</b> .....	<b>118</b>
<b>Tabla 38: Presupuesto de suministro por el total de puestos de</b> <b>seguridad.....</b>	<b>119</b>
<b>Tabla 39: Costos Indirectos por puesto de servicio .....</b>	<b>119</b>
<b>Tabla 40: Presupuesto Costos Indirectos para el total de puestos de</b> <b>servicio .....</b>	<b>120</b>
<b>Tabla 41: Resumen costos de producción del servicio de seguridad</b>	<b>120</b>
<b>Tabla 42: Porcentaje de los costos con relación a los ingresos .....</b>	<b>121</b>
<b>Tabla 43: Sueldo y Salarios año base personal administrativo .....</b>	<b>122</b>
<b>Tabla 44: Presupuesto de Sueldos y Salarios personal Administrativo</b> .....	<b>122</b>
<b>Tabla 45: Presupuesto de Gastos Administrativos .....</b>	<b>123</b>
<b>Tabla 46: Presupuesto de Gastos de Ventas.....</b>	<b>124</b>
<b>Tabla 47: Presupuestos otros gastos .....</b>	<b>124</b>
<b>Tabla 48: Depreciación Muebles y Enseres.....</b>	<b>125</b>
<b>Tabla 49: Depreciación Muebles y Enseres-2.....</b>	<b>126</b>
<b>Tabla 50: Depreciación Vehículo .....</b>	<b>127</b>
<b>Tabla 51: Depreciación Vehículo - 2.....</b>	<b>128</b>
<b>Tabla 52: Depreciación Vehículo - 3.....</b>	<b>129</b>

<b>Tabla 53: Depreciación Maquinaria. Equipo e instalaciones .....</b>	<b>130</b>
<b>Tabla 54: Depreciación Maquinaria, equipo e instalaciones - 2.....</b>	<b>131</b>
<b>Tabla 55: Depreciación Maquinaria, equipo e instalaciones - 3.....</b>	<b>132</b>
<b>Tabla 56: Depreciación Maquinaria, equipo e instalaciones - 4.....</b>	<b>133</b>
<b>Tabla 57: Depreciación Maquinaria, equipo e instalaciones - 5.....</b>	<b>134</b>
<b>Tabla 58: Depreciación Equipo de Computación y Software.....</b>	<b>135</b>
<b>Tabla 59: Depreciación Equipo de Computación y Software – 2.....</b>	<b>136</b>
<b>Tabla 60: Resumen gastos de depreciación.....</b>	<b>136</b>
<b>Tabla 61: Cuentas y Documentos por Cobrar proyectado .....</b>	<b>137</b>
<b>Tabla 62: Resumen Activos Fijos período 2015-2019.....</b>	<b>139</b>
<b>Tabla 63: Cuentas y Documentos por Pagar .....</b>	<b>139</b>
<b>Tabla 64: Fuentes y usos de Efectivo según la naturaleza de la cuenta .....</b>	<b>141</b>
<b>Tabla 65: Estado de Resultados proyectado 2015-2019.....</b>	<b>142</b>
<b>Tabla 66: Balance General proyectado 2015-2019.....</b>	<b>144</b>
<b>Tabla 67: Flujo de Efectivo Proyectado 2015-2019 .....</b>	<b>145</b>
<b>Tabla 68: Índice de Liquidez .....</b>	<b>147</b>
<b>Tabla 69: Índice de Endeudamiento .....</b>	<b>147</b>
<b>Tabla 70: Índice de Gestión.....</b>	<b>150</b>
<b>Tabla 71: Índice de Rentabilidad .....</b>	<b>151</b>
<b>Tabla 72: Matriz comparativa Indicadores Financieros.....</b>	<b>152</b>
<b>Tabla 77: Contenido del Manual de Gestión Financiera.....</b>	<b>155</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1: Árbol problema Causa Efecto.....</b>	<b>4</b>
<b>Figura 2: Clientes Viteseguridad Cía. Ltda. ....</b>	<b>7</b>
<b>Figura 3: Clientes Viteseguridad Cía. Ltda. ....</b>	<b>8</b>
<b>Figura 4: Logotipo de Viteseguridad Cía. Ltda.....</b>	<b>10</b>
<b>Figura 5: Organigrama Estructural de Viteseguridad Cía. -Ltda.....</b>	<b>12</b>
<b>Figura 6: Organigrama Funcional Viteseguridad Cía. Ltda.....</b>	<b>13</b>
<b>Figura 7: Producto Interno Bruto USD (Precios Constantes) .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 8: Variación porcentual del PIB .....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 9: PIB por Actividad Económica valores porcentuales .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 10: Evolución anual de la Inflación.....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 11: Variación Riesgo País anual .....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 12: Población ocupada según Rama de Actividad.....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 13: Número de empresas de Seguridad Privada.....</b>	<b>41</b>
<b>Figura 14: Variación relativa Activo, Activo Corriente y Activo no Corriente.....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 15: Variación relativa cuenta del Activo Corriente.....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 16: Variación relativa de las cuentas del Pasivo .....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 17: Variación relativa cuentas del Patrimonio.....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 18: Variación relativa cuentas del Estado de Resultados .....</b>	<b>56</b>
<b>Figura 19: Participación principales cuentas del Balance General.....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 20: Participación del Activo Corriente y Activo no Corriente ...</b>	<b>60</b>
<b>Figura 21: Participación de Pasivo Corriente y Pasivo no Corriente ...</b>	<b>61</b>
<b>Figura 22: Estructura de los Gastos .....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 23: Participación de los gastos frente a los ingresos.....</b>	<b>66</b>
<b>Figura 24: Razón de Circulante .....</b>	<b>68</b>
<b>Figura 25: Capital de Trabajo.....</b>	<b>69</b>
<b>Figura 26: Endeudamiento del Activo .....</b>	<b>71</b>
<b>Figura 27: Razón de Autonomía. ....</b>	<b>71</b>
<b>Figura 28: Endeudamiento del Patrimonio .....</b>	<b>72</b>
<b>Figura 29: Endeudamiento del Activo Fijo.....</b>	<b>73</b>
<b>Figura 30: Razón de Apalancamiento .....</b>	<b>73</b>

<b>Figura 31: Rotación de Cartera.....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 32: Plazo Promedio de Cobro .....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 33: Plazo Promedio de Pago .....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 34: Relación plazo de cobro vs. plazo de pago .....</b>	<b>77</b>
<b>Figura 35: Rotación del Activo Fijo .....</b>	<b>77</b>
<b>Figura 36: Rotación de Ventas.....</b>	<b>78</b>
<b>Figura 37: Impacto de los Gastos Administrativos y de Ventas.....</b>	<b>79</b>
<b>Figura 38: Margen de Utilidad Bruta .....</b>	<b>80</b>
<b>Figura 39: Margen de Utilidad Neta .....</b>	<b>81</b>
<b>Figura 40: Rendimiento sobre el Activo .....</b>	<b>82</b>
<b>Figura 41: Rendimiento sobre el Patrimonio.....</b>	<b>82</b>
<b>Figura 42: Variables de un modelo financiero.....</b>	<b>101</b>
<b>Figura 43: Evolución de los ingresos 2010-2019 .....</b>	<b>113</b>
<b>Figura 44: Uniformes .....</b>	<b>118</b>
<b>Figura 45: Evolución de la Utilidad Neta (2010-2019) .....</b>	<b>143</b>
<b>Figura 46: Hoja de cálculo - Datos Balance General Histórico .....</b>	<b>156</b>
<b>Figura 47: Hoja de cálculo - Datos Estado de Resultados Histórico..</b>	<b>157</b>
<b>Figura 48: Hoja de cálculo - Datos Índices Financieros Históricos....</b>	<b>158</b>
<b>Figura 49: Hoja de cálculo - Datos Estándar .....</b>	<b>159</b>
<b>Figura 50: Hoja de cálculo - Datos y Estrategias .....</b>	<b>160</b>
<b>Figura 51: Hoja de cálculo – Proyección de Ingresos .....</b>	<b>161</b>
<b>Figura 52: Hoja de Cálculo Proyección de Costos y Gastos por puesto de servicio .....</b>	<b>161</b>
<b>Figura 53: Estado de Resultados Projectado .....</b>	<b>163</b>
<b>Figura 54: Balance General Projectado .....</b>	<b>165</b>
<b>Figura 55: Flujo de Efectivo proyectado .....</b>	<b>166</b>
<b>Figura 56: Hoja de Cálculo Índices Financieros Projectados .....</b>	<b>167</b>
<b>Figura 57: Hoja de Cálculo SemafORIZACIÓN de Índices .....</b>	<b>168</b>
<b>Figura 58: Función SemafORIZACIÓN Excel .....</b>	<b>169</b>
<b>Figura 59: Formato condicional para SemafORIZACIÓN.....</b>	<b>169</b>
<b>Figura 60: Resultado obtenido de la aplicación de SemafORIZACIÓN .</b>	<b>170</b>
<b>Figura 61: Datos seleccionados para Figura.....</b>	<b>171</b>

<b>Figura 62: Menú Insertar Excel.....</b>	<b>171</b>
<b>Figura 63: Función Figuras Excel.....</b>	<b>172</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Para que una empresa pueda posicionarse dentro un mercado debe contar con estrategias que le permitan ser competitiva y marquen la diferencia de entre las demás, por cuanto en Ecuador existen un sin número de empresas, que buscan posicionarse. Es por ello que en el presente trabajo se plantea el diseño de un modelo de gestión financiera que responda a las necesidades y requerimientos de Viteseguridad Cía. Ltda., empresa dedicada a brindar servicios de actividades complementarias de guardias de seguridad privada, que cuenta con más de 200 empleados en diferentes provincias del país, siendo su oficina matriz en la ciudad de Guayaquil. Para realizar el diseño del modelo de gestión financiera para Viteseguridad Cía. Ltda., se partió de un análisis general de la economía del país, analizando los principales variables macroeconómicas y su comportamiento, hasta llegar a un análisis más profundo de la situación económica de la empresa, conociendo su tendencia en los últimos cinco años, así como un análisis situacional de sus fortalezas y oportunidades, principales debilidades y amenazas. Considerando esta información conjuntamente con las estrategias planteadas representan las variables de entrada del modelo, y procesando la información por medio de la herramienta Excel, obtenemos como resultados estados financieros proyectados; además la versatilidad que ofrece el modelo es que se puede jugar con diferentes escenarios y de esta forma tomar la alternativa que más le convenga para mejora de la situación empresarial, que genere productividad, y empleo; rentabilidad para sus socios y que además aporte activamente a la economía ecuatoriana.

## **PALABRAS CLAVES**

- **MODELO DE GESTIÓN**
- **GESTIÓN FINANCIERA**
- **PROYECCIONES**
- **EVALUACIÓN FINANCIERA**
- **RENTABILIDAD**

## **ABSTRACT**

For a company to position itself in a market must have strategies that allow them to be competitive and make a difference from others, because in Ecuador there are a number of companies seeking to position. That is why in this paper design a financial management model that meets the needs and requirements of Viteseguridad Cía. Ltda., Company dedicated to providing services complementary activities of private security guards, which has more 200 employees in different provinces, with its headquarters in the city of Guayaquil. To make the design of the financial management model for Viteseguridad Cía. Ltda., we started from a general analysis of the country's economy, analyzing the main macroeconomic variables and their behavior to reach a deeper analysis of the economic situation company, knowing his tendency in the last five years and a situational analysis of its strengths and opportunities, major weaknesses and threats. Considering this information together with the proposed strategies represent the input variables of the model, and processing the information through the Excel tool, we obtain as a result projected financial statements and versatility offered by the model is that you can play with different scenarios and Thus take the alternative that suits for improving the business climate, generating productivity and employment; profitability for its partners and also actively contribute to the Ecuadorian economy.

## **KEYWORDS**

- **MANAGEMENT MODEL**
- **FINANCIAL MANAGEMENT**
- **PROJECTIONS**
- **FINANCIAL EVALUATION**
- **PROFITABILITY**

## **CAPÍTULO I**

# **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA VITASEGURIDAD CÍA. LTDA.**

### **1.1 Planteamiento del problema**

En la actualidad, en nuestro país existe una gran variedad de actividades económicas que contribuyen al crecimiento del PIB nacional, por consiguiente al desarrollo de la economía, en las que se pueden desempeñar los diferentes tipos de organizaciones, sean estas por su tamaño, por su razón social, etc., buscan mantenerse posicionada en el mercado. Una de estas es la rama de servicios de seguridad privada, que en los últimos años ha presentado un crecimiento significativo debido a la necesidad de satisfacer la constante sensación de inseguridad que actualmente atraviesa la sociedad, por los altos índices delincuenciales.

Tomando como oportunidad esta realidad y viendo la necesidad de satisfacerla se han creado un sin número de empresas que se dedican a brindar servicios de vigilancia física como electrónica, monitoreo de cámaras en tiempo real, servicio de custodias, entre otros servicios con la finalidad de salvaguardar el bienestar de personas así como la protección de bienes.

Todo lo anterior permite afirmar que si bien la seguridad privada puede aportar para la mejora de las condiciones de vida y un ambiente del buen vivir, es necesario avanzar con mecanismos de regulación por parte del Estado, las mismas que establecerán reglas claras para todos los actores involucrados. Es por ello que las empresas deben contar con herramientas de gestión financiera que le permitan formular estrategias y en base a esto crear diferentes escenarios para apoyar a la administración en la acertada toma de decisiones, que le garantizaran la participación dentro de la economía, así como la capacidad de adaptarse a los constantes cambios tecnológicos, políticos, económicos, sociales, entre otros.

Esta propuesta está orientada hacia las pequeñas empresas en especial al sector de servicios, las cuales se han convertido en generadoras de empleo en nuestro país; brindando una herramienta que sirva de base o sustento para que puedan mejorar su gestión financiera, por medio de soluciones estratégicas financieras viables para el mejoramiento de la situación actual.

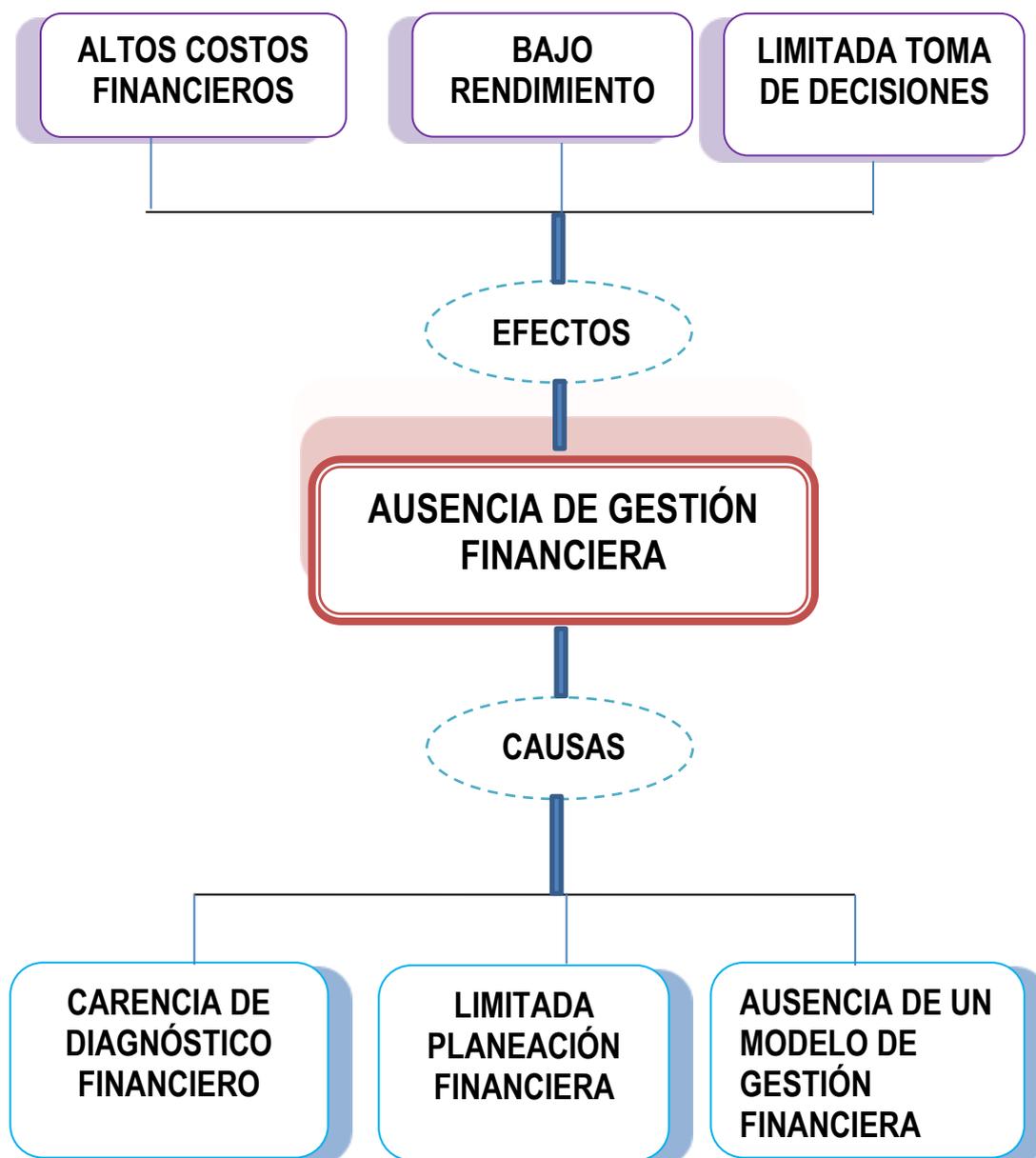
El resultado de un diagnóstico y análisis financiero nos permite desarrollar estrategias, políticas, de carácter correctivo en los diferentes niveles empresariales, favoreciendo el mejoramiento de la productividad y rentabilidad, conjuntamente con el eficiente uso de los recursos tanto humano como financiero; es por ello que la presente propuesta analiza de manera objetiva el estado de viabilidad de la situación económica y financiera de la empresa Viteseguridad Cía. Ltda., compañía legalmente constituida que se caracteriza por desarrollar e implementar soluciones a las necesidades dentro de la rama de seguridad privada, buscando constantemente posicionarse entre los primeros escalones dentro de este nicho de mercado, sin embargo se ha venido enfrentando con una serie de debilidades que han impedido el normal desarrollo de las actividades empresariales, estas hacen que se identifiquen como problema central la “Ausencia de Gestión Financiera” mismo que se sustenta en las siguientes causas directas:

- 1. Carencia de Diagnóstico Financiero.-** No se realiza un estudio minucioso o específico de la salud financiera de la empresa que le permitan encontrar áreas con oportunidad de mejorar, permitiéndole tomar acciones estratégicas dirigidas a fortalecer la dirección del negocio, sino que únicamente se basa en el análisis de los balances anuales.
- 2. Limitada Planeación Financiera:** los directivos de la empresa no tienen la costumbre de realizar periódicamente la planeación en base a los objetivos estratégicos financieros de corto y largo plazo, que les permita comprender y visualizar la estrategia global del negocio.
- 3. Ausencia de un modelo de Gestión Financiera:** la alta gerencia no se ha preocupado en identificar las variables independientes de entrada, de proceso y variables de salida necesarias para estructurar el modelo acorde a sus necesidades y exigencias.

Es importante resaltar que por los problemas antes citados en la empresa se ha producido una serie de efectos tales como:

1. **Altos costos financieros:** la empresa no cuenta con herramientas, técnicas, políticas que normen el uso adecuado de los recursos.
2. **Bajo Rendimiento:** el rendimiento de la empresa se ha visto afectado debido al bajo nivel de eficiencia de las operaciones y la efectividad del desempeño gerencial.
3. **Limitada toma de decisiones:** la empresa no cuenta con una herramienta que le permita crear diferentes escenarios sobre la base de información confiable y útil, para apoyar a la administración en la acertada toma de decisiones.

Para una mejor comprensión del problema identificado y las causas directas en la empresa Viteseguridad Cía. Ltda., a continuación se resume en una matriz Causa-Efecto.



**Figura 1: Árbol problema Causa Efecto**

Al diseñar un Modelo de Gestión Financiera pretendemos que la empresa cuente con herramientas que permita mejorar la planificación, organización, dirección y control de la distribución y uso de los recursos financieros en diferentes escenarios, que facilite la toma de decisiones de inversión, financiamiento y administración. Además se pretende que nos permita identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa dentro del mercado en el que se desenvuelve, es decir, la empresa dispondrá de una herramienta apropiada que le permitirá detectar los problemas existentes y

aplicar correctivos adecuados y necesarios para alcanzar los niveles rentabilidad esperados para que generen rendimientos.

También se pretende que esta investigación tenga un impacto de avance económico y social, para que con una buena gestión de recursos monetarios se pueda emplear de manera óptima los recursos e ir elevando poco a poco el nivel de vida de las personas que colaboran con la empresa.

## **1.2 Objetivos del proyecto**

### **1.2.1 Objetivo general**

Diseñar un Modelo de Gestión Financiera para la Empresa Viteseguridad Cía. Ltda.; mediante el diagnóstico financiera, planeación financiera a mediano y largo plazo y propuesta de un modelo; que le permita a la gerencia disponer de herramientas para analizar los diferentes escenarios y por consiguiente le permitan la adecuada y oportuna toma de decisiones.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

1. Realizar un diagnóstico financiero; sobre la base del análisis interno y externo de la compañía, así como las variables macroeconómicas y microeconómicas que inciden en la actividad de la empresa; para disponer de insumos a fin de elaborar el modelo de gestión financiera.
2. Realizar la planeación financieras a mediano y largo plazo; mediante el análisis de: los resultados del diagnóstico, visión, misión, objetivos y propuesta de estrategias; utilizando la herramienta Excel para cumplir con el objetivo general.
3. Elaboración del modelo de Gestión Financiera; mediante la identificación de las variables independientes de entrada, variables de proceso y variables de resultado; para disponer de una herramienta que permita obtener Estados Financieros proyectados y la toma de decisiones.

### 1.3 La empresa

“En general, se puede definir como una unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y, por el que se obtengan beneficios. (Debitoor, 2014)

Empresa es una unidad productiva dedicada y agrupada para desarrollar una actividad económica y tienen ánimo de lucro. En nuestra sociedad, es muy común la constitución continua de empresas.

#### 1.3.1 Descripción de la empresa

Viteseguridad Cía. Ltda., es una empresa de responsabilidad limitada que se dedica a la prestación de actividades complementarias de prevención de delitos, vigilancia a favor de personas naturales y jurídicas, indagaciones, depósitos, custodias y transporte de valores; investigación, seguridad en medios de transporte; instalación, mantenimiento y reparación de dispositivos y sistemas de seguridad; el uso y monitoreo de centrales para recepción, verificación y transmisión de señales de alarma; importación de armas, municiones, chalecos y todo tipo de implementos de seguridad para uso de la compañía.

#### 1.3.2 Base legal y reseña histórica

VITASEGURIDAD Vigilancia, Tecnología, Seguridad es una compañía de responsabilidad limitada, creada el 14 de mayo del 2008 por el Sr. Víctor Heraldo Mora Armijos, coronel retirado de la Policía Nacional. Viteseguridad compañía de responsabilidad limitada se crea con el objetivo de generar fuentes de empleo y los mejores resultados económicos, teniendo como socios a la señora Viviana Margarita Chilan Mera y Ricardo Alfredo Gómez Olaya. A partir del año 2008 inicia sus actividades brindando servicios de seguridad en compañías como: **EICA, PLAZA SIGLO XXI, TVENTAS**. En agosto del 2008, obtiene la inscripción en el

Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, logrando así calificarse como una empresa de seguridad apta para brindar estos servicios.

Debido a la creciente demanda, la empresa en el año 2010 obtiene más puestos de vigilancia lo que representó un incremento en sus ventas, dando apertura a sucursales en las ciudades de Quito, Cuenca, Guaranda, Puyo; pero lamentablemente por la mala administración con la que se ha manejado, en la actualidad su posición no es la mejor, con una serie de problemas financieros, especialmente la rentabilidad en sus operaciones.

### 1.3.3 Clientes

Viteseguridad Cía. Ltda., se caracteriza por desarrollar e implementar soluciones a las necesidades de seguridad; contando con el personal necesario para sus requerimientos, con equipos de última generación; dispuestos a brindar todo el asesoramiento y capacitación necesaria que su empresa requiera.

Viteseguridad Cía. Ltda. Trabaja para mejorar los servicios en estrecha colaboración con sus clientes.



Figura 2: Clientes Viteseguridad Cía. Ltda.



**Figura 3: Clientes Viteseguridad Cía. Ltda.**

### 1.3.4 Características

Viteseguridad Cía. Ltda., es una compañía dedicada a la prestación de servicios de seguridad privada, seguridad personal, custodias, monitoreo de cámaras en tiempo real a nivel nacional, constituida y aprobada con el expediente número 131223 por la Superintendencia de Compañías, RUC: 0992570687001, cuya ubicación es en la Cdla. Inmaconsa, Calle Eucalipto No.33, Guayaquil-Ecuador.

**Tabla 1:**  
**Información de la empresa**

<b>Expediente</b>	131223	<b>RUC</b>	0992570687001	<b>Fecha de Constitución:</b>	11/06/2008
<b>Plazo Social</b>	11/06/2058	<b>Tipo de Compañía:</b>	RESPONSABILIDAD LIMITADA	<b>Nacionalidad:</b>	ECUADOR
<b>Oficina de Control:</b>	GUAYAQUIL	<b>Situación Legal:</b>	ACTIVA	<b>Correo Electrónico:</b>	lchilan@grupoviteseg.com
<b>Provincia:</b>	GUAYAS	<b>Cantón:</b>	GUAYAQUIL	<b>Ciudad:</b>	GUAYAQUIL
<b>Calle:</b>	VICENTE NORERO DE LUCCA	<b>Número:</b>	SL30	<b>Intersección:</b>	MZ 404
<b>Piso:</b>		<b>Edificio:</b>	Una cuadra detrás del Ministerio del Litoral	<b>Barrio:</b>	KENNEDY NORTE
<b>Teléfono:</b>	2680010	<b>Fax:</b>			
<b>Capital Suscrito:</b>	10,000.00	<b>Capital Autorizado:</b>		<b>Valor Nominal</b>	1.00

Fuente: Superintendencia de Compañías

### 1.3.5 Filosofía empresarial

#### 1.3.5.1 Misión

Somos una empresa especializada en seguridad privada. Garantizamos el bienestar de nuestros clientes, mediante la integración de métodos eficientes y eficaces de tecnología, seguridad y vigilancia a nivel nacional.

#### 1.3.5.2 Visión

Ser una empresa líder y de categoría a nivel nacional, que brinde seguridad y confianza, contribuyendo con el desarrollo personal y empresarial a través de la protección de la vida y bienes de nuestros clientes.



**Figura 4: Logotipo de Viteseguridad Cía. Ltda.**

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

### **1.3.5.3 Objetivos**

1. Capacitar y adoptar medidas preventivas para evitar hechos que puedan afectar la seguridad de nuestros clientes, o reducir sus efectos negativos.
2. Proteger y resguardar los bienes y personas puestos a nuestro cuidado con la mayor eficiencia en la relación costos-resultado.
3. Generar una percepción de seguridad y confianza que favorezca la actividad productiva, comercial, de servicios o el bienestar de nuestros clientes.
4. Dar cumplimiento a todas las normas jurídicas, impositivas, laborales y otras que rigen la actividad

### **1.3.5.4 Principios y valores**

Viteseguridad Cía. Ltda., se caracteriza por ser una empresa que se preocupa por brindar servicios de calidad, proporcionando personal altamente capacitado y procurando alcanzar la satisfacción mediante el mejoramiento continuo de los servicios, basándose en la permanente búsqueda de la excelencia, practicándose así los siguientes principios y valores:

1. Enfoque hacia el cliente
2. Compromiso y lealtad institucional
3. Honestidad e integridad
4. Ética profesional
5. Iniciativa y creatividad

## 6. Trabajo en equipo

### 1.3.6 Giro del negocio

Viteseguridad Cía. Ltda., es una empresa dinámica, conformada por personal administrativo capacitado y en la parte operativa por profesionales en seguridad, con vasta experiencia en el complejo campo de la producción privada, cuyos objetivos están dirigidos a la innovación de los servicios de vigilancia y seguridad, poniendo a disposición de sus clientes los siguientes servicios:

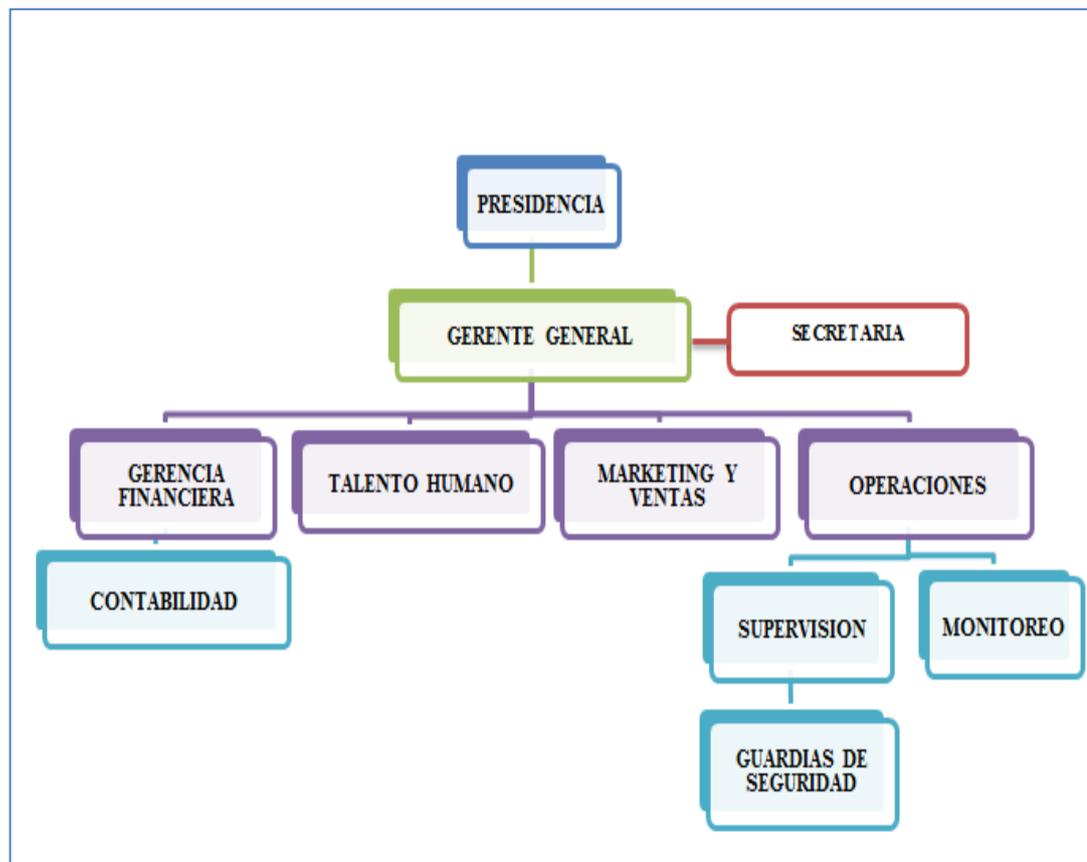
1. Capacitación y entrenamiento a personal de seguridad, empleados y ejecutivos.
2. Protección personalizada a Ejecutivos.
3. Custodia terrestre y marítima armada a nivel nacional, con rastreo satelital y GPS.
4. Custodios a borde de contenedores.
5. Patrulla armada conformada por tres hombres para protección de las cargas.
6. Custodios motorizados para cargas livianas.
7. Seguridad física a empresas, industrias, centros comerciales, hospitales, colegios, urbanizaciones, residencias, condominios, etc., a través de guardias armados, uniformados, equipados, con radio de comunicación y diariamente supervisado.
8. Asesoramiento, estudios, procedimientos y manuales operativos de seguridad.
9. Supervisión Móvil.
10. Investigación y verificación de datos personales de empleados

### 1.3.7 Estructura organizativa

Viteseguridad Cía. Ltda., cuenta con una estructura organizativa bien definida, tomando en cuenta que de esta estructura y de las funciones asignadas depende el éxito de los procedimientos y por consiguiente el logro de objetivos generales y específicos así como las metas propuestas.

A tal efecto, la empresa dispone de una estructura orgánica-funcional, con un equipo de profesionales altamente capacitados y comprometidos con la empresa y con total entrega hacia los clientes, lo que les permite brindar un sistema de seguridad privada, eficiente y confiable.

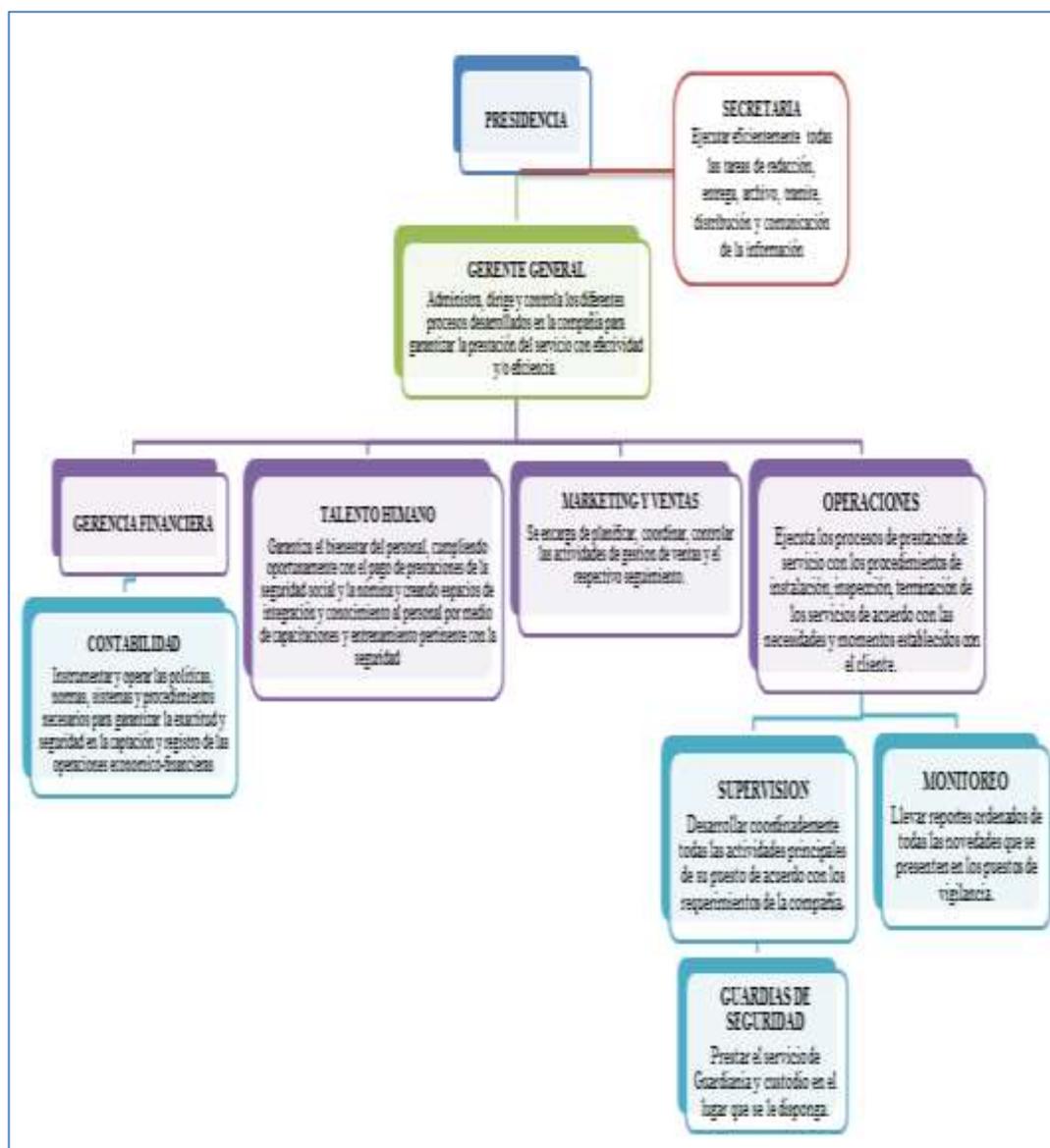
### 1.3.7.1 Organigrama estructural



**Figura 5: Organigrama Estructural de Viteseguridad Cía. -Ltda.**

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

### 1.3.7.2 Organigrama funcional



**Figura 6: Organigrama Funcional Viteseguridad Cía. Ltda.**

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

### 1.3.7.2.1 Descripción de funciones

Viteseguridad Cía. Ltda., presenta una Estructura Orgánico Funcional, la misma que aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones para cada tarea, en el cual radica de suma importancia las funciones y responsabilidades que deben ser tomadas en cuenta por el personal en los cargos respectivos:

**Cargo:** GERENTE GENERAL

**Jefe inmediato:** JUNTA GENERAL DE SOCIOS

**Responsabilidades específicas:**

1. Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la compañía.
2. Suscribir conjuntamente con el presidente, los certificados o títulos de acción.
3. Dictar los reglamentos administrativos de la compañía conforme a las directrices que señale la junta general de accionistas.
4. Presentar anualmente a la junta general, para su aprobación, un presupuesto de caja y un programa de inversiones y operaciones que fueren necesarias para la mejor marcha de la compañía.

**Cargo:** SECRETARIA

**Jefe inmediato:** GERENTE GENERAL

**Responsabilidades específicas:**

1. Revisión de documentos recibidos y elaboración de respuestas a la documentación que amerite.
2. Recepción de documentos externos e internos.
3. Manejo de documentación legal de la compañía.
4. Tener respaldos de la información que sea necesaria para la Compañía.
5. Manejo de documentación para concursos y licitaciones del servicio
6. Ayuda en la agenda de Gerente General.
7. Presentación de informes y cuadros de control de acuerdo a lo que solicita la Gerencia General. Presentación de informes y cuadros de control de acuerdo a lo que solicita la Gerencia General.
8. Emisión de Informes (Semestrales, anuales, etc.), de acuerdo a Leyes y Reglamentos.
9. Mantener al día al Gerente General respecto a los reportes y novedades que se presente.
10. Llevar actas de reunión y registros de las actividades.

11. Llevar el manejo y efectuar la liquidación de caja chica cuando esta es entregada.
12. Realizar otras funciones afines que le sean asignadas por la Gerencia General.

## **DEPARTAMENTO: FINANCIERO**

**Cargo:** CONTADOR

**Jefe inmediato:** GERENTE GENERAL

### **Responsabilidades específicas:**

1. Registrar oportuna y cronológicamente todas las transacciones que se generen en las distintas actividades de la empresa.
2. Garantizar el cumplimiento de la normativa tributaria y legal, que rigen los diferentes hechos económicos relacionados con la empresa.
3. Generar reportes financieros y contables con el propósito de planificar, controlar y tomar decisiones para la adecuada gestión de los recursos financieros.

## **DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS**

**Cargo:** Jefe Talento Humano

**Jefe inmediato:** GERENTE GENERAL

### **Responsabilidades específicas:**

1. Responsable de los procesos relacionados con el recurso humano.
2. Responsable del proceso de selección y contratación del personal.
3. Mantener buena convivencia entre el personal y la empresa.
4. Control diario de personal administrativo y operativo.
5. Elaborar y controlar el cumplimiento del Plan de Capacitación.
6. Realizar la inducción al personal administrativo nuevo.

7. Presentación de informes y cuadros de control de acuerdo a lo que solicita la Gerencia General, Operaciones y Comunicaciones.

## **DEPARTAMENTO: OPERACIONES**

**Cargo:** JEFE DE OPERACIONES

**Jefe inmediato:** GERENTE GENERAL

### **Responsabilidades específicas:**

1. Controlar al personal de supervisores.
2. Toma de pruebas cognitivas y de seguridad al personal operativo.
3. Emisión de Informes (semestrales, anuales, etc.), de acuerdo a las Leyes y Reglamentos.
4. Realizar la inducción al personal operativo nuevo.
5. Realizar evaluaciones a los trabajadores
6. Tomar contacto con los clientes, para conocer las fortalezas y debilidades del servicio.
7. Realizar las debidas investigaciones en caso de crisis.
8. Controlar los puestos de guardías.
9. Realizar los horarios de trabajos y de los puestos.
10. Llevar un archivo de normas y servicios
11. Llevar un archivo de las novedades de los trabajadores y puestos.
12. Llevar las investigaciones en general de la compañía.
13. Realizar los informes especiales de la compañía.
14. Colocar los puestos de servicios a personas naturales y Jurídicas. etc.

**Cargo:** SUPERVISOR

**Jefe inmediato:** JEFE DE OPERACIONES

### **Responsabilidades específicas:**

1. Solucionar conflictos en los puntos de servicio.

2. Tomar contacto con el cliente para conocer novedades o necesidades del punto.
3. Solicitar certificaciones de los clientes.
4. Realizar informes de novedades para el Jefe de Operaciones.
5. Actualizar diariamente lista de personal.
6. Mantener una adecuada comunicación con los guardias de seguridad.

**Cargo:** GUARDIAS DE SEGURIDAD

**Jefe inmediato:** SUPERVISOR DE SEGURIDAD

**Responsabilidades específicas:**

1. Llegar puntualmente al puesto de servicio.
2. Presentarse bien uniformado y equipado.
3. Llenar el libro de novedades.
4. Cumplir eficientemente el servicio de seguridad.
5. Acatar disposiciones de la compañía y del cliente.
6. Reportar puntualmente a la central de radio novedades del puesto.

#### **1.4 Metodología**

El trabajo de investigación se realizará utilizando el método deductivo.

##### **1.4.1 Método deductivo**

(Bernal Torres, 2006), explica que es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares, este método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares, que utiliza instrumentos científicos como técnicas e instrumentos de investigación. Para la investigación se utilizarán tipos de investigación como histórica documental e instrumentos como la entrevista y encuesta para dar un adecuado manejo a la información.

### **1.4.2 Investigación histórica**

Según (Salkind, 1999) nos dice que la Investigación Histórica, se orienta a estudiar los hechos del pasado, analiza la relación de dichos hechos con otros eventos de la época y con hechos del presente. En sí, se busca entender el pasado y su relación con el presente y futuro, por medio de la recopilación de datos pertinentes, para luego probar una hipótesis.

### **1.4.3 Investigación documental**

Según (Casares Hernández, 1980) nos dice que como su nombre lo indica la investigación se apoya en documentos de cualquier especie, al que se puede acudir como fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los mismos aportan información o brindan testimonio de una realidad o un acontecimiento.

### **1.4.4 Técnicas de investigación**

Según el autor (Sandin , 2003) las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas.

Por lo que para el presente trabajo se aplicarán las técnicas de observación y entrevistas.

#### **1.4.4.1 La observación**

Según (Sabino, 2000) la observación es una técnica antiquísima, cuyos primeros aportes sería imposible rastrear. A través de sus sentidos, el hombre capta la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente y agrega: La observación puede definirse, como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación.

La observación es directa cuando el investigador forma parte activa del grupo observado y asume sus comportamientos; recibe el nombre de observación participante. Cuando el observador no pertenece al grupo y sólo se hace presente con

el propósito de obtener la información (como en este caso), la observación, recibe el nombre de no participante o simple.

La observación permite conocer la realidad mediante la percepción directa de los objetos y fenómenos.

#### **1.4.4.2 El cuestionario**

El cuestionario es un conjunto de preguntas preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para que sea contestado por la población o su muestra.

#### **1.4.4.3 La Entrevista**

El autor (Méndez, 2001) indica que la entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma.

#### **1.4.4.4 La encuesta**

Según (Méndez, 2001), señala que la encuesta se la realiza través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objeto de investigación. La encuesta tiene el peligro de traer consigo la subjetividad y, por tanto, la presunción de hechos y situaciones por quien responda; por tal razón quien recoge información a través de ella debe tener en cuenta tal situación.

Por lo que para el presente trabajo se aplicaran las técnicas de observación y entrevistas.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2 Teoría de soporte

La realidad empresarial es, sin duda, compleja. Y, además, esta realidad es cada vez más importante como consecuencia de los crecientes procesos de descentralización y de competitividad. La apertura de las economías y el creciente protagonismo de la empresa como núcleo básico de la actividad económica plantean nuevas exigencias a los directivos empresariales, así como a la ciencia. (García Echeverría, 1994).

Con lo citado anteriormente se entiende que los negocios están sujetos a constantes diagnósticos, ajustes a la planificación, formulación de estrategias y acciones, que apoyada en el análisis de los estados financieros, posibilita a la directiva empresarial una acertada toma de decisiones, sobre la base de información económico-financiera real, que no solo busca alcanzar los más altos estándares de calidad en función de los objetivos estratégicos planteados en un previo diagnóstico, sino que también generar valor agregado a la economía del país.

#### 2.1 Gestión financiera

La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar, es decir, procesos dirigidos a planificar, organizar y evaluar los recursos económicos-financieros al objeto de lograr la consecución de los objetivos de la empresa en forma más eficaz y eficiente.

Según Sanwal et. al (2008), propone convertir las finanzas en socio estratégico en la dirección general de la empresa, pues ahora es necesario asumir que la dirección y la gestión financiera deben integrarse con las demás áreas en la gestión global de la organización. Ello conlleva, entre otras cosas, abandonar una visión funcional e independiente de la gestión de la organización para adoptar una nueva estructura de

sistemas y procesos que, aunque autónomos, posean grandes y adecuadas dosis de integración, relación y coordinación; aceptar que los cambios financieros propuestos en una empresa pueden constituir una oportunidad para innovar y mejorar otras áreas, o la propia organización considerada globalmente, desarrollando una propuesta financiera con contenidos éticos más sólidos e integrados en la cultura de la organización. Este cambio puede constituir una oportunidad para impregnar de nuevos principios la vida de la organización.

Por lo antes expuesto decimos que, la Gestión financiera consiste en maximizar el patrimonio de los accionistas de una empresa a través de una correcta consecución de los objetivos, manejo y aplicación de los mismos lo cual incrementaría su rentabilidad.

## **2.2 Administración financiera**

La Administración Financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones, las funciones financieras clave son: La Inversión, el Financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización. Los fondos son obtenidos de fuentes externas e internas de financiamiento y asignados a diferentes aplicaciones. Por lo tanto las principales funciones de la administración financiera son planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa, lo cual implica varias actividades importantes. Una buena Administración Financiera coadyuva a que la compañía alcance sus metas, y a que compita con mayor éxito en el mercado, de tal forma que supere a posibles competidores. (Ortega Castro, Introducción a las Finanzas , 2002)

## **2.3 Análisis financiero**

Las mejores decisiones, en todos los ámbitos de la vida, son aquellas que son tomadas con pleno conocimiento de los hechos, antecedentes y posibilidades de aquello que se va a decidir, y el riesgo de tomar una decisión inadecuada se reducirá

al mínimo cuando se tengan a la mano todos los elementos de juicio para poder decidir.

Se trata de un proceso de reflexión con el fin de evaluar la situación financiera actual y pasada de la empresa, así como los resultados de sus operaciones, con el objetivo básico de determinar, del mejor modo posible, una estimación sobre la situación y los resultados futuros. (Rubio Domínguez, 2010)

El análisis de estados financieros es el proceso dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones, con el objetivo de conocer la eficiencia económico-operativa de la empresa, por medio de los indicadores financieros.

### **2.3.1 Métodos de análisis financiero**

El proceso de análisis consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros para deducir una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones. Para ello se emplean una serie de técnicas, las cuales comprende la comparación, el análisis estructural, empleo de números índice, el análisis mediante Figuras y la aplicación de indicadores.

Se pueden citar a dos métodos de análisis Financiero

- 1. Análisis Vertical:** que se expresa por medio de Indicadores Financieros, comparados o más partidas de un mismo período. El resultado obtenido se compara ya sea con su equivalente en otro período pasado o contra el equivalente de otra empresa o con el promedio de la industria. Permite tener una visión general de la estructura financiera de la empresa y de la productividad de sus operaciones. (Tanaka Nakasone, 2005)
- 2. Método de Análisis Horizontal:** lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un período respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de

una cuenta en un período determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un período fue bueno, regular o malo.

### 2.3.2 Razones financieras

Según (Van Horne & Wachowicz, 2002), para evaluar la situación y el desempeño financiero de una empresa, los analistas necesitan “revisar” diferentes aspectos de su salud financiera. Se calculan las razones financieras porque así se obtiene un comparativo que puede ser más útiles que las cifras sin procesar, por lo que, el análisis de las razones financieras permite comparar el rendimiento de la empresa a lo largo de la empresa y/o comparar el rendimiento de la empresa con respecto al de las empresas de la industria a la que pertenece.

#### 2.3.2.1 Razones de liquidez

Mide de manera aproximada la capacidad global de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

**a. Razón de Circulante:** expresa la capacidad para pagar sus deudas a corto plazo con sus activos circulantes.

$$\text{Razon de Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

**b. Prueba o Razón Ácida:** es una medida más directa de la liquidez y muestra la capacidad para pagar sus deudas a corto plazo con sus activos mas líquidos.

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{(\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivo Circulante}}$$

- c. **Capital de Trabajo:** muestra el valor que le quedaría a la empresa, después de haber pagado sus pasivos de corto plazo, permitiendo a la Gerencia tomar decisiones de inversión temporal.

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

### 2.3.2.2 Razones de endeudamiento o solvencia

Mide el grado o la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, considerando tanto la contribución de terceros (endeudamiento) como la de los propietarios (patrimonio).

- a. **Razón de Endeudamiento del Activo:** mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda. Se expresa en porcentajes.

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

Mientras mayor sea el índice, mayor será el financiamiento de terceros, lo que refleja un mayor apalancamiento financiero y una menor autonomía financiera, es recomendable que se analice el índice a corto y largo plazo.

- b. **Razón de Autonomía:** mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada con dinero de los socios.

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

- c. **Razón de Endeudamiento Patrimonial:** expresa la inversión de los acreedores en la empresa frente a la inversión con medios propios

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

- d. Razón de apalancamiento:** indica qué porción de los activos de la compañía es financiado con el patrimonio neto de los accionistas. Se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio. Es decir, determina el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa sobre recursos de terceros.

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

### 2.3.2.3 Razones de actividad

Evalúan la habilidad con la cual la empresa utiliza los recursos de que dispone.

- a. Días de cuentas por cobrar:** representa en promedio el número de días que la empresa se está tardando en recuperar sus ventas.

$$\text{Días de Cuentas por Cobrar} = \frac{(\text{Cuentas por Cobrar} * 360)}{\text{Ventas}}$$

- b. Rotación de cuentas por Cobrar:** indica el número de veces en que, en promedio, han sido renovadas las cuentas por cobrar.

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

- c. Días de Cuentas por Pagar:** mide el número de días que, en promedio, la empresa se está tomando de sus proveedores, para saldar sus compras.

$$\text{Días de Cuenta por Pagar} = \frac{(\text{Cuentas por Pagar} * 360)}{\text{Compras}}$$

- d. Rotación de cuentas por Pagar:** indica el número de veces en que, en promedio, han sido renovadas las cuentas por pagar.

$$\text{Rotación de cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por Pagar}}$$

- e. Rotación de Activos Fijos:** mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión en activos fijos.

$$\text{Rotación del Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo}}$$

- f. Rotación del Activo Total:** mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión total.

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

#### 2.3.2.4 Razones de rentabilidad

Miden la eficiencia de las inversiones realizadas por la empresa.

- a. Margen de Utilidad Neta:** muestra la proporción de los ingresos por las ventas que permanecen después de pagar todos los gastos. A mayor cociente resultante, la situación de la utilidad de la empresa será mejor, debido a que los costos y gastos han tenido menor incidencia.

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

- b. Margen de Utilidad Bruta:** mide en forma porcentual, la porción de ingresos que permitirá cubrir todos los gastos diferentes del Costo de Ventas, es decir, señala la eficiencia de las operaciones.

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{(\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas})}{\text{Ventas Netas}}$$

- c. Rendimiento sobre el Activo:** da una idea del rendimiento que se está obteniendo sobre la inversión.

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

- d. Rendimiento sobre el Patrimonio:** refleja aproximadamente la rentabilidad que han tenido las inversiones realizadas por los accionistas.

$$\text{Rendimiento sobre el Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

### 2.3.3 Planeación financiera

En el mundo empresarial siempre suceden cosas que, a priori, no estaban contempladas en el guion. Sin embargo, en nuestra mano está el conseguir minimizar estos factores, planificando adecuadamente nuestra actividad y nuestras necesidades.

Tanto cuando nos embarcamos en una aventura empresarial como para cualquier empresa en funcionamiento, se deben tener claras las líneas estratégicas que marcan nuestra actividad. La mejor forma de concretar estas ideas es plasmándolas en una serie de objetivos concretos y alcanzables; que nos sirven para crear el Plan de Negocio, nuestra guía en la operativa diaria. Como último eslabón, no por ello menos importante, se obtienen las necesidades financieras. ¿Cuántas veces se tienen ideas brillantes que no se pueden materializar por falta de recursos? o lo que es peor, ¿cuántas veces han fracasado proyectos porque no se habían cuantificado

correctamente las necesidades financieras y no se puede hacer frente a las deudas? De ahí, la importancia de una adecuada planificación financiera. (Pedraza Quintero, 2009)

#### **2.3.4 Modelos financieros**

Como es de conocimiento general hoy en día las empresas se mueven en un entorno económico, dinámico y cambiante, caracterizado por la inflación, la fuente de competitividad, las nuevas estructuras de costes, las grandes variaciones en los precios de materias primas, la modificación del sistema impositivo, variables que afectan profundamente a la empresa, por ello no tiene sentido que el manejo de la información esté enfocada a datos del pasado. Así mismo, en el proceso diario de toma de decisiones, a la empresa se le plantean diversas oportunidades que, en función de la decisión que adopte, pueden conducirla a resultados muy diversos. Por tanto, es inútil disponer de una herramienta mediante la cual, y partiendo de la realidad actual de la empresa y de una serie de hipótesis tanto internas como externas, se pueda conocer con antelación, y con cierto margen de seguridad y fiabilidad, el impacto probable de estas variables en la empresa.

Una herramienta de este tipo son los modelos de simulación financiera, que permiten explorar distintas alternativas y posibilitan que las decisiones sean mejores y más rápidas y la planificación más efectiva.

Por otra parte, la aparición de tecnologías aplicables a usuarios finales, abre nuevas perspectivas para la utilización de los modelos de simulación financiera.

La filosofía de trabajo de un modelo de Simulación Financiera consiste en la obtención de unas determinadas salidas como informes de gestión, en base de unas determinadas entradas, como variables económicas y unas relaciones matemáticas entre las mismas.

Las ventajas que conlleva la utilización de modelos de Simulación Financiera se pueden citar los siguientes:

1. La posibilidad de analizar múltiples alternativas, sin que sea necesario un gran esfuerzo manual para la preparación de los datos a introducir al modelo, ni para la obtención de los resultados según distintas hipótesis de trabajo.
2. Rapidez en la obtención de los resultados.
3. Fiabilidad de los resultados, al minimizar la intervención humana para la realización de cálculos de todo tipo.
4. Consideración exhaustiva de los factores clave de la planificación y de las relaciones existentes entre los mismos. Esto permite que, en base a dichas relaciones, cuando una variable se modifica el modelo se encarga de comunicar el efecto de la modificación a todas las variables relacionadas con ella. (García Bermejo, 2006)

## CAPÍTULO III

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 3 Diagnóstico situacional

El diagnóstico situacional es la identificación, descripción y análisis actual de la empresa considerando datos pasados, presentes y futuros, y estos a la vez proporcionan una base para el proceso de planificación estratégica.

##### 3.1 Análisis externo

Por medio del análisis externo se pretende identificar los factores exógenos de la empresa que pueden ser amenaza u oportunidades para el crecimiento de la misma, tales como nuevas tecnologías, cambios en la política, etc.

##### 3.1.1 Análisis del sector

El análisis del sector es primordial para el análisis situacional de la empresa, puesto que repercuten en el tamaño del mercado y en la capacidad de la misma para atenderlos satisfactoriamente.

##### 3.1.1.1 P.I.B.

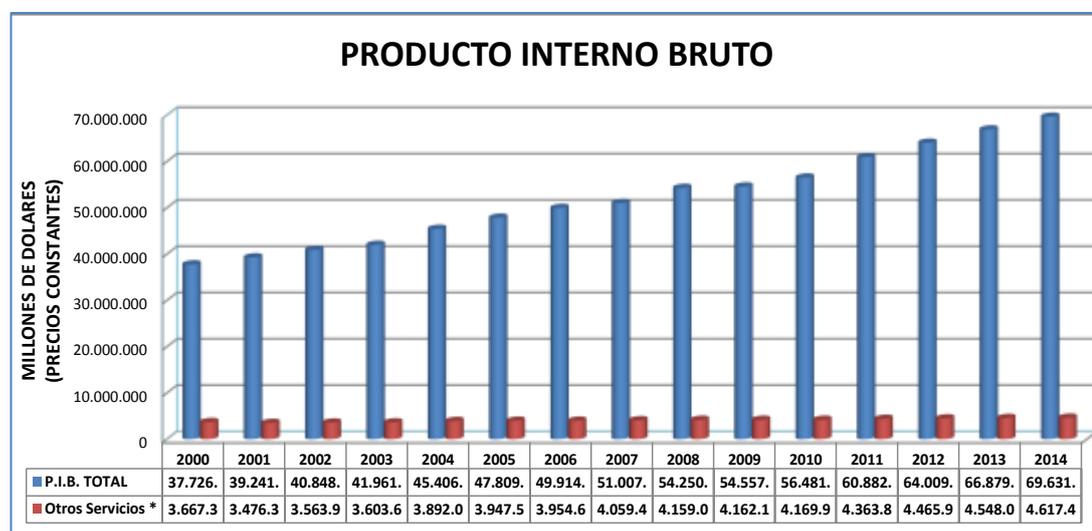
EL Producto Interno Bruto es un indicador que mide el valor de la producción total de bienes y servicios finales en un país, con capitales nacionales durante un cierto período.

#### Tabla 2:

#### Producto Interno Bruto Millones de Dólares (Precios Constantes)

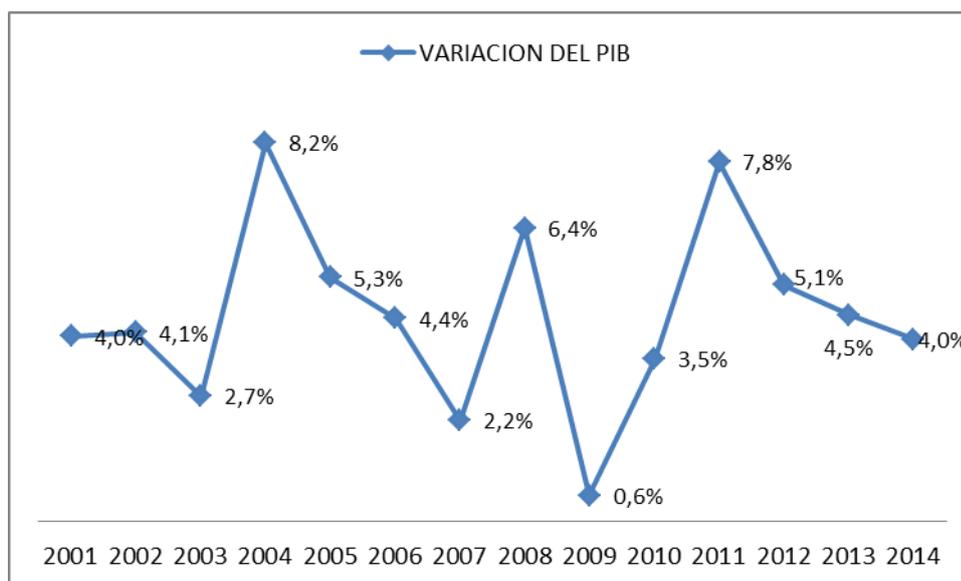
AÑO	PIB TOTAL	% PIB	PIB POR SERVICIOS
2000	37.726.410		3.667.333
2001	39.241.363	4,0%	3.476.331
2002	40.848.994	4,1%	3.563.964
2003	41.961.262	2,7%	3.603.655
2004	45.406.710	8,2%	3.892.015
2005	47.809.319	5,3%	3.947.505
2006	49.914.615	4,4%	3.954.635
2007	51.007.777	2,2%	4.059.454
2008	54.250.408	6,4%	4.159.057
2009	54.557.732	0,6%	4.162.166
2010	56.481.055	3,5%	4.169.939
2011	60.882.626	7,8%	4.363.859
2012	64.009.534	5,1%	4.465.966
2013	66.879.000	4,5%	4.548.028
2014*	69.631.545	4,1%	4.617.437

Fuente: Banco Central del Ecuador



**Figura 7: Producto Interno Bruto USD (Precios Constantes)**

Fuente: Banco Central del Ecuador



**Figura 8: Variación porcentual del PIB**

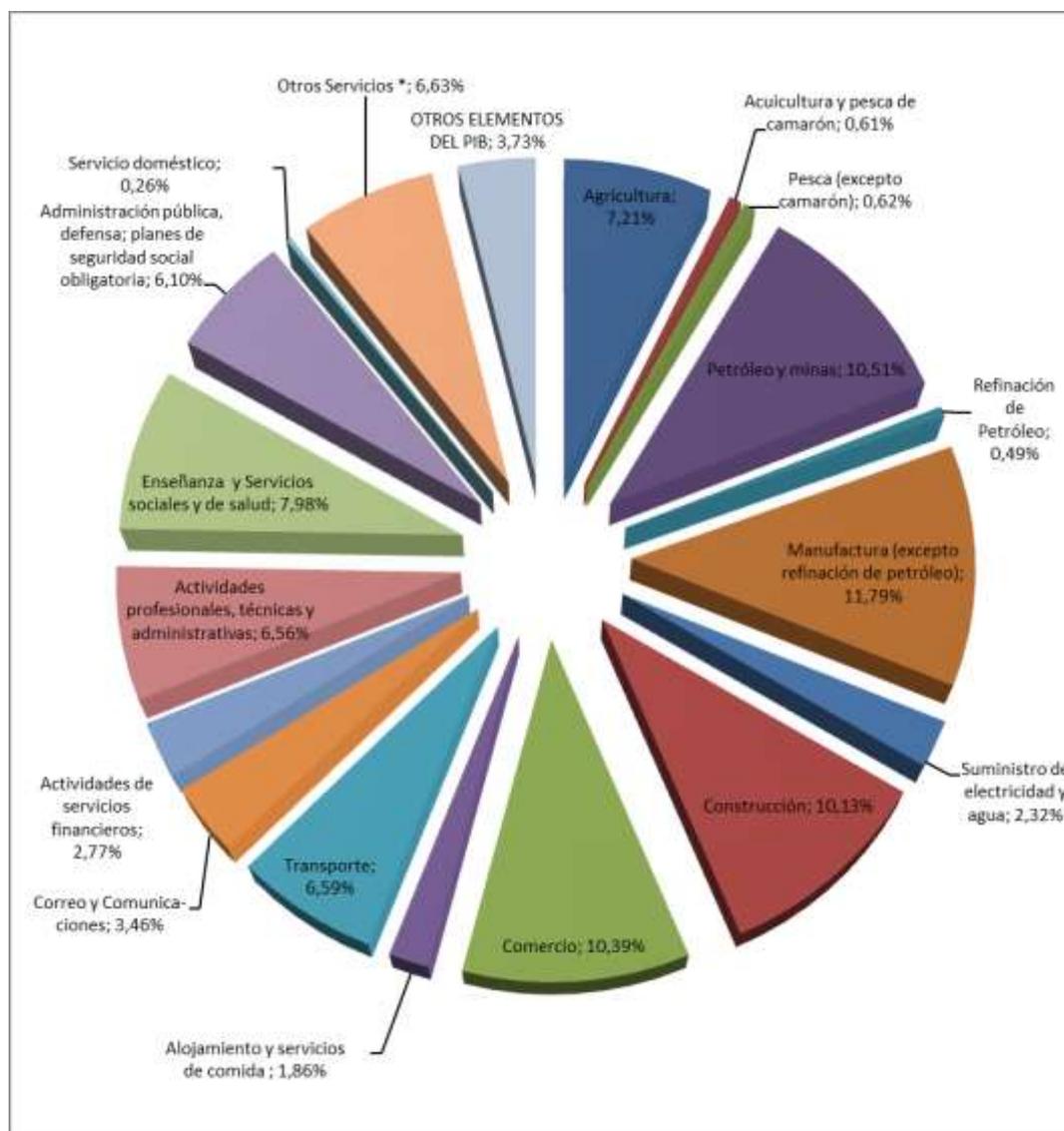
Fuente: Banco Central del Ecuador

Durante años la economía ecuatoriana se ha caracterizado por ser únicamente proveedora de materias primas, con un desarrollo reducido en la industria, sin embargo en la última década, el gobierno se ha preocupado por estimular la producción nacional de bienes y servicios, además de la mejora de las condiciones macroeconómicas favorables, que han aportado positivamente al crecimiento

Como se puede observar en el Figura de la variación porcentual del PIB, muestra un crecimiento desde el año 2000, por lo que podemos decir que ha mejorado la producción de bienes y servicios dentro del país, por consiguiente el sector de servicios también se ha visto beneficiado, ya que a partir del año 2005 ha presentado un crecimiento pequeño pero constante, lo cual indica el desarrollo dentro de esta rama de actividad ubicado en el año 2014 con un total de \$4.617.337 millones de dólares.

Para el año 2014, el PIB alcanzó \$69.631.545 millones a precios constantes, lo que indica que se incrementó en un 3,80%, respecto al año 2013. Las actividades económicas con mejor desempeño que aportaron favorablemente al crecimiento del PIB nacional en el año 2014 fueron: Petróleo y minas 0,81%; Construcción 0,55%;

Actividades profesionales, técnicas y administrativas 0,49%; Comercio 0,47% y Manufactura 0,46%.



**Figura 9: PIB por Actividad Económica valores porcentuales**

Fuente: Banco Central del Ecuador

La industria Otros Servicios, que agrupa las actividades económicas de Inmobiliarias, entretenimiento y Otras Actividades de Servicios y dentro de esta se encuentra la actividad de empresas de Seguridad Privada, reportó un crecimiento de 2,47% con relación al año 2013, por lo que contribuyó positivamente en 6,63% total del PIB y con el 0,17% al crecimiento anual del mismo.

Sin embargo es muy importante mencionar el comportamiento del PIB en los primeros trimestres del año 2015, dado que por los escenarios que se maneja la economía internacional, se prevé situaciones desfavorables para mantener el crecimiento del PIB nacional similares al del año 2014, según cifras de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, organismo internacional maneja cifras bajas del 3,8%, pues como principal dificultad se encuentra la baja en el precio del barril del petróleo ecuatoriano, el cual se ubicó en \$45,09 en el mes de septiembre de 2015; así como también la falta de inversión privada.

Otro factor que restringe el crecimiento del PIB en el año 2015, es la situación actual de Volcán Cotopaxi; pese a que su estado de actividad se encuentra en alerta amarilla, la economía se ha visto notablemente afectada, en especial lo que corresponde al sector agrícola y ganadero, puesto que por la actividad volcánica se han visto afectados cultivos, y alimentación de los animales; similar es el caso del sector de turismo, que ha disminuido notablemente sus ingresos, que además por la falta de ingresos se han visto en la obligación de prescindir de sus empleados, incrementando la tasa de desempleo.

El fenómeno del niño, otra situación de orden natural, incidirá desfavorablemente en el crecimiento del PIB del año 2015.

### **3.1.1.2 Inflación**

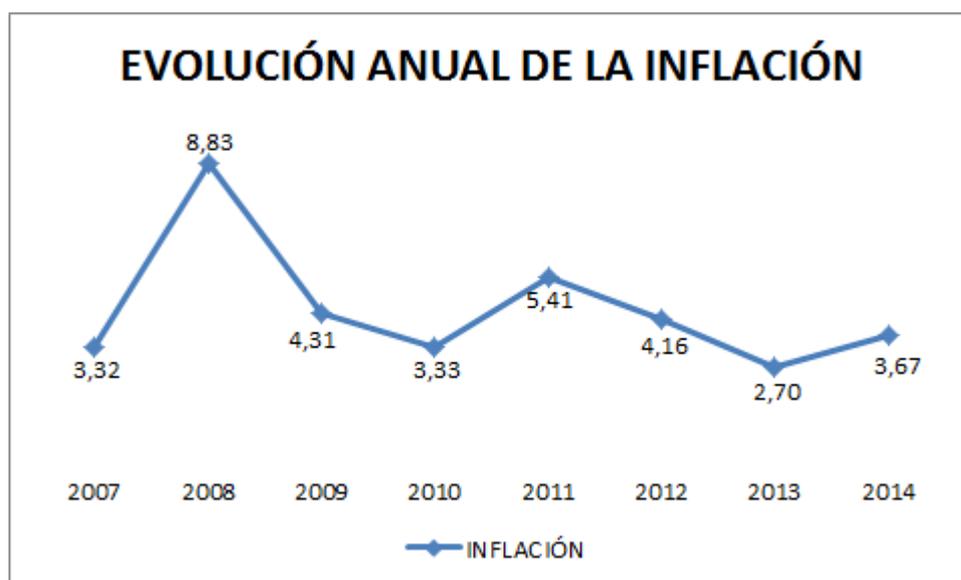
La inflación y los efectos que se provocan son el resultados del proceso económico provocado por el desequilibrio existente entre la producción y la demanda; causa una subida continuada de los precios de la mayor parte de los productos y servicios, y una pérdida del valor del dinero para poder adquirirlos o hacer uso de ellos.

Según el autor (Mankiw, 1997 ), la inflación es el aumento del nivel general de precios, subida del nivel medio de precios y un precio es la relación a la que se intercambia dinero lo que es lo que afecta su oferta y su demanda y la influencia que tiene en la economía.

**Tabla 3:**  
**Inflación Anual**

AÑO	INFLACIÓN ANUAL
2007	3,32
2008	8,83
2009	4,31
2010	3,33
2011	5,41
2012	4,16
2013	2,70
2014	3,67

Fuente: Banco Central del Ecuador



**Figura 10: Evolución anual de la Inflación**

Fuente: Banco Central del Ecuador

Ecuador registró el valor más alto de inflación en el año 2008 con 8,83%, año en el cual el mundo sufrió una crisis financiera, de ahí en adelante presenta una tendencia a la baja, fluctuando entre el 3 y 4% de inflación acumulada, entre los factores que han afectado a la misma se consideran el gasto público, tasa cambiaria.

Incremento del precio de alimentos y materias primas como resultado de la crisis financiera en el año 2008. A diciembre del 2014 la tasa de inflación de Ecuador con 3,67% se ubicó por debajo del promedio de América Latina.

**Tabla 4:**  
**Inflación mensual año 2014**

<b>MES</b>	<b>VALOR</b>
<b>dic-14</b>	0,11%
<b>nov-14</b>	0,18%
<b>oct-14</b>	0,20%
<b>sep-14</b>	0,61%
<b>ago-14</b>	0,21%
<b>jul-14</b>	0,40%
<b>jun-14</b>	0,10%
<b>may-14</b>	-0,04%
<b>abr-14</b>	0,30%
<b>mar-14</b>	0,70%
<b>feb-14</b>	0,11%
<b>ene-14</b>	0,72%

Fuente: INEC, Reporte Inflación mensual Enero 2015

La inflación mensual durante el año 2014, se ha mantenido regular, lo que nos indica que no existe mucha diferencia en la variación de un mes a otro. Con un valor del 0,70% en el mes de marzo del 2014 es el valor inflacionario más alto, esto debido al incremento en precios en la división alimentos y bebidas no alcohólicas (63,62 %) así como en bienes y servicios diversos (15,61 %).

Según el INEC, Guayaquil concentra la inflación mensual más alta con el 1,22%.

La tasa de inflación al igual que la tasa de desempleo, se verán afectadas por la situación económica actual del país, como son las salvaguardias arancelarias a los productos importados. En el mes de agosto de 2015 se registró una inflación anual del 4,14%, disminuyendo en relación al mes de julio que se ubicó en 4,36%, mientras

que en agosto de 2014 este fue de 4,15%, siendo en la región sierra con mayor porcentaje de inflación que la costa, esto debido al inicio del período escolar correspondiente al régimen sierra y amazonia. También afectará el índice inflacionario el fenómeno del niño para la costa ecuatoriana y la actividad volcánica en la que se encuentra el volcán Cotopaxi en la región sierra.

### **3.1.1.3 Riesgo País**

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. (Banco Central del Ecuador, 2014)

El riesgo país es un índice que intenta medir el grado de riesgo que tiene un país para las inversiones extranjeras.

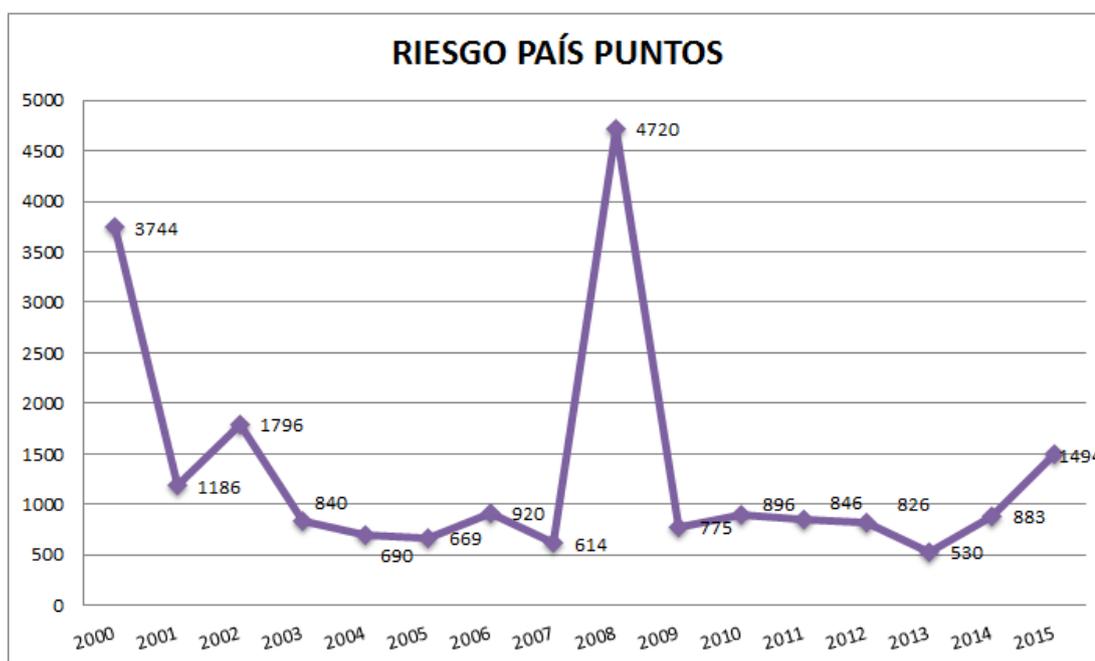
**Tabla 5:**  
**Riesgo País (Puntos)**

AÑOS	PUNTOS
*2015	1494
2014	883
2013	530
2012	826
2011	846
2010	896
2009	775
2008	4720
2007	614
2006	920
2005	669
2004	690
2003	840
2002	1796
2001	1186
2000	3744

Fuente: (ámbito.com, 2014)

\* Hasta inicios del mes de agosto 2015.

Las cifras Riesgo País, el cual brinda seguridad a los inversionistas extranjeros han tenido considerables variaciones, en el año 2000 se ubica en 3744 como efecto de adoptar la dolarización como moneda, mostrando una tendencia a la baja, manteniéndose entre 600 y 900 puntos en los años posteriores. Sin embargo para el año 2008 la cifra de Riesgo País Ecuador se incrementa aceleradamente ubicándose en 4720 puntos, pues se incrementó la inseguridad en temas económicos del país. Para el año 2009 esta cifra se ubica en 775 puntos, incrementando a 896 puntos en 2010. En 2011 y 2012 fluctúa entre los 800 puntos, para en diciembre de 2013 disminuir a 530 puntos y nuevamente en 2014 esta cifra se incrementa a 883 puntos. Lo que nos indica que no hay la confianza suficiente para la inversión en el país.



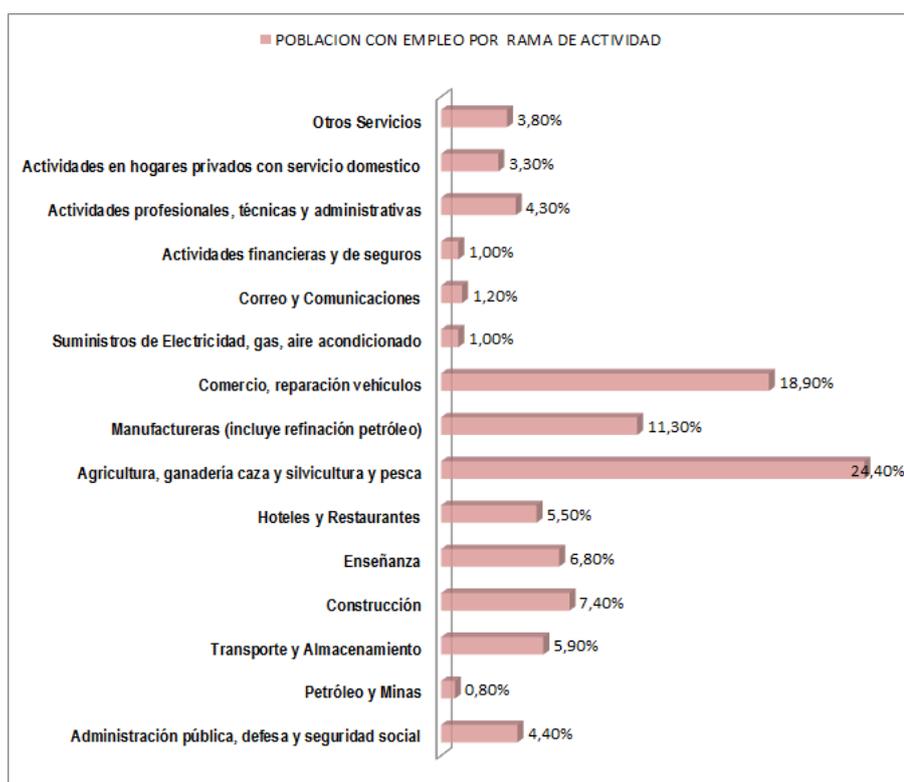
**Figura 11: Variación Riesgo País anual**

Fuente: (ámbito.com, 2014)

En el año 2014 el indicador de riesgo país comenzó a mostrar tendencia creciente, por lo que para el año 2015 se ubicó por encima de los 1000 puntos al finalizar el mes de julio, alcanzando los 1494 puntos hasta inicios del mes de octubre del 2015, por lo que presenta mayor incertidumbre para la inversión extranjera.

#### **3.1.1.4 Indicadores laborales**

Viteseguridad Cía. Ltda., por ser una empresa que pertenece al sector dedicado a la prestación de servicios de seguridad privada, está sujeto al desarrollo de las demás actividades económicas, en especial está ligado a los avances que se tengan en la manufactura, el comercio y la construcción. La importancia de este sector es que recae en los grandes beneficios sociales que se desprenden de sus actividades al generar altos niveles de empleo.



**Figura 12: Población ocupada según Rama de Actividad**

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Indicadores laborales diciembre 2014

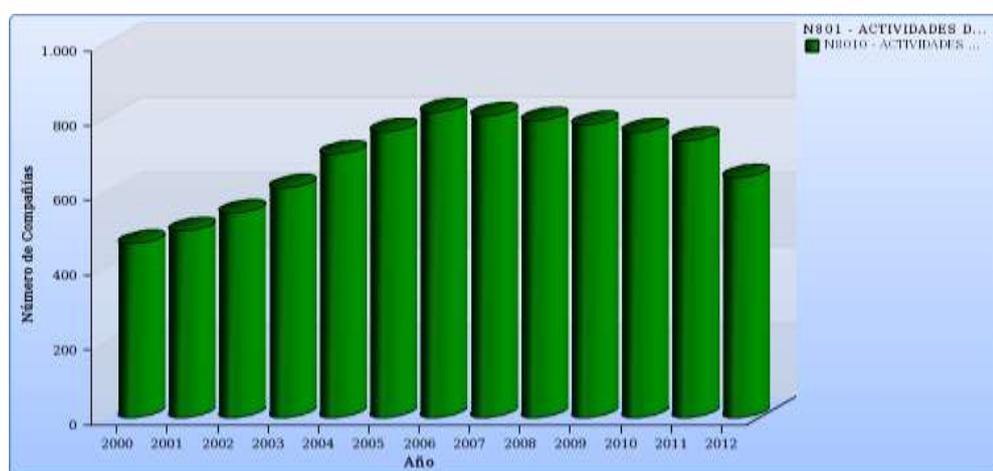
Las actividades de agricultura, ganadería caza y silvicultura y pesca han concentrado mayor porcentaje de ocupación con 24,4% en el año 2014, mostrando una variación significativa con relación al año 2013 que representó 7,1% , seguido por las actividades de comercio representando el 18,9% en 2014 y en 2013 se ubicó en 23,4%, indicando decrecimiento en esta rama de actividad y las actividades de industrias manufactureras que emplea en 2014 11,3% del personal ocupado con incremento con relación al año 2013 que se ubica en 13,3%. Por lo que estas actividades son las que concentran mayor número de personal ocupado dentro del mercado interno.

La actividad otros servicios, en el grupo de Otras Actividades Empresariales abarca 3,8% del personal ocupado, este sub-sector incluye diversos servicios especializados e intensivos en conocimiento, tales como jurídicos, contables y de

gestión, actividades de arquitectura e ingeniería, publicidad, los servicios de seguridad, limpieza industria, entre otros servicios profesionales.

### 3.1.1.5 Competencia

La competencia en el segmento de mercado correspondiente a los servicios de seguridad privada, es de alto nivel, pues existe una gran propagación de empresas de seguridad privada en el Ecuador las cuales compiten entre sí, sin diferenciación alguna, esto debido a que todas ofrecen el mismo tipo de servicio de guardias de seguridad privada, por lo que en el presente trabajo, se ve la necesidad de plantear estrategias que nos permitan alcanzar posicionamiento e imagen en el mercado, siempre definiendo valor agregado en nuestros servicios. Desde el año 2000 la creación de empresas de seguridad ha ido en constante crecimiento hasta el año 2006, cuando estas empiezan a disminuir por las exigencias de los organismos de control. De acuerdo a datos de la Superintendencia de Compañías hasta el año 2012, se registraron alrededor de 642 empresas de seguridad privada activas.



**Figura 13: Número de empresas de Seguridad Privada**

Fuente: Superintendencia de Compañías

El Ministerio de Relaciones Laborales es uno de los organismos de control, el mismo que otorga el permiso de Actividades Complementarias anualmente a las

compañías que brindan servicios de seguridad; según sus datos hasta el año 2012 se otorgaron el permiso a 612 empresas, de las cuales la mayoría se concentró en la provincia de Pichincha con 305 empresas que recibieron el permiso anual.

Comparando el registro del número de empresas activas por la Superintendencia de Compañías y el registro de los permisos otorgados por el Ministerio de Relaciones Laborales, existe una brecha de empresas que no cuentan con el permiso de los organismos de control, lo cual disminuye el nicho de mercado, además de que pone en disputa la calidad de servicio y el cumplimiento de las disposiciones de los organismos de control.

**Tabla 6:**

**Número de empresas de Seguridad por Provincia**

PROVINCIA	# COMPAÑIAS
MORONA SANTIAGO	1
NAPO	1
ORELLANA	1
PASTAZA	1
CAÑAR	2
LOS RÍOS	2
SANTA ELENA	2
SANTO DOMINGO	4
ESMERALDAS	6
IMBABURA	6
LOJA	7
COTOPAXI	8
CHIMBORAZO	12
TUNGURAHUA	13
EL ORO	15
MANABÍ	21
AZUAY	27
GUAYAS	178
PICHINCHA	305
<b>TOTAL EMPRESAS</b>	<b>612</b>

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

### **3.1.2 Demanda y mercado objetivo**

A medida que la sociedad se vuelve más compleja en cuanto a términos económicos, sociales y tecnológicos se refiere, aumenta la demanda de soluciones de seguridad profesional, confiable y que se encuentre diseñada a la medida de las necesidades específicas tanto de personas naturales como de personas jurídicas, que permitan asegurar procesos cada vez más complejos y vulnerables, por lo que es muy importante que las empresas de seguridad mantengan constante proceso de innovación y mejora continua.

En la actualidad, los principales contratantes del servicio de seguridad son las empresas de producción y servicios, el sector público y las instituciones financieras. La participación de cada sector está condicionada por el perfil económico de la región o provincia. En el interior de los países, hay un mayor componente de compra por parte de Pymes y sector público. En las capitales y las zonas económicamente más dinámicas, prevalece la demanda corporativa.

En general la demanda corporativa se concentra por una parte sustancial de los sectores económicos, exigiendo proveedores más especializados y experimentados, lo cual ha generado un fuerte aprendizaje en la compra de servicios de seguridad. Esta especialización ha incrementado radicalmente los estándares de calidad del servicio.

Entre las razones que han propiciado el incremento de la demanda se puede citar la reactivación económica de muchos de los países, la delincuencia más organizada y sofisticada, la aparición de nuevas amenazas antes ausentes, la existencia de procesos corporativos más complejos y vulnerables con necesidad de soluciones de seguridad específicas e integradas, el progresivo retroceso de la oferta pública de seguridad (debido a fuerzas policiales con dotaciones exiguas, bajos presupuestos y frecuentemente permeadas por la falta de profesionalismo y la corrupción), así como también la percepción de creciente inseguridad por parte de la sociedad en general.

### 1. Etapa de la demanda de la seguridad privada

La demanda en el sector de la seguridad privada se encuentra en la etapa de crecimiento puesto que la inseguridad está en el centro de las preocupaciones de ciudadanos y empresas; la percepción generalizada de inseguridad creciente está instalada en nuestra sociedad. De acuerdo al informe Ecuatoriano sobre Desarrollo Humano (PNUD-ONU), la inseguridad ocupa el segundo lugar entre las preocupaciones de los ecuatorianos.

**Tabla 7:**  
**Principales situaciones de incertidumbre de los ecuatorianos**

TIPOS DE MIEDOS	PORCENTAJES
Desocupación	53.6%
Inseguridad	38.4%
Ingresos Insuficientes	14.5%
Ausencia de Futuro	10.6%
Incertidumbre sobre el futuro de los hijos	9.9%
Perder la democracia	9.3%
Droga	9.3%
Enfermedad	7.1%

Fuente: Informe Ecuatoriano sobre Desarrollo Humano PNUD-ONU año 2013

Pero actualmente las estimaciones de encuestadoras privadas colocan a la inseguridad como primer factor de preocupación de los ecuatorianos

#### 3.1.2.1 Organismos de control

Viteseguridad Cía. Ltda., es regulada por entidades de control tales como:

1. **Superintendencia de Compañías:** “La Superintendencia de Compañías es el organismo técnico y autónomo que vigila y controla la organización,

actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías, en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley”.

2. **Servicio de Rentas Internas:** es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.
3. **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:** es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.
4. **Ministerio de Relaciones Laborales:** es una entidad, cuyo objetivo es la de “alcanzar el buen vivir, impulsando el empleo digno que garantice la estabilidad y armonía en las relaciones laborales.”
5. **Ministerio del Interior:** es una entidad que tiene como principios “Promover las condiciones para la seguridad ciudadana, mediante un diálogo social abierto y transparente”
6. **Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas:** por medio de su Dirección de Logística del Control de Armas, se encargan de la restricción del desarrollo, experimentación, fabricación, implementación, proliferación o utilización de armas; el uso adecuado de las mismas, controlan que las armas que son de uso de los guardias de seguridad cuenten todos los permisos legales.
7. **Policía Nacional:** por medio del Departamento de Control y Supervisión de las Organizaciones de Seguridad Privada (COSP), es el encargado de supervisar que las compañías que brindan servicios de seguridad privada cumplan con los requisitos para su funcionamiento.

### 3.2 Análisis interno

El análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de: evaluar los

recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad que tiene, además de detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.

### **3.2.1 Análisis financiero**

El diagnóstico empresarial analiza la situación y las expectativas de la empresa para evaluar su capacidad para competir, tomar decisiones y formular planes de acción, e incluye la identificación de las oportunidades y las amenazas procedentes del entorno, los puntos fuertes y débiles internos, y el escrutinio del futuro, es decir, es la consecuencia del análisis de todos los datos relevantes de la misma e informa de sus puntos fuertes y débiles.

Tomando en cuenta que el Diagnóstico Financiero es un análisis histórico que se hace del desempeño de la compañía, a continuación vamos a revisar los estados financieros de los últimos cinco años de la empresa Viteseguridad Cía. Ltda., para el análisis del Balance General y Estado de Resultados, realizando un análisis vertical y horizontal y las Razones Financieras, este análisis proporcionará una idea clara acerca del área financiera en cuanto se refiere a liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad para determinar si la empresa mantiene estándares que se encuentran dentro de las líneas establecidas por el sector económico y por la competencia.

**Tabla 8:**  
**Balance General Histórico**

VITSESEGURIDAD CIA. LTDA.					
BALANCE GENERAL					
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE (2010-2011-2012-2013-2014)					
Cuentas	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>58.223,84</b>	<b>91.419,07</b>	<b>11.554,46</b>	<b>202.816,20</b>	<b>229.733,80</b>
Caja Bancos	6.532,21	8.970,04	2.604,01	58.598,48	48.423,41
Cuentas y Documentos por cobrar clientes- Corriente					
Relacionados / Locales					
No Relacionados locales	35.434,00	55.588,74			143.166,45
Otras Cuentas y Documentos por Cobrar – Corrientes					
Relacionados / Locales				129.495,37	
No Relacionados locales	13.732,47	23.106,28			
Crédito Tributario a Favor (Renta)	2.525,16	3.754,01	8.950,45	14.722,35	38.143,94
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	-	-	<b>45.268,68</b>	<b>67.503,30</b>	<b>176.769,80</b>
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>	-	-	<b>45.268,68</b>	<b>57.503,30</b>	<b>166.769,80</b>
Muebles y Enseres				8.148,94	59.160,75
Maquinaria, equipo e instalaciones			26.489,80	58.858,78	98.858,78
Equipos de computación y software				5.307,46	5.307,47
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil (-) Depreciación Acumulada propiedades, planta y equipo			26.784,82	1.200,00	140.440,38
			(8.005,94)	(16.011,88)	(136.997,58)
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	-	-	-	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>
Marcas, Patentes, Derecho de llaves y otros similares				10.000,00	10.000,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>58.223,84</b>	<b>91.419,07</b>	<b>56.823,14</b>	<b>270.319,50</b>	<b>406.503,60</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>22.912,23</b>	<b>14.320,90</b>	<b>14.666,80</b>	<b>25.002,94</b>	<b>103.408,47</b>
Cuentas y Documentos por Pagar Proveedores Corriente no Relacionados Locales	8.074,00	3.054,00	7.112,44	7.051,69	16.239,74
Obligaciones con Instituciones financieras - Corriente Locales					<b>37.747,30</b>
IESS por Pagar			3.777,18		26.647,91
Impuesto a la renta por pagar del Ejercicio			2.137,31	9.961,08	12.636,94
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	3.028,32	4.761,90	1.639,87	7.990,17	10.136,58
Provisiones	11.809,91	6.505,00			
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	-	<b>21.278,64</b>	<b>25.001,00</b>	-	-
Obligaciones con Instituciones financieras - Largo Plazo Locales		21.278,64	25.001,00		-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>22.912,23</b>	<b>35.599,54</b>	<b>39.667,80</b>	<b>25.002,94</b>	<b>103.408,47</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>					
Capital Suscrito y/o asignado	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Aportes de socios o accionistas para futura capitalización				200.000,00	248.291,43
Utilidad no Distribuida Ejercicios Anteriores	12.441,27	25.311,61			
Utilidad del ejercicio	12.870,34	20.507,92	7.155,34	35.316,56	44.803,70
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>35.311,61</b>	<b>55.819,53</b>	<b>17.155,34</b>	<b>245.316,56</b>	<b>303.095,13</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>58.223,84</b>	<b>91.419,07</b>	<b>56.823,14</b>	<b>270.319,50</b>	<b>406.503,60</b>

Fuente: Viteseuridad Cía. Ltda.

**Tabla 9:**  
**Estado de Resultados Histórico**

<b>VITASEGURIDAD CÍA. LTDA.</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
<b>DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE (2010-2011-2012-2013-2014)</b>					
<b>CUENTAS</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>INGRESOS</b>					
Ventas netas locales gravadas con tarifa 12%	370.376,62	611.509,79	691.867,91	1.872.734,22	2.712.472,87
Ventas netas locales gravadas con tarifa 0%		2.812,00			
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>370.376,62</b>	<b>614.321,79</b>	<b>691.867,91</b>	<b>1.872.734,22</b>	<b>2.712.472,87</b>
<b>GASTOS</b>					
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>301.802,21</b>	<b>405.047,78</b>	<b>582.781,88</b>	<b>1.522.783,92</b>	<b>2.523.965,41</b>
Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo			283.987,09		796.867,72
Sueldos y Salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	53.970,20	161.082,72	253.886,19	731.331,31	1.215.854,05
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	4.000,00	32.353,71	16.600,29	144.408,45	98.223,44
Aporte a la Seguridad Social (Incluye Fondo de Reserva)	6.417,68	37.246,46	28.308,31	81.543,44	338.311,66
Transporte	114.876,00	28.187,86		255.302,28	
Provisiones otras Provisiones	11.809,91	5.000,00			
Honorarios Profesionales y Dietas	250,00	3.050,00			1.800,00
Arrendamiento de Inmuebles		1.800,00		39.804,04	21.693,36
Depreciación de propiedades, planta y equipo ( No acelerada)				8.005,94	
Mantenimiento y Reparaciones	106,26				
Combustibles	101.755,26	127.216,21			48.000,00
Promoción y Publicidad		139,00		31.157,52	
Suministros y Materiales	2.256,60				
Comisiones				187.426,24	
Seguros y Reaseguros (Primas y Cesiones)	160,30	84,30			
Impuestos, Contribuciones y Otros	6.200,00	4.773,22		1.727,04	
Gastos de Viajes				21.846,08	
Servicios Básicos				20.231,58	3.215,18
Intereses Bancarios Local		4.114,30			
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			<b>18.011,50</b>	<b>35.180,18</b>	<b>91.318,39</b>
Combustibles				35.180,18	
Honorarios Profesionales y Dietas			1.055,56		
Arrendamiento de Inmuebles			8.950,00		
Depreciación de propiedades, planta y equipo ( No acelerada)			8.005,94		91.318,39
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>54.925,64</b>	<b>177.528,01</b>	<b>80.142,01</b>	<b>261.502,31</b>	<b>29.611,85</b>
Pagos por otros servicios	3.930,66	41.708,78	31.597,14	123.791,64	
Pagos por Otros Bienes	50.994,98	135.819,23	48.544,87	137.710,67	29.611,85
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>13.648,77</b>	<b>31.746,00</b>	<b>10.932,52</b>	<b>53.267,81</b>	<b>67.577,22</b>
15% Participación Trabajadores	2.047,32	4.761,90	1.639,88	7.990,17	10.136,58
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>11.601,45</b>	<b>26.984,10</b>	<b>9.292,64</b>	<b>45.277,64</b>	<b>57.440,64</b>
Impuesto a la Renta	2.900,36	6.476,18	2.137,31	9.961,08	12.636,94
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>8.701,09</b>	<b>20.507,92</b>	<b>7.155,33</b>	<b>35.316,56</b>	<b>44.803,70</b>

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

### **3.2.1.1 Análisis horizontal de los estados financieros**

Estudia las relaciones entre los elementos financieros para dos juegos de estados, es decir, para los estados de fechas o períodos sucesivos. Por consiguiente, representa una comparación dinámica en el tiempo.

El análisis horizontal mediante el cálculo de porcentajes o de razones, se emplea para comparar las cifras de dos estados. Debido a que tanto las cantidades comparadas como el porcentaje o la razón se presentan en la misma fila o renglón. Este análisis es principalmente útil para revelar tendencias de los Estados Financieros y sus relaciones.

#### **3.2.1.1.1 Análisis horizontal balance general 2010-2014**

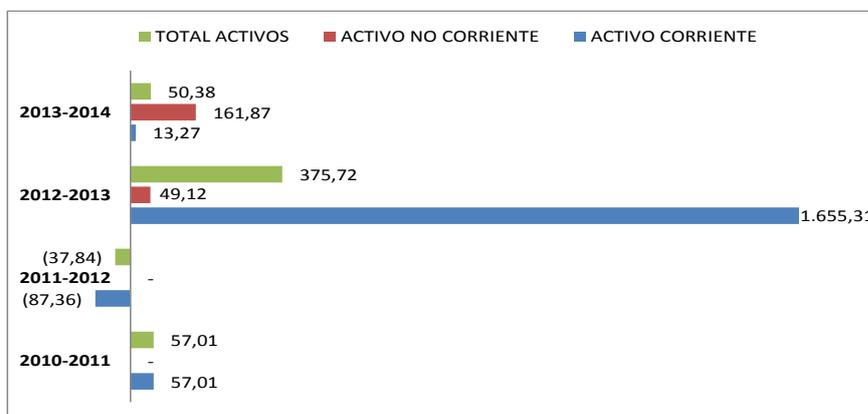
**Tabla 10:**  
**Análisis Horizontal Balance General (2010-2014)**

VITSESEGURIDAD CIA. LTDA.								
BALANCE GENERAL								
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE (2010-2011-2012-2013-2014)								
Cuentas	ANÁLISIS HORIZONTAL							
	2010-2011		2011-2012		2012-2013		2013-2014	
	VARIACION ABSOLUTA	%	VARIACION ABSOLUTA	%	VARIACION ABSOLUTA	%	VARIACION ABSOLUTA	%
<b>ACTIVO</b>								
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	33.195,23	57,01	(79.864,61)	(87,36)	191.261,74	1.655,31	26.917,60	13,27
Caja Bancos	2.437,83	37,32	(6.366,03)	(70,97)	55.994,47	2.150,32	(10.175,07)	(17,36)
Cuentas y Documentos por cobrar clientes- Corriente Relacionados / Locales	-	-	-	-	-	-	-	-
No Relacionados locales	20.154,74	56,88	(55.588,74)	(100,00)	-	-	143.166,45	-
Otras Cuentas y Documentos por Cobrar - Corrientes Relacionados / Locales	-	-	-	-	129.495,37	-	(129.495,37)	(100,00)
No Relacionados locales	9.373,81	68,26	(23.106,28)	(100,00)	-	-	-	-
Credito Tributario a Favor (Renta)	1.228,85	48,66	5.196,44	138,42	5.771,90	64,49	23.421,59	159,09
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	-	-	45.268,68	-	22.234,62	49,12	109.266,50	161,87
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>	-	-	45.268,68	-	12.234,62	27,03	109.266,50	190,02
Muebles y Enseres	-	-	-	-	8.148,94	-	51.011,81	625,99
Maquinaria, equipo e instalaciones	-	-	26.489,80	-	32.368,98	122,19	40.000,00	67,96
Equipos de computacion y software	-	-	-	-	5.307,46	-	0,01	0,00
Vehiculos, equipo de transporte y caminero movil	-	-	26.784,82	-	(25.584,82)	(95,52)	139.240,38	11.603,37
(-) Depreciacion Acumulada propiedades, planta y equipo	-	-	(8.005,94)	-	(8.005,94)	100,00	(120.985,70)	755,60
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	-	-	-	-	10.000,00	-	-	-
Marcas, Patentes, Derecho de llaves y otros similares	-	-	-	-	10.000,00	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>33.195,23</b>	<b>57,01</b>	<b>(34.595,93)</b>	<b>(37,84)</b>	<b>213.496,36</b>	<b>375,72</b>	<b>136.184,10</b>	<b>50,38</b>
<b>PASIVO</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	(8.591,33)	(37,50)	345,90	2,42	10.336,14	70,47	78.405,53	313,59
Cuentas y Documentos por Pagar Proveedores Corriente no Relacionados Locales	(5.020,00)	(62,17)	4.058,44	132,89	(60,75)	(0,85)	9.188,05	130,30
Obligaciones con Instituciones financieras - Corriente Locales	-	-	-	-	-	-	37.747,30	-
IESS por Pagar	-	-	3.777,18	-	(3.777,18)	(100,00)	26.647,91	-
Impuesto a la renta por pagar del Ejercicio	-	-	2.137,31	-	7.823,77	366,06	2.675,86	26,86
Participacion trabajadores por pagar del ejercicio	1.733,58	57,25	(3.122,03)	(65,56)	6.350,30	387,24	2.146,41	26,86
Provisiones	(5.304,91)	(44,92)	(6.505,00)	(100,00)	-	-	-	-
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	21.278,64	-	3.722,36	17,49	(25.001,00)	(100,00)	-	-
Obligaciones con Instituciones financieras - Largo Plazo Locales	21.278,64	-	3.722,36	-	(25.001,00)	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>12.687,31</b>	<b>55,37</b>	<b>4.068,26</b>	<b>11,43</b>	<b>(14.664,86)</b>	<b>(36,97)</b>	<b>78.405,53</b>	<b>313,59</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>								
Capital Suscrito y/o asignado	-	-	-	-	-	-	-	-
Aportes de socios o accionistas para futura capitalizacion	-	-	-	-	-	-	48.291,43	24,15
Utilidad no Distribuida Ejercicios Anteriores	12.870,34	103,45	(25.311,61)	(100,00)	-	-	-	-
Utilidad del ejercicio	7.637,58	59,34	(13.352,58)	(65,11)	28.161,22	393,57	9.487,14	26,86
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>20.507,92</b>	<b>58,08</b>	<b>(38.664,19)</b>	<b>(69,27)</b>	<b>228.161,22</b>	<b>1.329,97</b>	<b>57.778,57</b>	<b>23,55</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>33.195,23</b>	<b>57,01</b>	<b>(34.595,93)</b>	<b>(37,84)</b>	<b>213.496,36</b>	<b>375,72</b>	<b>136.184,10</b>	<b>50,38</b>

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

Para el análisis horizontal del Balance General se evaluará la participación de activos, pasivos y patrimonio de los períodos comprendidos entre 2010 y 2013.

## 1. Activo



**Figura 14: Variación relativa Activo, Activo Corriente y Activo no Corriente**

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

Como se puede evidenciar, la variación relativa de activos entre los años 2010 y 2011 es de 57,01%, en este período no se ha invertido en activos fijos, tampoco se han realizado movimientos destinados a la inversión. En el período 2011-2012 se mantiene una variación negativa los activos siendo de -37,84% esto debido a que en el año 2012 se invierte en la compra de activos fijos. Para el período 2012-2013, se refleja una variación relativa de 375,72%, esto principalmente por el incremento de las ventas en el año 2013, de esto también se desprende el crecimiento de los activos corrientes en el mismo período hay un incremento en 161,87%. Los activos no corrientes presentan una tendencia creciente en el período 2012-2013. Para el año 2014 se incrementa el total de activos en 50,38%, y con mayor representación los activos corrientes incrementa en 161,87% en relación al año anterior, esto debido a que se realizó inversión en la compra de activos fijos.

### 1.1. Activo corriente



**Figura 15: Variación relativa cuenta del Activo Corriente**

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

Las variaciones del activo corriente se deben principalmente al oscilante crecimiento de las cuentas del disponible y exigible. Las variaciones relativas de la cuenta Caja Bancos para 2010-2011 es de 37,32%, para el período 2011-2012, decrece en -70,97%, debido a que en el año 2012 se destinó recursos para la compra de activos fijos, para el período 2012-2013 presenta una variación relativa de 2150,32% y para el período 2013-2014 con -17,36%, disminuyendo con relación al año anterior.

Dentro del activo corriente otra de las principales cuentas son: las cuentas y documentos por cobrar clientes, la misma que por ser una compañía de prestación de servicios está directamente relacionada con las ventas, que para el año 2011, ascendieron a \$ 55588,74, en comparación con los \$35434,00 dólares del año anteriores, esto representó un crecimiento de 56,88%. Para el año 2013 otras cuentas por cobrar ascienden a \$ 129495,37, mientras que para el año 2014 las mismas se incrementan a \$143166,45.

Con respecto a la cuenta Crédito Tributario a favor (Renta), para el año 2010-2011 presenta una variación relativa de 48,66%, para el 2011-2012 es de 138,42,

para el período del 2012-2013 presenta una variación relativa del 64,49%, demostrando variaciones fluctuantes, y para los años 2013-2014 con una variación relativa de 159,09% con respecto al 2013.

## 2. Pasivo



**Figura 16: Variación relativa de las cuentas del Pasivo**

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

La variación relativa del pasivo para los años 2010-2011 es de 55,37%, para 2011-2012 es de 11,43%, para 2012-2013 es de -36,97%, y para 2013-2014 con 313,59% mostrando variaciones fluctuantes. En cuanto al pasivo corriente en el período 2010-2011 decrece en un 37,50%, para los años 2011-2012 con un incremento de 2,42%, mientras que para el período 2012-2013 incremente en un 70,47% y para el período 2013-2014 adquiere deudas a corto plazo por lo que presenta una variación relativa de 313,59%. Por otro lado las obligaciones a largo plazo que mantiene son en el período 2011-2012 con una variación de 17,49%.

## 3. Patrimonio



**Figura 17: Variación relativa cuentas del Patrimonio**

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

La variación relativa del Patrimonio para el 2011 crece en 58,08% en relación al año 2010, este debido al incremento de la utilidad, en el período 2011-2012 el patrimonio presenta una variación negativa de -69,27%, en el siguiente período 2012-2013 con un crecimiento del 1329,97, esto debido al aporte de socios para futura capitalización, por un valor total de \$200.000,00, en el año 2013, mientras que para el período 2013-2014 con una variación del 23,55% El Capital no ha sufrido de variaciones.

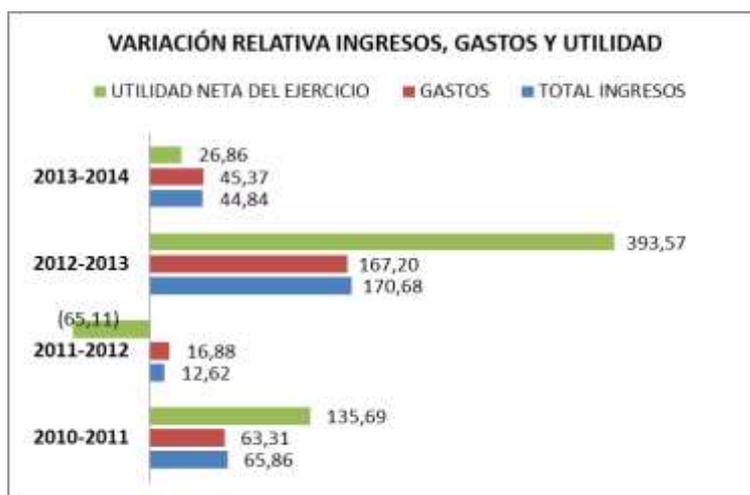
### 3.2.1.1.2 Análisis horizontal estado de resultados 2010-2014

**Tabla 11:**  
**Análisis horizontal Estado de Resultados (2010-2014)**

VITASEGURIDAD CIA. LTDA.								
ESTADO DE RESULTADOS								
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE (2010-2011-2012-2013-2014)								
Cuentas	ANÁLISIS HORIZONTAL							
	2010-2011		2011-2012		2012-2013		2013-2014	
	VARIACION ABSOLUTA	%	VARIACION ABSOLUTA	%	VARIACION ABSOLUTA	%	VARIACION ABSOLUTA	%
<b>INGRESOS</b>								
Ventas netas locales gravadas con tarifa 12%	241.133,17	65,10	80.358,12	13,14	1.180.866,31	170,68	839.738,85	44,84
Ventas netas locales gravadas con tarifa 0%	2.812,00	-	(2.812,00)	(100,00)	-	-	-	-
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>243.945,17</b>	<b>65,86</b>	<b>77.546,12</b>	<b>12,62</b>	<b>1.180.866,31</b>	<b>170,68</b>	<b>839.738,85</b>	<b>44,84</b>
<b>GASTOS</b>	<b>225.847,94</b>	<b>63,31</b>	<b>98.359,66</b>	<b>16,88</b>	<b>1.138.531,82</b>	<b>167,20</b>	<b>825.429,24</b>	<b>45,37</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>103.245,57</b>	<b>34,21</b>	<b>177.734,10</b>	<b>43,88</b>	<b>940.002,04</b>	<b>161,30</b>	<b>1.001.181,49</b>	<b>65,75</b>
Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	-	-	283.987,09	-	(283.987,09)	-100	796.867,72	-
Sueldos y Salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	107.112,52	198,47	92.803,47	57,61	477.445,12	188,05	484.522,74	66,25
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	28.353,71	708,94	(15.753,40)	(48,69)	127.308,16	769,92	(46.185,01)	(31,94)
Aporte a la Seguridad Social (Incluye Fondo de Reserva)	30.828,78	480,37	(8.538,15)	(24,00)	53.235,13	188,05	256.768,22	314,89
Transporte	(86.688,14)	(75,46)	(29.187,86)	(100,00)	266.302,28	-	(266.302,28)	(100,00)
Provisiones otras Provisiones	(6.809,91)	(57,66)	(5.000,00)	(100,00)	-	-	-	-
Honorarios Profesionales y Dietas	2.900,00	1.120,00	(3.050,00)	(100,00)	-	-	1.800,00	-
Arrendamiento de Inmuebles	1.800,00	-	(1.800,00)	(100,00)	39.804,04	-	(18.110,68)	(45,50)
Depreciación de propiedades, planta y equipo ( No acelerada)	-	-	-	-	8.005,94	-	(8.005,94)	(100,00)
Mantenimiento y Reparaciones	(106,26)	(100,00)	-	-	-	-	-	-
Combustibles	26.460,95	25,02	(127.216,21)	(100,00)	-	-	48.000,00	-
Promoción y Publicidad	138,00	-	(138,00)	(100,00)	31.157,52	-	(31.157,52)	(100,00)
Suministros y Materiales	(2.256,60)	(100,00)	-	-	-	-	-	-
Comisiones	-	-	-	-	187.426,24	-	(187.426,24)	(100,00)
Seguros y Reaseguros (Primas y Cesiones)	(76,00)	(47,41)	(84,30)	(100,00)	-	-	-	-
Impuestos, Contribuciones y Otros	(1.426,78)	(23,01)	(4.773,22)	(100,00)	1.727,04	-	(1.727,04)	(100,00)
Gastos de Viajes	-	-	-	-	21.346,08	-	(21.846,08)	(100,00)
Servicios Básicos	-	-	-	-	20.231,58	-	(17.016,40)	(84,11)
Intereses Bancarios Local	4.114,30	-	(4.114,30)	-	-	-	-	-
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>18.811,58</b>	<b>-</b>	<b>17.168,68</b>	<b>96,32</b>	<b>56.138,21</b>	<b>159,57</b>
Combustibles	-	-	-	-	35.180,18	-	(35.180,18)	(100,00)
Honorarios Profesionales y Dietas	-	-	1.055,56	-	(1.055,56)	-100	-	-
Arrendamiento de Inmuebles	-	-	8.950,00	-	(8.950,00)	-100	-	-
Depreciación de propiedades, planta y equipo ( No acelerada)	-	-	8.005,94	-	(8.005,94)	-100	91.318,39	-
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>122602,37</b>	<b>223,22</b>	<b>(97.386,00)</b>	<b>-54,86</b>	<b>181360,3</b>	<b>226,30</b>	<b>(231.890,46)</b>	<b>(88,68)</b>
Pagos por otros servicios	37778,12	961,11	-10111,64	-24,24	92194,5	291,78	(123.791,64)	(100,00)
Pagos por Otros Bienes	84924,25	166,34	-87274,36	-84,26	89185,1	183,68	(108.098,82)	(78,50)
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>18.097,23</b>	<b>132,59</b>	<b>(20.813,48)</b>	<b>(65,56)</b>	<b>42.335,29</b>	<b>387,24</b>	<b>14.309,41</b>	<b>26,86</b>
15% Participación Trabajadores	2.714,68	132,69	(3.122,00)	(65,56)	6.350,29	387,24	2.146,41	26,86
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>15.382,65</b>	<b>132,59</b>	<b>(17.691,48)</b>	<b>(65,56)</b>	<b>35.985,00</b>	<b>387,24</b>	<b>12.163,00</b>	<b>26,86</b>
Impuesto a la Renta	3.575,82	123,29	(4.338,88)	(67,00)	7.823,77	366,06	2.675,86	26,86
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>11.806,83</b>	<b>135,69</b>	<b>(13.352,58)</b>	<b>(65,11)</b>	<b>28.161,22</b>	<b>380,57</b>	<b>9.487,14</b>	<b>26,86</b>

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

De acuerdo con el análisis horizontal del Estado de Resultados de Viteseguridad Cía. Ltda., se ha determinado lo siguiente:



**Figura 18: Variación relativa cuentas del Estado de Resultados**

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

Los ingresos muestran una tendencia de crecimiento fluctuante siendo así para el 2011 65,86%, 2012 12,62%, 2013 170,68%, 2014 44,84% cada uno en relación al año anterior respectivamente, esto debido al incremento de puestos de seguridad en los últimos años.

Así mismo los gastos muestran un crecimiento fluctuante en los períodos analizados, con el 63,31% para el período 2010-2011, de la misma manera para el 2011-2012 con un 16,88%, pero para el período del 2012-2013 los gastos se multiplican ascendiendo a un 167,20%, y con una variación relativa del 45,37% para el período 2013-2014. Este rendimiento ha puesto en una crisis de rentabilidad, las mismas que puede poner en riesgo la estabilidad de la compañía, por el simple hecho que dejaría de ser rentable si se la compara con los rendimientos de otros tipos de inversión.

Con respecto a la utilidad neta del ejercicio presenta comportamientos variables, siendo así un incremento para el período 2010-2011 con 135,69%, para el período del 2011-2012 con un decrecimiento del -65,11%, para 2012-2013 con un crecimiento del 393,57%, y para el período 2013-2014 con una variación de 26,86%.

Como se puede observar el comportamiento de los gastos es en función del comportamiento de los ingresos obtenidos, por lo que se concluye que no existe una

adecuada gestión para controlar los gastos, por cuanto es necesario que la compañía reduzca sus gastos, con la finalidad de alcanzar un mayor porcentaje de rentabilidad, por tal motivo se hace indispensable la implantación de un plan financiero adecuado a las necesidades de la compañía, el mismo que permitirá controlar y reducir los gastos, incrementando así rentabilidad.

### **3.2.1.2 Análisis vertical de los estados financieros**

El análisis vertical de los Estados Financieros permite conocer su composición y estructura, es decir, que consiste en el análisis de cada una de las cuentas para determinar el peso proporcional que tiene cada una dentro de los Estados Financieros, y a la vez nos permite valorar la situación de la empresa con su industria.

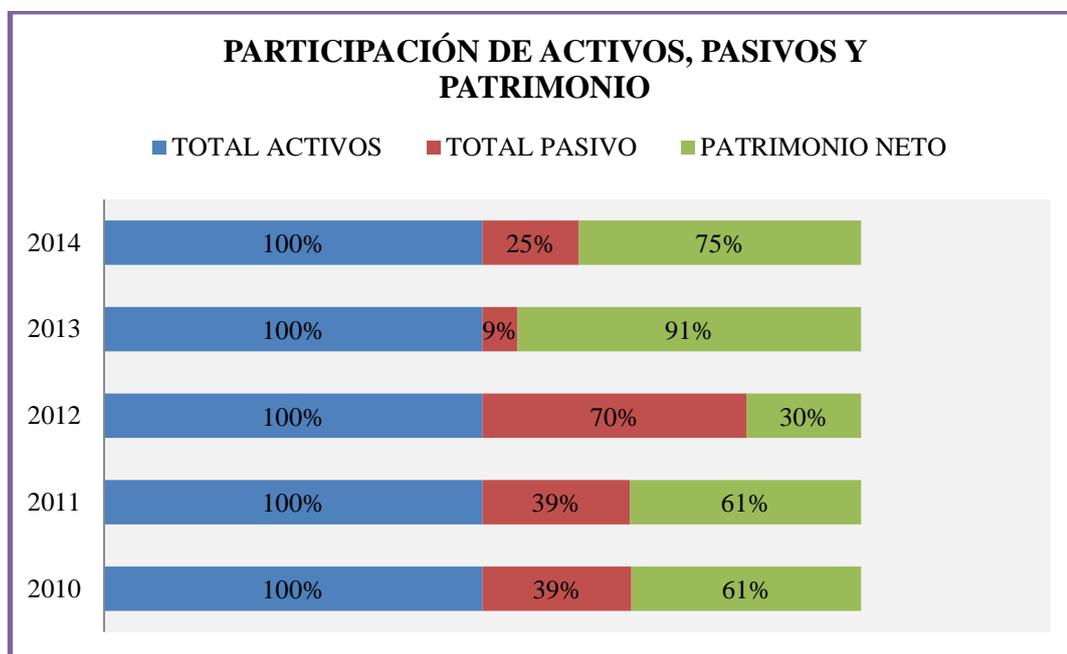
#### **3.2.1.2.1 Análisis vertical balance general 2010-2014**

**Tabla 12:**  
**Análisis vertical Balance General (2010-2014)**

VITSESEGURIDAD CIA. LTDA.										
BALANCE GENERAL - ANALISIS VERTICAL										
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE (2010-2011-2012-2013-2014)										
CUENTAS	AÑO 2010	%	AÑO 2011	%	AÑO 2012	%	AÑO 2013	%	AÑO 2014	%
<b>ACTIVO</b>										
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	58.223,84	100%	91.419,07	100%	11.554,46	20%	202.816,20	75%	229.733,80	57%
Caja Bancos	6.532,21	11%	8.970,04	10%	2.604,01	5%	58.598,48	22%	48.423,41	12%
Cuentas y Documentos por cobrar clientes- Corriente		0%		0%		0%		0%		0%
Relacionados / Locales		0%		0%		0%		0%		0%
No Relacionados locales	35.434,00	61%	55.588,74	61%		0%		0%	143.166,45	35%
Otras Cuentas y Documentos por Cobrar - Corrientes		0%		0%		0%		0%		0%
Relacionados / Locales		0%		0%		0%	129.495,37	48%		0%
No Relacionados locales	13.732,47	24%	23.106,28	25%		0%		0%		0%
Credito Tributario a Favor (Renta)	2.525,16	4%	3.754,01	4%	8.950,45	16%	14.722,35	5%	38.143,94	9%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	-	0%	-		45.268,68	80%	67.503,30	25%	176.769,80	43%
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>	-	0%	-		45.268,68	80%	57.503,30	21%	166.769,80	41%
Muebles y Enseres		0%				0%	8.148,94	3%	59.160,75	15%
Maquinaria, equipo e instalaciones		0%			26.489,80	47%	58.858,78	22%	98.858,78	24%
Equipos de computacion y software		0%				0%	5.307,46	2%	5.307,47	1%
Vehiculos, equipo de transporte y caminero movil		0%			26.784,82	47%	1.200,00	0%	140.440,38	35%
(-) Depreciacion Acumulada propiedades, planta y equipo		0%			(8.005,94)	-14%	(16.011,88)	-6%	(136.997,58)	-34%
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	-	0%	-		-	0%	10.000,00	4%	10.000,00	2%
Marcas, Patentes, Derecho de llaves y otros similares		0%				0%	10.000,00	4%	10.000,00	2%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	58.223,84	100%	91.419,07	100%	56.823,14	100%	270.319,50	100%	406.503,60	100%
<b>PASIVO</b>										
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	22.912,23	39%	14.320,90	16%	14.666,80	26%	25.002,94	9%	103.408,47	25%
Cuentas y Documentos por Pagar Proveedores Corriente no Relacionados Locales	8.074,00	14%	3.054,00	3%	7.112,44	13%	7.051,69	3%	16.239,74	4%
Obligaciones con Instituciones financieras - Corriente Locales									37.747,30	9%
IESS por Pagar		0%		0%	3.777,18	7%		0%	26.647,91	7%
Impuesto a la renta por pagar del Ejercicio		0%		0%	2.137,31	4%	9.961,08	4%	12.636,94	3%
Participacion trabajadores por pagar del ejercicio	3.028,32	5%	4.761,90	5%	1.639,87	3%	7.990,17	3%	10.136,58	2%
Provisiones	11.809,91	20%	6.505,00	7%		0%		0%		0%
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	-	0%	21.278,64	23%	25.001,00	44%	-	0%	-	0%
Obligaciones con Instituciones financieras - Largo Plazo Locales		0%	21.278,64	23%	25.001,00	44%		0%	-	0%
<b>TOTAL PASIVO</b>	22.912,23	39%	35.599,54	39%	39.667,80	70%	25.002,94	9%	103.408,47	25%
<b>PATRIMONIO NETO</b>		0%		0%		0%		0%		0%
Capital Suscrito y/o asignado	10.000,00	17%	10.000,00	11%	10.000,00	18%	10.000,00	4%	10.000,00	2%
Aportes de socios o accionistas para futura capitalizacion		0%		0%		0%	200.000,00	74%	248.291,43	61%
Utilidad no Distribuida Ejercicios Anteriores	12.441,27	21%	25.311,61	28%		0%		0%		0%
Utilidad del ejercicio	12.870,34	22%	20.507,92	22%	7.155,34	13%	35.316,56	13%	44.803,70	11%
<b>PATRIMONIO NETO</b>	35.311,61	61%	55.819,53	61%	17.155,34	30%	245.316,56	91%	303.095,13	75%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	58.223,84	100%	91.419,07	100%	56.823,14	100%	270.319,50	100%	406.503,60	100%

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

Para el análisis vertical del Balance General se evaluará la participación de activos, pasivos y patrimonio para los períodos comprendidos entre 2010-2014.



**Figura 19: Participación principales cuentas del Balance General**

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

Como se puede observar en el Figura, el Pasivo constituye una participación promedio en los 5 años de 36,56%, por debajo del Patrimonio que constituye un promedio 63,44% en los períodos analizados, lo cual nos indica que los activos en su mayoría se encuentran financiados por capital propio.

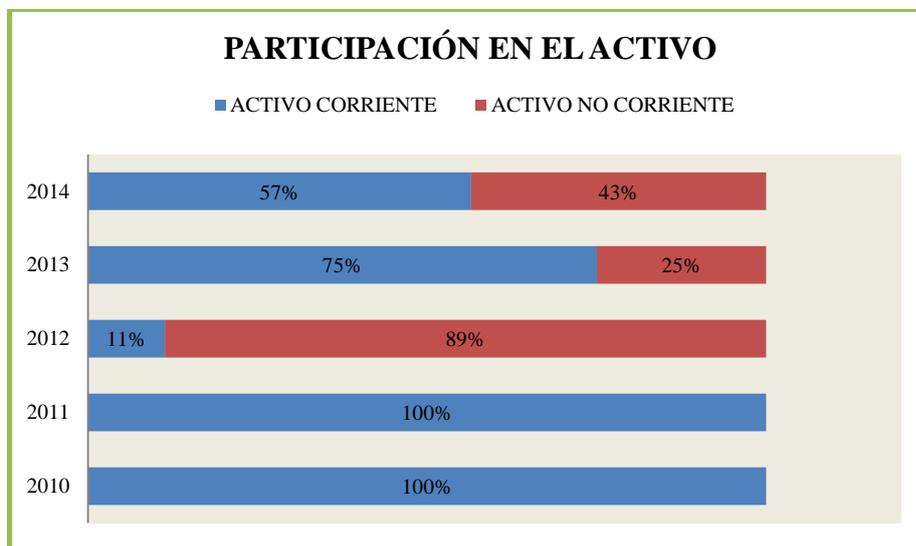
## 1. Activo

**Tabla 13:**

### Estructura del Activo

CUENTAS	Al 31 de diciembre de 2010	%	Al 31 de diciembre de 2011	%	Al 31 de diciembre de 2012	%	Al 31 de diciembre de 2013	%	Al 31 de diciembre de 2014	%
ACTIVO CORRIENTE	58.223,84	100%	91.419,07	100%	11.554,46	11%	202.816,20	75%	229.733,80	57%
ACTIVO NO CORRIENTE	-	-	-	-	45.268,68	89%	67.503,30	25%	176.769,80	43%

TOTAL	58.223,84	100%	91.419,07	100%	56.823,14	100%	270.319,50	100%	406.503,60	100%
ACTIVOS										



**Figura 20: Participación del Activo Corriente y Activo no Corriente**

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

Para efectos del análisis vertical debemos tener en cuenta que Viteseguridad Cía. Ltda., es una empresa de prestación de servicios.

Realizado el análisis vertical del Balance General (2010 – 2011 – 2012 – 2013 - 2014), salta a la vista el predominio que tiene el activo corriente dentro del conjunto de la inversión empresarial, con un grado de participación en promedio de 70,38%, quedando en un papel secundario el activo no corriente con una participación en promedio del 29,62%. De acuerdo a este análisis por cada \$100 dólares, \$29,62 dólares se destinan a inmovilizados (materiales e inmateriales), mientras que los restantes \$70,38 dólares constituyen activo circulante. Dentro de esto último, las cuentas por cobrar, representan en promedio el 31,38% del total del activo circulante. Es importante indicar que las cuentas por cobrar son transitorias en su valor monetario y que se relacionan directamente con los contratos y la administración de los mismos por parte de la empresa.

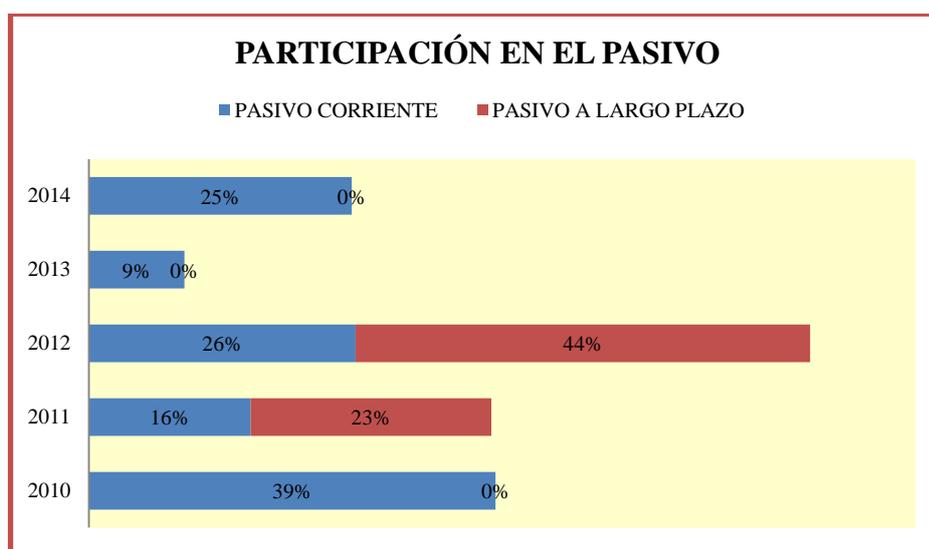
La conclusión que se puede obtener de la participación del activo corriente es que, en promedio, representa el 70,38% del total de activos, y un 31,38% de este porcentaje le corresponde a cuentas por cobrar por lo que la empresa requiere la implementación de una política de cartera que le permita manejar con eficiencia los recursos.

## 2. Pasivo

**Tabla 14:**

### **Estructura del Pasivo**

CUENTAS	Al 31 de diciembre de 2010	%	Al 31 de diciembre de 2011	%	Al 31 de diciembre de 2012	%	Al 31 de diciembre de 2013	%	Al 31 de diciembre de 2014	%
PASIVO CORRIENTE	22.912,23	39%	14.320,90	16%	14.666,80	26%	25.002,94	9%	103.408,47	25%
PASIVO L/P	-	0%	21.278,64	23%	25.001,00	44%	-	0%	-	0%
TOTAL PASIVO	22.912,23	39%	35.599,54	39%	39.667,80	70%	25.002,94	9%	103.408,47	25%



**Figura 21: Participación de Pasivo Corriente y Pasivo no Corriente**

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

Del análisis vertical del Balance General (2010-2011-2012-2013-2014), se observa que el pasivo circulante representa en promedio el 23,10% respecto del pasivo total más el Patrimonio, y un mínimo valor en promedio de 13,45% representa pasivos a largo plazo, lo que indica que la empresa no cuenta con endeudamiento significativo a largo plazo, puesto que se encuentra financiada en mayor porcentaje con capital propio.

### 3. Patrimonio

El Patrimonio representa el conjunto de bienes y derechos de cobro que la empresa posee para ejercer su actividad, minorado por las deudas u obligaciones contraídas con terceros.

**Tabla 15:**

#### **Estructura del Patrimonio**

CUENTAS	Al 31 de diciembre de 2010	%	Al 31 de diciembre de 2011	%	Al 31 de diciembre de 2012	%	Al 31 de diciembre de 2013	%	Al 31 de diciembre de 2014	%
Capital	10.000,00	17%	10.000,00	11%	10.000,00	18%	10.000,00	4%	10.000,00	2%
Aportes para futura capitalización		0%		0%		0%	200.000,00	74%	248.291,43	61%
Utilidad no Distribuida Ejercicios Anteriores	12.441,27	21%	25.311,61	28%		0%		0%		0%
Utilidad del ejercicio	12.870,34	22%	20.507,92	22%	7.155,34	13%	35.316,56	13%	44.803,70	11%
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>35.311,61</b>	<b>61%</b>	<b>55.819,53</b>	<b>61%</b>	<b>17.155,34</b>	<b>30%</b>	<b>245.316,56</b>	<b>91%</b>	<b>303.095,13</b>	<b>75%</b>

El análisis del Patrimonio correspondiente a los años (2010-2011-2012-2013-2014), pertenecen al capital suscrito y pagado al inicio de las operaciones de la empresa; al momento este capital no ha sufrido ninguna variación, ya que los accionistas no han decidido capitalizar las utilidades obtenidas, más en el año 2013 Y 2014 se ha realizado aportes de socios para futuras capitalizaciones, siendo el rubro más alto dentro de la estructura del Patrimonio, con un promedio de 27,01% en los 5 años analizados.

### **3.2.1.2.2 Análisis vertical estado de resultados 2010-2014**

**Tabla 16:**  
**Análisis Vertical Estado De Resultados (2010-2014)**

VITSESEGURIDAD CIA. LTDA.										
ESTADO DE RESULTADOS										
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE (2010-2011-2012-2013-2014)										
CUENTAS	AÑO 2010	%	AÑO 2011	%	AÑO 2012	%	AÑO 2013	%	AÑO 2014	%
<b>INGRESOS</b>										
Ventas netas locales gravadas con tarifa 12%	370.376,62	100,00%	611.509,79	99,54%	691.867,91	100%	1.872.734,22	100%	2.712.472,87	100%
Ventas netas locales gravadas con tarifa 0%		0,00%	2.812,00	0,46%		0%		0%		0%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>370.376,62</b>	<b>100%</b>	<b>614.321,79</b>	<b>100%</b>	<b>691.867,91</b>	<b>100%</b>	<b>1.872.734,22</b>	<b>100%</b>	<b>2.712.472,87</b>	<b>100%</b>
<b>GASTOS</b>										
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>301.802,21</b>	<b>81%</b>	<b>495.847,78</b>	<b>80%</b>	<b>582.781,88</b>	<b>84%</b>	<b>1.522.783,92</b>	<b>81%</b>	<b>2.523.965,41</b>	<b>93%</b>
Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo		0%		0%	283.987,09	41%		0%	796.867,72	29%
Sueldos y Salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	63.970,20	16%	161.082,72	26%	253.886,19	37%	731.331,31	39%	1.216.854,06	45%
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	4.000,00	1%	32.353,71	5%	16.600,29	2%	144.408,45	8%	98.223,44	4%
Aporte a la Seguridad Social (Incluye Fondo de Reserva)	6.417,98	2%	37.246,46	6%	28.308,31	4%	81.543,44	4%	338.311,66	12%
Transporte	114.876,00	31%	28.187,86	5%		0%	255.302,28	14%		0%
Provisiones otras Provisiones	11.809,91	3%	5.000,00	1%		0%		0%		0%
Honorarios Profesionales y Dietas	250,00	0%	3.860,00	0%		0%		0%	1.800,00	0%
Arrendamiento de Inmuebles		0%	1.800,00	0%		0%	39.804,04	2%	21.893,36	1%
Depreciación de propiedades, planta y equipo ( No acelerada)		0%		0%		0%	8.005,94	0%		0%
Mantenimiento y Reparaciones	106,26	0%		0%		0%		0%		0%
Combustibles	101.756,26	27%	127.216,21	21%		0%		0%	48.000,00	2%
Promoción y Publicidad		0%	139,00	0%		0%	31.157,52	2%		0%
Suministros y Materiales	2.256,60	1%		0%		0%		0%		0%
Comisiones		0%		0%		0%	187.426,24	10%		0%
Seguros y Peseauros (Primas y Cesiones)	160,30	0%	84,30	0%		0%		0%		0%
Impuestos, Contribuciones y Otros	6.200,00	2%	4.773,22	1%		0%	1.727,04	0%		0%
Gastos de Viajes		0%		0%		0%	21.846,08	1%		0%
Servicios Básicos		0%		0%		0%	20.231,58	1%	3.215,18	0%
Intereses Bancarios Local		0%	4.114,30	1%		0%		0%		0%
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		0%		0%	<b>18.011,50</b>	<b>3%</b>	<b>35.180,18</b>	<b>2%</b>	<b>91.318,39</b>	<b>3%</b>
Combustibles		0%		0%		0%	36.180,18	2%		0%
Honorarios Profesionales y Dietas		0%		0%	1.055,56	0%		0%		0%
Arrendamiento de Inmuebles		0%		0%	8.950,00	1%		0%		0%
Depreciación de propiedades, planta y equipo ( No acelerada)		0%		0%	8.005,94	1%		0%	91.318,39	3%
<b>OTROS GASTOS</b>	<b>54.925,64</b>	<b>15%</b>	<b>177.528,01</b>	<b>29%</b>	<b>80.142,01</b>	<b>12%</b>	<b>261.502,31</b>	<b>14%</b>	<b>29.611,85</b>	<b>1%</b>
Pagos por otros servicios	3.930,66	1%	41.708,78	7%	31.597,14	5%	123.791,64	7%		0%
Pagos por Otros Bienes	50.994,98	14%	135.819,23	22%	48.544,87	7%	137.710,67	7%	29.611,85	1%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>13.640,77</b>	<b>4%</b>	<b>31.746,00</b>	<b>5%</b>	<b>10.932,52</b>	<b>2%</b>	<b>53.267,81</b>	<b>3%</b>	<b>67.577,22</b>	<b>2%</b>
15% Participación Trabajadores	2.047,32	1%	4.761,90	1%	1.639,88	0%	7.990,17	0%	10.136,58	0%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>11.601,45</b>	<b>3%</b>	<b>26.984,10</b>	<b>4%</b>	<b>9.292,64</b>	<b>1%</b>	<b>45.277,64</b>	<b>2%</b>	<b>57.440,64</b>	<b>2%</b>
Impuesto a la Renta	2.900,36	1%	6.476,18	1%	2.137,31	0%	9.961,08	1%	12.636,94	0%
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>8.701,09</b>	<b>2%</b>	<b>20.507,92</b>	<b>3%</b>	<b>7.155,33</b>	<b>1%</b>	<b>35.316,56</b>	<b>2%</b>	<b>44.803,70</b>	<b>2%</b>

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

Para el análisis vertical del Estado de Resultados se evaluará la participación de gastos y utilidad con respecto al total de ingresos para los períodos comprendidos entre 2010-2014.

## 1. Ingresos

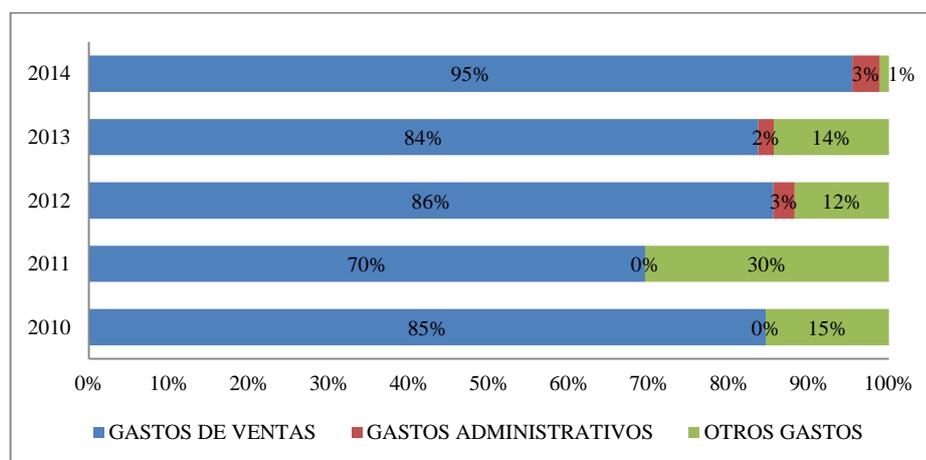
Los ingresos de Viteseguridad Cía. Ltda., en promedio estuvieron conformados en su totalidad por el rubro de servicios prestados, los mismos que representaron el 100% de los ingresos. Se concluye que los ingresos de la empresa corresponden esencialmente a la venta de servicios de seguridad, asiéndose necesario el desarrollo de nuevas líneas de negocios que permitan solventar la potencial pérdida de mercado por el apareamiento de nuevas empresas, como por ejemplo diversificar el portafolio de servicios con mayores aperturas en cuanto a la seguridad electrónica.

## 2. Gastos

**Tabla 17:**

### Estructura de los Gastos

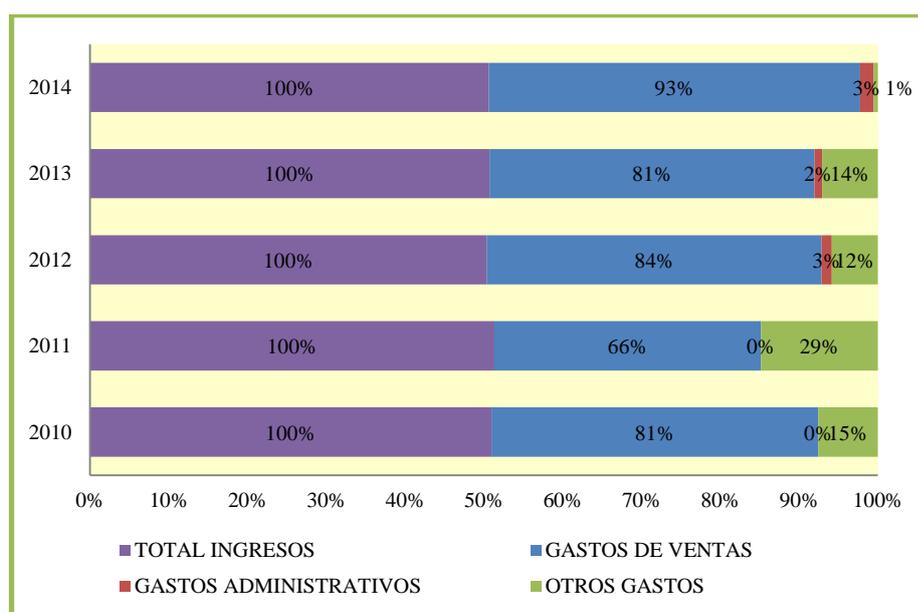
CUENTAS	Al 31 de diciembre de 2010	%	Al 31 de diciembre de 2011	%	Al 31 de diciembre de 2012	%	Al 31 de diciembre de 2013	%	Al 31 de diciembre de 2014	%
G VENTAS	301.802,21	85%	405.047,78	70%	582.781,88	86%	1.522.783,92	84%	2.523.965,41	95%
G ADMINIS		0%		0%	18.011,50	3%	35.180,18	2%	91.318,39	3%
OTROS	54.925,64	15%	177.528,01	30%	80.142,01	12%	261.502,31	14%	29.611,85	1%
<b>GASTOS</b>	<b>356.727,85</b>	<b>100%</b>	<b>582.575,79</b>	<b>100%</b>	<b>680.935,39</b>	<b>100%</b>	<b>1.819.466,41</b>	<b>1,00</b>	<b>2.644.895,65</b>	<b>100%</b>



**Figura 22: Estructura de los Gastos**

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

La estructura de los gastos, de Viteseguridad Cía. Ltda., en los años (2010-2014), en su totalidad estuvo conformada por un 83,77% en gastos de ventas, es decir, operacionales, y un mínimo porcentaje en promedio representaron gastos administrativos con 1,61% y en promedio un 14,63% son otros gastos. Es importante considerar la totalidad de los gastos, puesto que representan un porcentaje alto comparado con los ingresos percibidos.



**Figura 23: Participación de los gastos frente a los ingresos**

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

En el año 2010 los gastos de ventas representaron el 81% del total de ingresos, es decir, que por cada dólar de ventas que se genere 0,81 centavos se destina a gastos de ventas, concluyendo que es un indicador desfavorable, puesto que existen rubros que podrían ser regulados de mejor forma. Para el año 2011 representa el 66% del total de ingresos, para el 2012 con una participación del 84%, para el año 2013 representa un 81%, mientras que para el año 2014 este rubro representa el 93% del total de las ventas. Dentro del gasto de ventas tenemos a la cuenta sueldos y salarios siendo la más representativa con un 32,27% en promedio de los períodos analizados, esta singular participación de los gastos, es característica en las compañías que se dedican a la prestación de servicio de seguridad privada, ya que gran parte de sus gastos está

conformado por el componente salarial. En cuanto al gasto administrativo no representa mayor porcentaje con respecto a los ingresos.

Si bien es cierto los gastos operacionales son necesarios para el funcionamiento de la empresa, sin embargo se hace indispensable encontrar nuevas alternativas para que el mismo no mantenga tanta incidencia en los resultados del ejercicio.

### **3.2.1.3 Razones financieras**

Los ratios financieros son una medida que sirve para evaluar la situación y desempeño financiero de una empresa, estos se utilizan frecuentemente como razones, o índices, que relacionan datos financieros entre sí. El análisis y la interpretación nos permitirán tener un mejor conocimiento de la situación y desempeño financiera de la empresa Viteseguridad Cía. Ltda.

A continuación se procede a realizar un análisis de los principales ratios financieros de los últimos 5 años de la empresa, con el objetivo de conocer la situación actual y determinar si su política financiera a través de estos años le ha permitido disponer de un manejo adecuado de sus recursos.

#### **3.2.1.3.1 Razones de liquidez**

**Tabla 18:**  
**Índices de Liquidez**

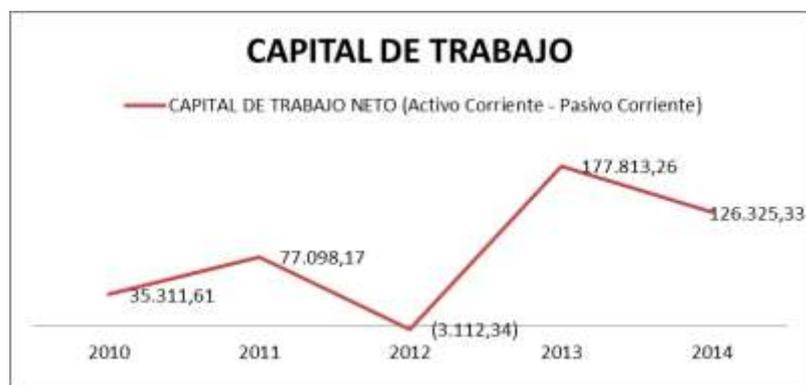
RAZÓN	ÍNDICE DE LIQUIDEZ				
	AÑO				
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>RAZÓN DE CIRCULANTE</b> (Activo Corriente/Pasivo Corriente)	2,54	6,38	0,79	8,11	2,22
<b>INTERPRETACIÓN</b>	La empresa dispone de \$2,54 de Activo Corriente para cubrir \$1,00 de Pasivo Corriente	La empresa dispone de \$6,38 de Activo Corriente para cubrir \$1,00 de Pasivo Corriente	La empresa dispone de \$0,79 de Activo Corriente para cubrir \$1,00 de Pasivo Corriente	La empresa dispone de \$8,11 de Activo Corriente para cubrir \$1,00 de Pasivo Corriente	La empresa dispone de \$2,22 de Activo Corriente para cubrir \$1,00 de Pasivo Corriente
<b>PRUEBA ÁCIDA</b> (A. Corriente-Inventario)/P. Corriente	2,54	6,38	0,79	8,11	2,22
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b> (Activo Corriente - Pasivo Corriente)	35.311,61	77.098,17	(3.112,34)	177.813,26	126.325,33
<b>INTERPRETACIÓN</b>	La empresa dispone de un capital de trabajo neto \$36311,61	La empresa dispone de un capital de trabajo neto \$77099,17	La empresa se enfrentó con problemas de liquidez.	La empresa dispone de un capital de trabajo neto \$177813,26	La empresa dispone de un capital de trabajo neto \$126325,33



**Figura 24: Razón de Circulante**

Realizando un análisis de la liquidez podemos confirmar que la compañía en los períodos analizados cuenta en promedio con un índice de liquidez de \$4,01, siendo el mejor año de liquidez el 2013 pues cuenta con \$8,11 y el más bajo el año 2012 con \$0,79; esto significa que por cada dólar de deuda a corto plazo la compañía cuenta con \$4,01 en promedio para afrontarla, demostrando que la empresa cuenta con los recursos para solventar sus deudas a corto plazo, sin embargo y de acuerdo al estándar del sector que se ubica en \$1,32 en año 2014, se puede evidenciar que la empresa cuenta con exceso de liquidez, es decir, hay un fondo ocioso en la empresa, que bien se podría destinar a inversiones a corto plazo.

Con respecto a la Prueba Ácida los indicadores son los mismos de la Razón de Circulante puesto que por ser una empresa que se dedica a brindar servicios, no maneja inventarios.



**Figura 25: Capital de Trabajo**

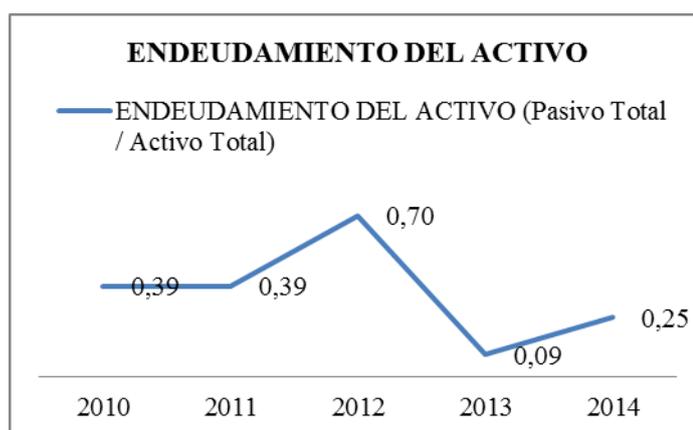
En lo que se refiere al Capital de Trabajo este indicador nos muestra que la empresa en general no ha sufrido mayores problemas de liquidez, sin embargo en el año 2012 presenta un fondo de operación negativo con (3112,34), para el año 2013 se recupera y este asciende a \$177813,26, y para el año 2014 cuenta con un fondo de \$126325,33. Lo que le permite a la gerencia pensar en opciones de inversión para aprovechar el fondo que dispone.

### 3.2.1.3.2 Razones de endeudamiento o solvencia

Tabla 19:

#### Índice de Endeudamiento o Solvencia

INDICE DE ENDEUDAMIENTO O SOLVENCIA					
RAZÓN	AÑO				
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO</b> (Pasivo Total / Activo Total)	0,39	0,39	0,70	0,09	0,25
<b>INTERPRETACIÓN</b>	El 39% de los activos de la empresa son financiados con deuda	El 39% de los activos de la empresa son financiados con deuda	El 70% de los activos de la empresa son financiados con deuda	El 9% de los activos de la empresa son financiados con deuda	El 25% de los activos de la empresa son financiados con deuda
<b>RAZÓN DE AUTONOMÍA</b> (Patrimonio/Activo Total)	0,61	0,61	0,30	0,91	0,75
<b>INTERPRETACIÓN</b>	El 61% de los activos con lo que opera la empresa han sido financiados con el patrimonio.	El 61% de los activos con lo que opera la empresa han sido financiados con el patrimonio.	El 30% de los activos con lo que opera la empresa han sido financiados con el patrimonio.	El 91% de los activos con lo que opera la empresa han sido financiados con el patrimonio.	El 75% de los activos con lo que opera la empresa han sido financiados con el patrimonio.
<b>RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL</b> (Pasivo Total/Patrimonio)	0,65	0,64	2,31	0,10	0,34
<b>INTERPRETACIÓN</b>	Los acreedores proporcionan \$0,65 de financiamientos por cada \$1,00 que aportan los accionistas	Los acreedores proporcionan \$0,64 de financiamientos por cada \$1,00 que aportan los accionistas	Los acreedores proporcionan \$0,32 de financiamientos por cada \$1,00 que aportan los accionistas	Los acreedores proporcionan \$0,10 de financiamientos por cada \$1,00 que aportan los accionistas	Los acreedores proporcionan \$0,34 de financiamientos por cada \$1,00 que aportan los accionistas
<b>RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO</b> (Patrimonio/Activo Fijo Tangible)	-	-	0,38	4,27	1,82
<b>INTERPRETACIÓN</b>	-	-	La empresa ha conseguido \$2,70 de activos fijos por cada \$1,00 de Patrimonio	La empresa ha conseguido \$4,70 de activos fijos por cada \$1,00 de Patrimonio	La empresa ha conseguido \$1,82 de activos fijos por cada \$1,00 de Patrimonio
<b>RAZÓN DE APALANCAMIENTO</b> (Activo Total/Patrimonio)	1,65	1,64	3,31	1,10	1,34
<b>INTERPRETACIÓN</b>	La empresa ha conseguido \$1,65 de activos por cada \$1,00 de Patrimonio	La empresa ha conseguido \$1,64 de activos por cada \$1,00 de Patrimonio	La empresa ha conseguido \$1,32 de activos por cada \$1,00 de Patrimonio	La empresa ha conseguido \$1,10 de activos por cada \$1,00 de Patrimonio	La empresa ha conseguido \$1,34 de activos por cada \$1,00 de Patrimonio



**Figura 26: Endeudamiento del Activo**

El índice de solidez o endeudamiento, nos muestra que la inversión en activos está siendo financiada en un promedio en los períodos analizados en un 37% con los pasivos, por lo que se puede evidenciar que la empresa no depende financieramente de terceros, teniendo una tendencia variable por cuanto en 2010 y 2011 tenían un porcentaje del 39% de deuda con acreedores para el 2012 incrementa al 70%, para el año 2013 este se reduce significativamente a apenas el 9% y para el año 2014 este se ubica en 25 puntos porcentuales.

El índice del sector se ubicó en promedio para el año 2014 en 55% por lo que la empresa se encuentra por debajo de este indicador, observándose así que la empresa tiene un alto nivel de independencia frente a sus acreedores.



**Figura 27: Razón de Autonomía.**

Con respecto al índice de autonomía nos muestra en promedio que en un 63% de los activos que posee la empresa son financiados por el patrimonio, corroborando que la empresa no cuenta con compromisos significativos con terceros, en el último año analizado mantiene un 75% de autonomía.



**Figura 28: Endeudamiento del Patrimonio**

El índice de Endeudamiento del Patrimonio nos muestra la dependencia entre propietarios y acreedores y en el período de análisis se observa una tendencia a la baja en cuanto a financiamiento externo, puesto que para el año 2010 cuenta con el 65% de participación de acreedores, mientras que para el año 2014 esta cifra disminuye a solo el 34% de financiamiento con recursos de terceros, indicando de esta forma que la empresa tiene un nivel bajo de compromiso del Patrimonio para con los acreedores. Es un indicador bueno pues se encuentra por debajo del parámetro comparado con el promedio del sector al año 2014 que es de 2,1097.



### Figura 29: Endeudamiento del Activo Fijo

En los años 2010 y 2011 la empresa no ha adquirido Activos Fijos, por lo que no presenta índices, pero en los años 2012, 2013 y 2014 presenta \$0,38, \$4,27 y \$1,82 respectivamente de Patrimonio por cada unidad invertida en Activos Fijos, lo que nos demuestra que no se ha recurrido a financiamiento externo como préstamos para la adquisición de estos Activos. Comparado con el indicador del sector, en el 2014 \$5,41, presenta una diferencia negativa, pues se encuentra por debajo de este indicador.



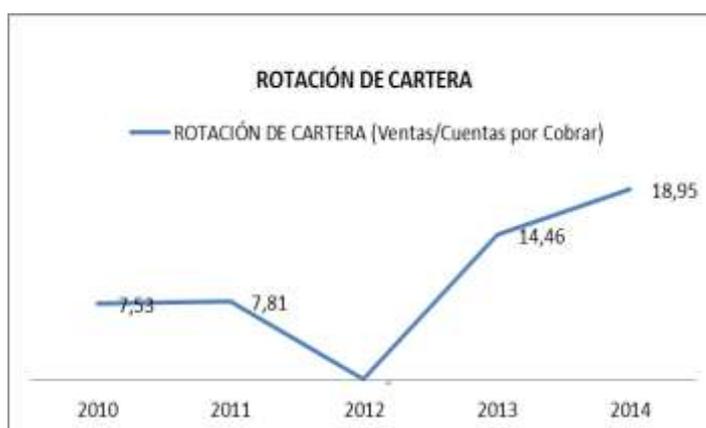
Figura 30: Razón de Apalancamiento

De acuerdo con el Apalancamiento en los períodos analizados estos muestran una tendencia de decrecimiento en 2010 con \$1,65; 2011 con \$1,64; 2012 con \$3,31, 2013 con \$1,10 y 2014 con \$1,34 del Activo Total por cada unidad de Patrimonio. Comparado con el sector al año 2014 \$3,1097, la empresa se encuentra por debajo de este indicador, lo que nos corrobora que la empresa mayormente labora con financiamiento de capital propio, lo que indica independencia financiera de terceros.

#### 3.2.1.3.3 Razones de actividad

**Tabla 20:**  
**Índices de Gestión o Actividad**

INDICE DE GESTIÓN O ACTIVIDAD					
RAZÓN	AÑO				
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>ROTACIÓN DE CARTERA</b> (Ventas/Cuentas por Cobrar)	7,53	7,81	-	14,46	18,95
<b>INTERPRETACIÓN</b>	Las cuentas por cobrar rotan 7,53 veces al año	Las cuentas por cobrar rotan 7,81 veces al año		Las cuentas por cobrar rotan 14,46 veces al año	Las cuentas por cobrar rotan 18,95 veces al año
<b>PLAZO PROMEDIO DE COBRO</b> (Cuentas por cobrar *365)/Ventas	48	47	-	25	19
<b>INTERPRETACIÓN</b>	La empresa tarda en recuperar sus cuentas por cobrar 48 días.	La empresa tarda en recuperar sus cuentas por cobrar 46 días.		La empresa tarda en recuperar sus cuentas por cobrar 25 días.	La empresa tarda en recuperar sus cuentas por cobrar 19 días.
<b>ROTACIÓN CUENTA POR PAGAR</b> (Compras/Cuentas por Pagar)	44,18	190,76	95,74	258,02	48,99
<b>INTERPRETACIÓN</b>	Las cuentas por pagar giran 44,18 veces en el año para convertirse en efectivo	Las cuentas por pagar giran 190,76 veces en el año para convertirse en efectivo	Las cuentas por pagar giran 95,74 veces en el año para convertirse en efectivo	Las cuentas por pagar giran 258,02 veces en el año para convertirse en efectivo	Las cuentas por pagar giran 48,99 veces en el año para convertirse en efectivo
<b>PLAZO PROMEDIO DE PAGO</b> (Cuentas por Pagar *365)/Compras	8	2	4	1	7
<b>INTERPRETACIÓN</b>	La empresa cubre sus obligaciones con proveedores en 8 días	La empresa cubre sus obligaciones con proveedores en 2 días	La empresa cubre sus obligaciones con proveedores en 4 días	La empresa cubre sus obligaciones con proveedores en 1 día	La empresa cubre sus obligaciones con proveedores en 7 días
<b>ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO</b> (Ventas/Activo Fijo)	0	0	15,28	32,57	16,26
<b>INTERPRETACIÓN</b>			Cada 15,28 veces la empresa está generando ingresos con relación a la inversión de Activos Fijos	Cada 32,57 veces la empresa está generando ingresos con relación a la inversión de Activos Fijos	Cada 16,26 veces la empresa está generando ingresos con relación a la inversión de Activos Fijos
<b>ROTACIÓN DE VENTAS</b> (Ventas/Activo Total)	6,36	6,72	12,18	6,93	6,67
<b>INTERPRETACIÓN</b>	Cada 6,36 veces la empresa está generando ingresos con relación a la inversión de los Activos Totales	Cada 6,72 veces la empresa está generando ingresos con relación a la inversión de los Activos Totales	Cada 12,18 veces la empresa está generando ingresos con relación a la inversión de los Activos Totales	Cada 6,93 veces la empresa está generando ingresos con relación a la inversión de los Activos Totales	Cada 6,67 veces la empresa está generando ingresos con relación a la inversión de los Activos Totales
<b>IMPACTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS</b> (Gastos Administrativos y Ventas/Ventas)	0,81	0,23	0,4579	0,83	0,96
<b>INTERPRETACIÓN</b>	La participación de los Gastos Administrativos y Ventas fue del 81% sobre las ventas	La participación de los Gastos Administrativos y Ventas fue del 23% sobre las ventas	La participación de los Gastos Administrativos y Ventas fue del 45,79% sobre las ventas	La participación de los Gastos Administrativos y Ventas fue del 83% sobre las ventas	La participación de los Gastos Administrativos y Ventas fue del 96% sobre las ventas



**Figura 31: Rotación de Cartera**

El índice de rotación de cartera de Viteseguridad Cía. Ltda., tiene una tendencia variable pues en el año 2010 con 7,53 veces, 2011 con 7,81 veces, en el 2012 no presenta cuentas por cobrar, en 2013 con 14,46 veces, y en 2014 incrementa a 18,95 veces. Mientras que la rotación de cartera del sector en promedio para el año 2014 se ubicó en 23,67 veces



**Figura 32: Plazo Promedio de Cobro**

El plazo promedio de cobro ha tenido variaciones en los años analizados, para el año 2010 se establece un plazo de 48 días, para el 2011 disminuye a 47 días, para el 2012 sin número de días puesto que no tiene cuentas por cobrar, para el año 2013 disminuye a 25 días de plazo de cobro, y para el año 2014 se ubica en 19 días que la

empresa demora en recuperar la cartera, lo que comparado con el sector es bueno puesto que este indicador en promedio al 2014 es de 35 días.

Sin embargo se puede observar que el período medio de cobro se encuentra un tanto elevado para este tipo de negocio, dado que por ser una compañía dedicada a la prestación de servicios de vigilancia, necesita tener liquidez inmediata para poder solventar sueldos y salarios. Por tal motivo, la compañía necesita un plan financiero que le permita delinear políticas de crédito y cobranza adecuadas.



**Figura 33: Plazo Promedio de Pago**

El Figura anterior muestra la tendencia en días en las que la empresa debe cubrir las deudas con terceros, para el año 2010 el plazo de pago es de 8 días, reduciéndose para el 2011 a 2 días, para el 2012 incrementa el plazo de pago a 4 días para el 2013 este se reduce a tan solo 1 día, y para el año 2014 este se incrementa en un mínimo a 7 días. , siendo un escenario desfavorable. Comparado con el sector al 2014 que se encuentra en promedio en 36 días de plazo promedio de pago.



**Figura 34: Relación plazo de cobro vs. plazo de pago**

Los pagos a proveedores se realizan en un tiempo menor y con mayor frecuencia que el cobro a clientes, afectando directamente a la liquidez inmediata de Viteseg. Por tal motivo, la compañía necesita un plan financiero que le permita delinear políticas de crédito y cobranza adecuadas.



**Figura 35: Rotación del Activo Fijo**

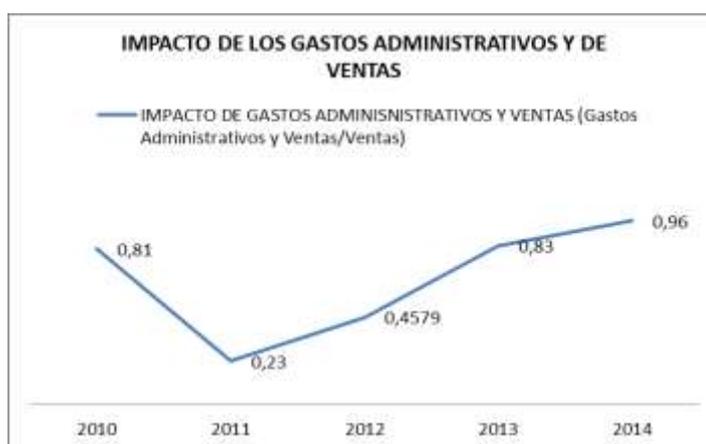
El índice de rotación de activos de Viteseguridad Cía. Ltda., para los 2 primeros años de este análisis no arroja resultados, para el año 2012 es de 15,28 veces, para 2013 32,57 veces y para el año 2014 16,26 veces genera ingresos por cada dólar invertido en Activos Fijos. El sector al año 2014 en promedio se ubica en 39,21

veces, lo cual nos indica que en el último período no ha gozado de un adecuado manejo administrativo de los activos fijos.



**Figura 36: Rotación de Ventas**

El índice de rotación de ventas ha tenido una variación fluctuante en los períodos analizados, pues para el año 2010 es de 6,36 veces, 2011 6,72 veces, 2012 12,18 veces, en 2013 se reduce a 6,93 veces y en 2014 6,67 veces que la empresa está generando ingresos con relación a la inversión de los Activos Totales. El indicador del sector para el año 2014 se ubica en promedio en 3,78 veces, lo cual nos indica que existe efectividad en las labores administrativas de la empresa y la eficiencia con la que empresa ha manejado sus activos para generar ingresos.



**Figura 37: Impacto de los Gastos Administrativos y de Ventas**

El impacto de los gastos Administrativos y de Ventas de Viteseguridad Cía. Ltda., es sumamente significativo pues para el año 2010 la participación de estos gastos es de 81%, en el 2011 este se reduce al 23%, con el 45,79% para el año 2012 se incrementa al 83% para el año 2013 y finalmente en 2014 su participación es del 96% con relación al total de ingresos percibidos por la empresa.

El índice del sector en promedio para el 2014 se ubica en 69,29%, por lo cual la empresa disminuye las expectativas de crecimiento.

#### **3.2.1.3.4 Razones de rentabilidad**

**Tabla 21:**  
**Índice de Rentabilidad**

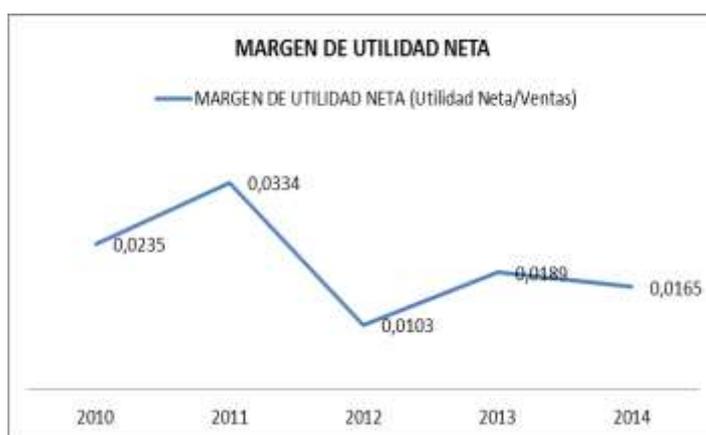
INDICE DE RENTABILIDAD					
RAZÓN	AÑO				
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>MARGEN DE UTILIDAD BRUTA</b> (Ventas-Costo de Ventas/Ventas)	1,00	0,57	0,59	1,00	1,00
<b>INTERPRETACIÓN</b>	Por cada dólar de venta la empresa tiene de utilidad \$1,00	Por cada dólar de venta la empresa tiene de utilidad \$0,57	Por cada dólar de venta la empresa tiene de utilidad \$0,59	Por cada dólar de venta la empresa tiene de utilidad \$1,00	Por cada dólar de venta la empresa tiene de utilidad \$1,00
<b>MARGEN DE UTILIDAD NETA</b> (Utilidad Neta/Ventas)	0,0235	0,0334	0,0103	0,0189	0,0165
<b>INTERPRETACIÓN</b>	La empresa tiene 2,35% de utilidad operacional para cubrir sus actividades de financiamiento.	La empresa tiene 3,34% de utilidad operacional para cubrir sus actividades de financiamiento.	La empresa tiene 1,03% de utilidad operacional para cubrir sus actividades de financiamiento.	La empresa tiene 1,89% de utilidad operacional para cubrir sus actividades de financiamiento.	La empresa tiene 1,65% de utilidad operacional para cubrir sus actividades de financiamiento.
<b>RENDIMIENTO SOBRE EL ACTIVO</b> (Utilidad Neta/Activo Total)	0,15	0,22	0,13	0,13	0,11
<b>INTERPRETACIÓN</b>	Los activos generaron 15% de rentabilidad.	Los activos generaron 22% de rentabilidad.	Los activos generaron 13% de rentabilidad.	Los activos generaron 13% de rentabilidad.	Los activos generaron 11% de rentabilidad.
<b>RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO</b> (Utilidad Neta/Patrimonio)	0,24641	0,36740	0,41709	0,14396	0,14782
<b>INTERPRETACIÓN</b>	24,64% es el rendimiento de la inversión de los accionistas.	36,74% es el rendimiento de la inversión de los accionistas.	41,70% es el rendimiento de la inversión de los accionistas.	14,39% es el rendimiento de la inversión de los accionistas.	14,78% es el rendimiento de la inversión de los accionistas.



**Figura 38: Margen de Utilidad Bruta**

Viteseg arroja en promedio 83% de margen de utilidad bruta en los 5 años de análisis lo que nos indica las ganancias en relación con las ventas, deducido los costos. El índice del sector al año 2014 en promedio se ubica en 75,91%, lo cual nos indica que la empresa tiene ventaja en cuanto al manejo eficiente de las operaciones.

Sin embargo estos resultados no muestran la realidad de la empresa, puesto que una de sus debilidades es que no se ha identificado adecuadamente los costos de los gastos.



**Figura 39: Margen de Utilidad Neta**

Las ventas de Viteseguridad Cía. Ltda., dejaron como margen de utilidad neta 2,35% para 2010, incrementando a 3,34% en 2011, pero para 2012, 2013, 2014 decrece y se ubica con 1,03%, 1,89% y 1,65% respectivamente, por lo que se concluye que la empresa no muestra crecimiento pues en promedio cuenta con 2,05% de margen de utilidad neta en los períodos analizados, lo que significa que por cada dólar de venta en promedio tiene \$0,2151 de ganancia lo cual no es significativa frente a los resultados obtenidos de otras compañías, que en promedio al 2014 es de 9,63%, por cuanto la empresa está por debajo del indicador.



**Figura 40: Rendimiento sobre el Activo**

La rentabilidad sobre la inversión total de los Activos de Viteseguridad Cía. Ltda., en promedio es de 14,81%, siendo que el mejor rendimiento lo reportó el año 2011 con 22% y para el 2012 y 2013 presenta 13%, reduciéndose al 2014 con 11% de capacidad de los activos de generar Utilidades, por cuanto este índice se ha mantenido levemente equilibrado, sin embargo en comparación con el rendimiento de activos del sector que se ubica en promedio en 21,32% la empresa está por debajo del índice de la industria en la que opera.



**Figura 41: Rendimiento sobre el Patrimonio**

El rendimiento del aporte que los socios han realizado en Viteseg, durante los 3 primeros años es creciente. En el año 2010 es de 24,64%, para el año 2011 con 36,74%, en 2012 se ubica en 41,71% pero para el año 2013 y 2014 decrece significativamente a 14,39% y 14,78% respectivamente.

Al año 2014 el índice de la industria es de 44,80% en promedio, lo cual nos indica que el rendimiento del patrimonio de la empresa es completamente desfavorable.

### 3.2.1.3.5 Análisis del sistema Du Pont

El sistema de análisis DuPont se utiliza para examinar minuciosamente los estados financieros de la empresa y evaluar su situación financiera. Combina el estado de resultados y el balance general en dos medidas de rentabilidad concisas: rendimiento sobre activos (RSA, o ROA, por sus siglas en inglés) y rendimiento sobre capital (RSC, o ROE, por sus siglas en inglés). (Gitman, 2003)

El sistema DuPont reúne primero el margen de utilidad neta, el cual mide la rentabilidad en ventas que la empresa, con la rotación de los activos totales, la cual indica la eficiencia con la que la empresa ha utilizado sus activos para generar ventas. En la fórmula DuPont el producto de estas dos razones da como resultado el rendimiento sobre activos (ROA). Finalmente al ROA le integra el multiplicador del apalancamiento financiero, que refleja el impacto del apalancamiento financiero en el rendimiento de los propietarios, este producto da como resultado el rendimiento sobre el capital (ROE).

Para el cálculo de esta razón financiera se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Sistema DuPont} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} * \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

**Tabla 22:**

### Sistema Dupont

SISTEMA DUPONT VITASEGURIDAD CIA. LTDA.					
RAZON	2010	2011	2012	2013	2014
MARGEN DE UTILIDAD NETA (Utilidad Neta/Ventas)	2%	3%	1%	2%	2%
ROTACION DE VENTAS (Ventas/Activo Total)	6,36	6,72	12,18	6,93	6,67
RAZON DE APALANCAMIENTO (Activo Total/Patrimonio)	1,65	1,64	3,31	1,10	1,34
<b>DuPont</b>	<b>25%</b>	<b>37%</b>	<b>42%</b>	<b>14%</b>	<b>15%</b>

Como se puede distinguir el primer factor corresponde a la primera variable (Margen de utilidad en ventas), el segundo factor corresponde a la rotación de activos totales (eficiencia en la operación de los activos) y el tercer factor corresponde al apalancamiento financiero.

Según la información financiera trabajada, el índice DUPONT nos da una rentabilidad del 24,64% para 2010, se incrementa para el 2011 a 36,74%, siguiendo con tendencia de crecimiento con 41,71% para 2012, y en el 2013 el indicador disminuye a 14,4%, de donde se puede concluir que el rendimiento más importante fue debido a la eficiencia en la operación de activos, tal como se puede ver en el cálculo independiente del segundo factor de la formula DuPont.

**Tabla 23:**

**Matriz resumen Indicadores Financieros (2010-2014)**

VITASEGURIDAD CIA. LTDA.						
MATRIZ RESUMEN DE INDICADORES FINANCIEROS						
INDICADOR	AÑO					PROMEDIO
	2010	2011	2012	2013	2014	
<b>LIQUIDEZ</b>						
RAZÓN DE CIRCULANTE	2,54	6,38	0,79	8,11	2,22	4,01
CAPITAL DE TRABAJO NETO	35.311,61	77.098,17	(3.112,34)	177.813,26	126.325,33	82.687,21
<b>ENDEUDAMIENTO O SOLVENCIA</b>						
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	39%	39%	70%	9%	25%	37%
RAZON DE AUTONOMÍA	61%	61%	30%	91%	75%	63%
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	0,65	0,64	2,31	0,10	0,34	0,81
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	-	-	0,38	4,27	1,82	1,29
RAZON DE APALANCAMIENTO	1,65	1,64	3,31	1,10	1,34	1,81
<b>ACTIVIDAD</b>						
ROTACIÓN DE CARTERA	7,53	7,81	-	14,46	18,95	9,75
PLAZO PROMEDIO DE COBRO	48 días	46 días	-	25 días	19 días	28 días
ROTACIÓN CUENTA POR PAGAR	44,18	190,76	95,74	258,02	48,99	127,54
PLAZO PROMEDIO DE PAGO	8 días	2 días	4 días	1 día	7 días	5 días
ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO	-	-	15,28	32,57	16,26	12,82
ROTACION DE VENTAS	6,36	6,72	12,18	6,93	6,67	7,77
IMPACTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	0,81	0,23	0,46	0,83	0,96	0,66
<b>RENTABILIDAD</b>						
MARGEN DE UTILIDAD NETA	2%	3%	1%	2%	2%	2%
RENDIMIENTO SOBRE EL ACTIVO	15%	22%	13%	13%	11%	15%
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	25%	37%	42%	14%	15%	26%

### **3.3 Análisis de fortalezas y debilidades**

Para el análisis de fortalezas y debilidades de Viteseguridad Cía. Ltda., se realizarán entrevistas al presidente y gerente de la empresa así como al personal administrativo, operaciones. Con la aplicación de la entrevista se conocerán los diferentes aspectos de la empresa como son: su naturaleza, objetivos, organización o estructura, personal, etc., que nos permita identificar sus puntos fuertes y débiles.

#### **3.3.1 Entrevista realizada al gerente general de la compañía**

En la entrevista mantenida con el Ing. Lenin Chilan Mera actual Gerente General de Viteseguridad Cía. Ltda., se han mencionado los siguientes aspectos que se considerarán para la matriz de fortalezas y debilidades.

##### **1. ¿Existe un modelo de Gestión Financiera?**

Dentro del área financiera no existe, sin embargo se han establecido estrategias que incrementen las ventas.

##### **2. ¿La empresa cuenta con un programa contable financiero?**

No, la empresa no cuenta con programas contables, y la contabilidad se ha llevado manualmente con servicios profesionales.

##### **3. ¿Cómo considera que se maneja la comunicación dentro de la empresa**

Los canales de comunicación en la empresa no son eficientes al 100%, pues no se cuenta con un sistema de comunicación entrelazado en todas las áreas de la empresa.

##### **¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?**

Viteseg cuenta con organigrama, se mantiene visible en las instalaciones de la empresa, sin embargo no es de conocimiento de todos, en especial del personal de guardias de seguridad, pese a que se difunde del mismo en las capacitaciones que se mantiene con el personal.

##### **4. ¿La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos, conocidos y acatados por toda la organización?**

Estamos trabajando en la elaboración de manuales de procedimiento para el conocimiento de toda la organización, pero aún no se lo ha podido concretar.

**5. ¿Considera que el ambiente laboral de sus empleados es el adecuado?**

Una de los principios de Viteseguridad Cía. Ltda., es el trabajo en equipo, haciendo hincapié en que nuestras acciones repercuten en las metas que deseamos alcanzar, por lo que se ha fomentado el buen ambiente laboral, considerando a nuestro personal y ofreciéndoles oportunidades de crecimiento personal y profesional, con programas de inclusión y convivencia con los empleados de forma anual.

**6. ¿En el sector de seguridad privada se mantienen altos índices de rotación del personal, según su criterio a que se deben estos indicadores?**

En el sector de la seguridad privada el proceso de reclutamiento y selección del personal no es tarea fácil, la mayoría de veces los guardias de seguridad suelen marcharse sin previo aviso, trabajando apenas días, muestran desinterés en las labores que deben realizar, o incurren en faltas injustificadas repetitivamente, no toma con seriedad su profesión sino únicamente lo ve como una opción para conseguir dinero, generando así el alto índice de rotación del personal en la industria.

**7. ¿Se mantienen programas de capacitación para los empleados?**

En seguridad privada es un pilar fundamental las capacitaciones, pues los guardias de seguridad son nuestra imagen, es por ello que el Departamento de Operaciones conjuntamente con el departamento de Talento Humano preparan anualmente planes de capacitación en los temas de seguridad, manejo de armas, atención al clientes, etc. Sin embargo nos gustaría ampliar las capacitaciones a todas las áreas de la empresa.

**8. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿Es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades?**

En cuanto a tecnología mantenemos un moderno sistema de comunicación y monitoreo las 24 horas del día, los 365 días del año, con monitoreo de cámaras de seguridad a tiempo real.

**9. ¿Cómo ve los niveles de rentabilidad de la empresa? ¿Se podría mejorar?**

En los últimos 2 años la empresa ha crecido, se han incrementado los puestos de seguridad, mantiene una rentabilidad, sin embargo esta es mínima pese a que arroje utilidad, esto debido al alto costo fijo y sin duda alguna la rentabilidad de la empresa se podría y se debe mejorar, para poder mantenernos en el mercado.

**10. ¿Cree usted que un Modelo de Gestión Financiera puede lograr eficiencia en la gestión financiera?**

Efectivamente, teniendo en cuenta o identificando cuales son las deficiencias financieras que presenta la empresa que impiden un buen manejo de liquidez y rentabilidad.

**11. ¿Para la toma de decisiones, cree usted que debe mejorar la información de la gestión presupuestaria?**

Efectivamente; si no hay una información adecuada se pueden quedar proyectos importantes o que sin embargo de contar con presupuesto no se los está ejecutando. Entonces, si es importante que se realice el control en la información.

**12. ¿Cuál es el área estratégica de la que depende el éxito a largo plazo de la empresa?**

Todas las áreas contribuyen para alcanzar el éxito empresarial, porque se complementan, sin embargo publicidad y ventas junto con la excelente labor de operaciones son las áreas primordiales.

**13. ¿Considera que la empresa se encuentra posicionada en el mercado?**

Viteseg cuenta con reconocimiento empresarial, sin embargo aún le falta potenciar al máximo la imagen y servicios empresariales.

**14. ¿Cuál cree usted que es su mayor ventaja dentro del mercado?**

Si bien es cierto, existen un gran número de empresas que se dedican a brindar servicios de seguridad privada, pero considero que nuestra mayor ventaja es la calidad del trabajo en equipo, así como la diversificación en el portafolio de servicios que ofertamos a nuestros clientes.

### 3.3.2 Matriz FODA

El análisis FODA es un instrumento que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico exacto que permite tomar decisiones conforme los objetivos y políticas enunciados.

**Tabla 24:**

#### **Matriz FODA**

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios prestados acorde a las necesidades de los clientes</li> <li>• Reconocimiento de la organización en el medio de seguridad privada</li> <li>• Precios competitivos</li> <li>• Servicio personalizado</li> <li>• Cuenta con modernos sistemas de comunicación y monitoreo permanente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta rotación del personal</li> <li>• Carece de manual de procedimiento y funciones</li> <li>• Altos costos fijos</li> <li>• Baja rentabilidad</li> <li>• La empresa no cuenta con un sistema de información entrelazado en todos los niveles.</li> <li>• No se diferencia el costo de prestar el servicio de seguridad privada.</li> </ul>
FACTORES INTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento indiscriminado del índice delincinencial</li> <li>• Falta de confianza de la población en las instituciones públicas que brindan el servicio de seguridad.</li> <li>• Cambios legislativos realizados especialmente en cuanto al control y requisitos para erradicar la competencia ilegal e informal.</li> <li>• Debilidad del estado para implementar estrategias en seguridad ciudadana</li> <li>• Incremento de la demanda en cuanto a seguridad electrónica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia agresiva basada en la fijación de precios</li> <li>• Existe informalidad en el sector y por lo tanto la competencia ilegal</li> <li>• Falta de apoyo del gobierno por la restricción impuesta a la adquisición y manejo de armas</li> <li>• Restricciones de los organismos de gobierno en la entrega de permisos de funcionamiento.</li> <li>• Fuerza laboral con bajos niveles de instrucción académica</li> <li>• Situación actual del país.</li> <li>•</li> </ul>

## CAPÍTULO IV

### PLANEACIÓN FINANCIERA

#### 4 Planeación financiera

Según (Gitman, 2003), la Planeación Financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque proporciona una guía para dirigir, coordinar y controlar las acciones de la empresa para alcanzar sus objetivos.

El objetivo principal de una planeación financiera es dar información del negocio para poder establecer planes y metas y con base en ellas ejecutar actividades para cumplirlas, debe permitir medir las opciones estratégicas y evaluar los estados financieros del negocio, mermando el riesgo y aprovechando las oportunidades y recursos financieros.

El proceso de planeación financiera empieza con planes financieros a largo plazo, o *estratégicos*. A su vez estos guían la formulación de planes y presupuestos a corto plazo, u *operativos*. Por lo general, los planes y presupuestos a corto plazo implementan los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa.

- **Planes financieros a largo plazo o estratégicos:** estructuran las acciones financieras planeadas de la empresa y el impacto anticipado de esas acciones durante períodos que van de 2 a 10 años. Estos planes 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.
- **Planes financieros a corto plazo u operativos:** especifican acciones financieras a corto plazo y el impacto esperado de esas acciones. La mayoría de veces estos planes cubren de 1 a 2 años. Las principales entradas incluyen el pronóstico de ventas y varias formas de datos operativos. Las principales salidas incluyen varios presupuestos operativos, de efectivo, y estados financieros pro forma.

#### Beneficios

- Provee una visión comprensiva de la situación actual y le permite identificar estrategias que le faciliten lograr sus metas a corto y largo plazo.
- Esta herramienta sirve para mejorar la rentabilidad de la empresa y le ayuda a ser más competitiva a través de la planificación y control presupuestario, y del análisis de sus datos económicos y financieros.
- Facilitará la integración y colaboración de todos los sectores de la empresa, ya que obliga a establecer una clara asignación de responsabilidades
- Permite identificar el escenario tanto interno como externo de la empresa en el horizonte del Plan.
- Mantener equilibrio económico en todos los niveles de la empresa.
- Permite definir el rumbo que tiene que seguir la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones.

#### **4.1 Proceso de Planeación**

Se puede decir que la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se habrán de realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados:

- Planear lo que se desea hacer
- Llevar a la práctica lo planeado y
- Verificar la eficiencia de lo que se hace.

En el caso de Viteseguridad Cía. Ltda., no maneja un plan financiero, por lo que no ha definido un rumbo claro que le permita viabilizar el uso adecuado de los recursos y tampoco ha podido realizar pronósticos y objetivos financieros que le permitan alcanzar las metas propuestas y estabilizar los índices de liquidez y mejorar los índices de rentabilidad.

Sin embargo en los últimos años analizados ha demostrado un crecimiento en su estructura financiera, pues ha presentado un crecimiento positivo en las ventas, las mismas que generan rentabilidad, se han podido cubrir a tiempo las cuentas del pasivo a corto plazo, y se observa inversión en la adquisición de activos fijos.

La Planificación Financiera se establece como base para la elaboración del modelo de gestión financiera para Viteseguridad Cía. Ltda., con el propósito de facilitar la toma de decisiones a la gerencia, puesto que se definirán objetivos financieros, establecerán estrategias, y proyecciones; minimizando riesgos y aprovechando todas las oportunidades que se presenten.

#### 4.2 Alineación de misión

La misión financiera es la formulación de los propósitos financieros de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados, el talento humano, que soportan el logro de estos propósitos, por lo tanto la misión financiera debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los colaboradores. (Serna Gómez, 2008)

De acuerdo con el análisis del diagnóstico situacional realizado a la empresa, considerando que la redefinición de la misión empresarial como pilar fundamental de planificación y en común acuerdo con la gerencia se concluye la siguiente:

MISIÓN
Viteseguridad Cía. Ltda., es una empresa de servicios especializada en materia de seguridad privada y vigilancia a nivel nacional; con el apoyo de talento humano competente y altamente capacitado garantizamos el bienestar y tranquilidad de nuestros clientes, cuenta además con una estructura financiera que le permite optimizar los recursos empresariales contribuyendo de esta forma al fortalecimiento de la matriz productiva del país.

En cuanto a la formulación de la misión financiera se debe considerar que ésta se encuentre enfocada al logro de la visión financiera, mediante la aplicación de estrategias financieras, para lograr alcanzar los objetivos financieros, por consiguiente debe ser medible en eficiencia y eficacia, por lo cual se ha establecido la siguiente:

### MISIÓN FINANCIERA

Viteseguridad Cía. Ltda., ofrece a sus clientes servicios de alta calidad a los menores costos del mercado, participando activamente en el desarrollo y beneficios de sus colaboradores y socios.

#### 4.3 Alineación visión

La visión señala rumbo, da dirección; es la cadena o el lazo que une, el presente con el futuro, de las empresas. De donde la visión financiera de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias financieras, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión financiera debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias financieras, y es medible mediante un sistema de indicadores de gestión bien definidos. (Serna Gómez, 2008)

Al igual que con la misión procedemos a realizar el rediseño de la visión empresarial, siendo la siguiente:

### VISIÓN

Ser la empresa líder en la prestación de servicios integrales de seguridad privada y vigilancia hasta el año 2019, símbolo de seguridad y confianza, brindando servicios de calidad, basados en la competitividad de nuestro recurso humano, contribuyendo al desarrollo económico del país

En cuanto a la formulación de la visión financiera consideramos que debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor, determinándose la siguiente:

### VISIÓN FINANCIERA

Ser la empresa líder en el mercado de seguridad privada y vigilancia hasta el año 2019, optimizando sus costes, asegurando un crecimiento sostenible y beneficios rentables para sus colaboradores y socios.

#### 4.4 Objetivos

Los objetivos financieros son las metas que la empresa pretende alcanzar para satisfacer sus necesidades económicas e incrementar el valor para los socios de la empresa. El objetivo de las finanzas empresariales es la consecución de las metas de índole financiera que permitan alcanzar el objetivo general de la empresa. (Palomo Zurdo & Viera Cano , 2015)

Según el autor, (Gutiérrez Carmona, 2008) El objetivo del gerente financiero es maximizar el valor de mercado de la empresa, este debe ser el criterio fundamental que guíe sus decisiones financieras, obviamente enmarcadas dentro de los principios y objetivos de la empresa. Por lo tanto, las decisiones de inversión, financiamiento y operación que adopte hoy serán de vital importancia para la supervivencia, rentabilidad y el crecimiento de la empresa en el futuro.

##### 4.4.1 Objetivos de liquidez

De acuerdo al análisis financiero y comparando los resultados de liquidez de la empresa es de 2,22 para el año 2014, con una tasa de crecimiento anual de -0,3367 entre el año 2010 al año 2014; ubicándose por encima del indicador del sector que para el mismo año fue en promedio de 1,32 y tomando en cuenta que la empresa en promedio de los 5 años presenta una liquidez inmediata de 11,84% (Banco/Activo Total), lo que adicionalmente nos indica que la empresa tiene la capacidad para pagar sus deudas a corto plazo y un margen de capacidad para adquirir nuevas obligaciones a corto plazo así como destinar efectivo a inversiones a corto plazo, se plantea el siguiente objetivo:

- **Estabilizar el nivel de liquidez inmediata de la empresa, determinando las medidas que permitan la adecuada utilización de los fondos disponibles, de tal forma que se mantenga una razón de liquidez de 2.**

##### 4.4.2 Objetivos de endeudamiento o solvencia

Viteseguridad Cía. Ltda., de acuerdo al diagnóstico financiero no presenta alto nivel de endeudamiento con terceros, pues su principal fuente de financiamiento han

sido sus socios accionistas, por lo que en el año 2013 y 2014 los socios deciden inyectar capital para futuras capitalizaciones para la operación y crecimiento de la empresa. El índice endeudamiento en promedio de los cinco años analizados es del 37%, con una tendencia de crecimiento de -8,5%, pues la empresa no cuenta con deudas significativas a corto y largo plazo, además de que cuenta con liquidez necesaria para cubrir sus deudas más cercanas, se establece el siguiente objetivo:

- **Mantener el bajo nivel de endeudamiento con los proveedores, en base al promedio de los años 2010-2014 que es de 37% aprovechando el bajo costo financiero para que la empresa sea sostenible en corto y largo plazo.**

#### **4.4.3 Objetivos de actividad**

En lo que se refiere a la gestión de la empresa en la utilización de los activos, de acuerdo a los resultados del diagnóstico financiero tenemos una razón promedio entre el año 2010 al 2014 de 7,771 veces que se generan ingresos por el total de la inversión en activos, presentando una tasa de crecimiento anual del 0,010. Mientras que el índice del sector en promedio al 2013 se ubica en 3,7866, al comparar los resultados obtenidos determinamos que Viteseg se ubica por encima del indicador del sector, lo cual nos indica que la eficiencia en la utilización de los activos de la empresa ha sido productiva en cuanto a la generación de ingresos, por cuanto se ha desarrollado en un mejor nivel que el sector, partiendo de esto se establece el siguiente objetivo:

- **Mantener la rotación de activos en base al promedio 7,77 veces de los años 2010-2014.**

Además se puede observar que el período medio de cobro es de 28 días en promedio de los cinco años analizados, se encuentra un tanto elevado para este tipo de negocio, dado que por ser una compañía dedicada a la prestación de servicios de vigilancia, necesita tener liquidez inmediata para poder solventar sueldos y salarios, mientras que la rotación de las cuentas por pagar tienen mayor frecuencia, pues en promedio de los cinco años, Viteseg cancela sus obligaciones cada 5 días.

Por tal motivo, se plantean los siguientes objetivos:

- **Mantener el plazo promedio de cobro, similar al del último año de análisis (2014) para mejorar la eficiencia del Capital de Trabajo, llegando a recuperar la cartera en 19 días máximo.**
- **Incrementar el plazo promedio de pago a 30 días mínimo.**

#### **4.4.4 Objetivos de rentabilidad**

Viteseguridad Cía. Ltda., presenta un índice de rentabilidad del Patrimonio de 24,64% en el año 2010, 36,74% en el año 2011, 41,709% en 2012, reduciéndose significativamente al 14,39% en el año 2013, y con un rendimiento de 14,78% en el 2014 con una tasa de crecimiento anual negativa de -0,097 por cuanto la empresa no muestra crecimiento que permita mejorar las cifras económicas, esto debido a que el total de los gastos representan en promedio de los períodos analizados el 96.85% del total de los ingresos quedando un mínimo margen de utilidad, afectando directamente a la rentabilidad de la empresa. Comparado con el índice de la industria que se ubicó en 44,80% en el año 2014, Viteseg se encuentra por debajo de este indicador. Si bien es cierto los ingresos han crecido en los períodos analizados, sin embargo los gastos han crecido de la misma manera, por lo que se establece el siguiente objetivo:

- **Incrementar el nivel de ventas a un 18%, de modo que nos permita estabilizar ventas del promedio histórico del 70%.**
- **Alcanzar un margen de utilidad neta del 2% al 5%, para mejorar la actividad del negocio.**
- **Mejorar la rentabilidad sobre el Patrimonio del 26% al 50% aproximadamente, con la finalidad de dar valor al capital de la empresa y sus accionistas.**

#### **4.5 Estrategias**

La estrategia financiera examina las implicaciones financieras de las opciones estratégicas de nivel corporativo y de unidades de negocio e identifica el mejor curso de acción financiera. Además de que proporciona una ventaja competitiva a través de un menor costo de fondos y una capacidad flexible para recaudar capital con el fin de

apoyar una estrategia empresarial. La estrategia financiera es la práctica que la empresa adopta para alcanzar sus objetivos económicos, puesto que se determinan acciones o alternativas que enmarcan el camino que se va a recorrer para alcanzar los objetivos planteados. (Gitman, 2003)

Es por ello que se establecerán estrategias que permitirán construir un modelo de gestión financiera para Viteseguridad Cía. Ltda., mediante la formulación de indicadores que controlen la eficiencia, eficacia, optimización de recursos, para estabilizar la liquidez de la compañía, así como mejorar su rentabilidad por medio del incremento en la venta de los servicios de seguridad privada.

#### **4.5.1 Estrategias de Liquidez**

La empresa presenta una debilidad financiera por cuanto presenta exceso de liquidez, y de acuerdo al objetivo planteado, se establece la siguiente estrategia:

- **Monitoreo permanente de las cuentas de ingresos, costos y gasto.**

Al realizar flujos de caja tenemos una herramienta que nos ayuda en la toma de decisiones, puesto que nos permite desembolsar dinero en función del conocimiento seguro del vencimiento de las obligaciones con terceros, y también nos permite conocer las futuras entradas de efectivo, al identificar los activos y su plazo de convertibilidad en el tiempo. Una vez realizados los flujos de caja también conoceremos el fondo disponible con el que cuente la empresa, y podremos decidir el destino de estos fondos para un mejor manejo del efectivo, puesto que se podría invertir a corto plazo, generando una rentabilidad, evitando mantener dinero ocioso en la empresa.

#### **4.5.2 Estrategias de endeudamiento o solvencia**

Considerando que la imagen empresarial en cuanto a carácter de pago es primordial para el normal desarrollo de las actividades económicas, y para mantener bajo el nivel de endeudamiento con los proveedores, y lograr que la empresa sea

sostenible en corto y largo plazo. Así como también es importante mantener buenos plazos y condiciones de pago con los proveedores, en función del giro del negocio.

Se establece la siguiente estrategia:

- **Motivación a proveedores, de tal manera que se consiga fidelizar a los mismos, y de esta forma ampliar los plazos promedio de pago, además de obtener descuentos en compras, incrementando anualmente cuatro días para llegar a la meta planteada.**

#### **4.5.3 Estrategias de actividad**

Como se puede evidenciar en el análisis de los indicadores de actividad, se pueden mantener y optimizar algunos de estos indicadores para una mejor eficiencia de la dirección financiera. A continuación se detalla las estrategias para mejorar estos índices a largo plazo:

- **Efectividad de cumplimiento de políticas.**
- **Incentivar el cobro de cartera, fidelizando las políticas tanto de cobros como de pagos**

Es muy importante llegar a un acuerdo con respecto a los plazos de pago tanto con cliente y proveedores, puesto que de acuerdo al análisis financiero se ha determinado que el plazo promedio de pago de Viteseg con terceros es de 5 días en promedio de los cinco años, frente a 28 días que es el plazo promedio de cobro.

#### **4.5.4 Estrategias de rentabilidad**

De acuerdo al análisis realizado, la rentabilidad de la empresa no muestra crecimiento, y si bien es cierto los gastos tanto de ventas como administrativos son necesarios para el óptimo funcionamiento del negocio, sin embargo cuando estos se vuelven excesivos no son beneficiosos para su rentabilidad, por esta razón es importante la aplicación de políticas y estrategias que permitan el adecuado uso de los recursos.

- **Fidelizar a los clientes para un crecimiento sostenible de los ingresos, por medio de un servicio de calidad, con mano de obra calificada.**

- **Socializar en la empresa las estrategias planificadas y ponerlas en práctica.**

#### 4.6 Matriz Resumen

**Tabla 25:**

#### **Matriz de Objetivos y Estrategias Financieras**

<b>MATRIZ DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS</b>			
<b>VITASEGURIDAD CIA. LTDA.</b>			
<b>INDICADOR</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>
<b>LIQUIDEZ</b>	Estabilizar el nivel de liquidez inmediata de la empresa, determinando las medidas que permitan la adecuada utilización de los fondos disponibles	Monitoreo permanente de los ingresos, costos y gasto.	Razón de circulante 2
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	Mantener el nivel de endeudamiento en base al promedio de los años 2010-2014 con los proveedores, aprovechando el bajo costo financiero.	Motivación a proveedores, de tal manera que se consiga fidelizar a los mismos.	Razón de endeudamiento 37%
<b>ACTIVIDAD</b>	Incrementar la rotación de cuentas por cobrar para mejorar la eficiencia del Capital de Trabajo.	Incentivar el cobro de cartera, fidelizando las políticas tanto de cobros como de pagos	19 días
	Incrementar el plazo promedio de pago.		27 días
<b>RENTABILIDAD</b>	Estabilizar el nivel de ventas del promedio 2010-2014	Fidelizar a los clientes para un crecimiento sostenibles por medio del servicio de calidad	18%
	Alcanzar margen de utilidad neta adecuado para mejorar la efectividad del negocio. Mejorar la rentabilidad sobre el Patrimonio, para dar valor al capital de la empresa y sus accionistas.	Socializar en la empresa las estrategias planificadas y ponerlas en práctica.	Margen de utilidad neta del 2% al 5%

## CAPÍTULO V

### DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA VITASEGURIDAD CÍA. LTDA.

#### 5 Modelo de gestión financiera

Un modelo financiero es un sistema que permite predecir el desempeño futuro de una empresa en función a cambios variables claves del negocio. (Nuñez, 2015)

##### 5.1 Tipos de modelo de gestión financiera

Según (Gutiérrez Carmona, 2008), un modelo puede definirse como una abstracción de la realidad. De tal manera que se planean tres tipos de modelos:

- 1. Modelos Físicos:** cuando la realidad se representa físicamente utilizando materiales, de tal manera que es posible observarla sin necesidad de recurrir al objeto real. Por ejemplo la maqueta de un edificio, que sin ser el edificio lo representa y da una idea de cómo se verá cuando esté construido, así mismo, se pueden hacer correcciones sobre el modelo antes de llevar a cabo la obra.
- 2. Modelos análogos:** cuando la realidad se representa en un medio diferente a través de las relaciones entre sus componentes, de tal manera que es posible entenderla sin necesidad de tenerla presente. Por ejemplo el mapa de ruta entre dos ciudades.
- 3. Modelos simbólicos:** cuando la realidad es abstracta y se representa a través de variables que se relacionan matemáticamente, de tal manera que se pueden cuantificar los resultados de esas relaciones. Por ejemplo Balance General de una empresa.

Los modelos financieros representan una herramienta de planificación, que permite a partir de una representación matemática del negocio, determinar cómo ciertas variables afectan la rentabilidad de la empresa y predecir, a través de cambios en los valores de esas variables, potenciales resultados del negocio. Un modelo económico viene siendo, a fin de cuentas, un conjunto de ecuaciones que permiten

proyectar el estado de ganancias y pérdidas de la empresa y su flujo de caja, operando en determinadas condiciones de precios y costos. Dichas condiciones se reflejan a través de los valores de las variables de entrada, además que los modelos económicos ayudan a tomar decisiones y medir sus riesgos al permitir simular los posibles resultados de las decisiones a tomar, sirviendo también para predecir el impacto de los cambios en el entorno, en la capacidad de la empresa para cubrir sus compromisos y pagar sus obligaciones. (Hontoria López, 2014)

### **5.1.1 Las variables**

Las variables son todos los componentes de una situación, sin embargo un modelo se debe desagregar solo hasta el nivel que el buen juicio y las circunstancias lo requieran. Las variables se deben cuantificar en los modelos y para ello se recurre a valores o códigos. Las variables se clasifican según el grado de elaboración en:

#### **1. Variables elementales o de entrada:**

Son aquellas que parte de un valor original y sirven para introducir valores al modelo. Se conocen como las variables independientes del modelo y a su vez se dividen en variables de decisión y variables ambientales:

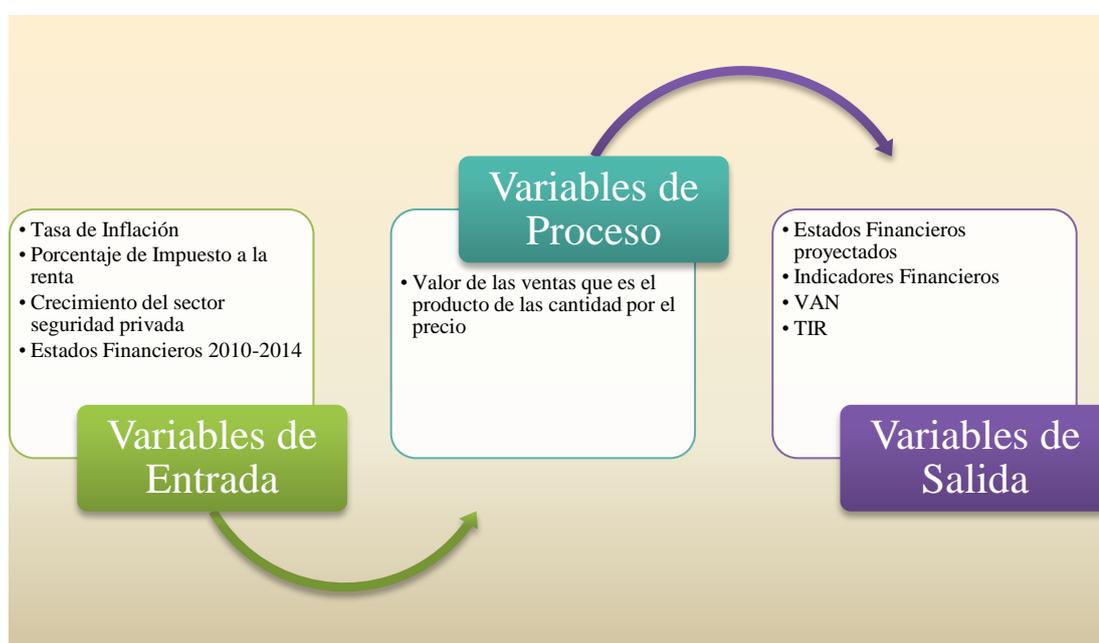
- a. Variables elementales de decisión:** son aquellos elementos de la situación que están bajo el control de quien toma la decisión y por lo menos en teoría puede asignarles el valor que se desee con el fin de apreciar el efecto que las decisiones sobre el valor de estas variables tiene en el resultado.
- b. Variables elementales de ambiente:** son los elementos que se crean fuera del modelo y por lo tanto no están bajo el control de quien toma las decisiones, pero deben incluirse en el análisis con el fin de entender el efecto del entorno en el futuro de la situación modelada.

#### **2. Variables intermedias o de proceso**

Se calculan en el modelo a través de operaciones con las variables elementales y aunque sirven para analizar los resultados intermedios, no son el resultado que busca el modelo.

### 3. Variables de resultados o de salida

Son aquellas que ofrecen el valor final del modelo sobre el que se hacen los análisis. Son variables dependientes del modelo.



**Figura 42: Variables de un modelo financiero**

#### 5.1.2 Clasificación de los modelos financieros

Es importante conocer las diferentes clases de modelos financieros, tomando en cuenta que no pueden encasillarse de manera exclusiva en una de las clasificaciones, ya que normalmente se combinan varias de ellas, por lo que las clasificaciones se las puede realizar dependiendo del criterio: según el propósito del modelo, según el horizonte de tiempo que esté involucrado, según la metodología de solución que se emplee para ejecutar el modelo, según la forma de cuantificar las variables que utiliza y según el grado de detalle de las variables.

### 5.1.2.1 Modelo según su propósito

1. **Modelo normativo:** son aquellos modelos que muestran un curso de acción y por lo tanto estén indicando que debe hacerse para cumplir con las normas; son modelos que ayudan a tomar decisiones legales de acuerdo con los valores de las variables.
2. **Modelo experimental:** sirve para cuantificar el efecto de las hipótesis que se hacen acerca de una situación; cuando se lanza una hipótesis sobre una situación, la misma se introduce al modelo asignando valores. Son modelos que ayudan a tomar decisiones de política de acuerdo con los resultados que produzca en los objetivos implementar una determinada hipótesis.
3. **Modelo exploratorio:** se utilizan para medir el efecto que pequeños cambios en los parámetros producirán en la situación actual, ayudan a tomar decisiones operativas.
4. **Modelo de pronóstico:** no son modelos para proyectar variables, sino estiman el valor futuro de los resultados, según los planes y políticas que se planea implementar en el futuro. Este modelo sirve para anticipar el grado de cumplimiento de los objetos de acuerdo al comportamiento de los parámetros.

### 5.1.2.2 Modelo según el horizonte de tiempo que esté involucrado

Estos modelos se apoyan mutuamente y no se puede hablar de combinarlos, ya que su objetivo es diferente, además es importante reconocer que el horizonte de tiempo es subjetivo, por lo que el plazo para una empresa que puede ser corto para otra puede ser largo.

1. **Modelos operacionales:** utilizan como variables de entrada transacciones de la operación diaria de la empresa, por lo que son de corto plazo y muy detallados, son de apoyo al área operativa.
2. **Modelos de control:** son de mediano plazo y utilizan como variables de entrada eventos ocurridos en el pasado, con el fin de verificar hechos y prever situaciones.
3. **Modelos de planeación:** son de largo plazo que utilizan como variables de entrada tendencias y políticas a fin de proyectar los resultados de los planes,

son de apoyo al área directiva para planear la consecución de los objetivos empresariales.

### 5.1.2.3 Modelo según la metodología de solución

En la actualidad existen modelos inteligentes de solución avanzada, que tienen en cuenta los eventos ocurridos, por lo que aprenden de ellos para mejorar la solución.

1. **Modelo de optimización:** se utilizan para encontrar la combinación de variables de entrada que logra el mejor valor posible en los resultados, según los recursos disponibles y algunas restricciones técnicas, ayudan a la toma de decisiones.
2. **Modelos de simulación:** se utilizan para aprender sobre una situación, ya que al conocer el impacto de las variables y sus relaciones en los resultados de una situación se puede mejorar la negociación. Son de apoyo a la administración de la empresa para comprender mejor una situación.

### 5.1.2.4 Modelo según la forma de cuantificar

A pesar de no conocer el futuro y de que cada supuesto tiene varios grados de ocurrencia, es normal encontrar que los modelos financieros se tratan de manera determinística, dada su facilidad de cálculo y la dificultad que existe para cuantificar probabilidades de ocurrencia de cada alternativa.

1. **Modelo determinísticos:** las variables de entrada del modelo reciben valores subjetivos, de acuerdo con supuestos, por lo tanto cada vez que se ejecuta el modelo se supone que se conoce con certeza el valor que se asigna a la variable; facilitan su cuantificación y ejecución, pero que no tienen en cuenta la incertidumbre que existe en las decisiones financieras.
2. **Modelos probabilísticos:** las variables de entrada del modelo toman valores de acuerdo con una distribución de probabilidades, por lo tanto cada vez que se ejecuta el modelo las variables toman valores al azar de acuerdo con la probabilidades signadas a cada expectativa, consideran la incertidumbre por lo que no arrojan respuesta única.

### 5.1.2.5 Modelo según el grado de detalle

Para analizar situaciones empresariales deben utilizarse los modelos aplicativos, ya que estos son la aplicación de un modelo explicativo, a una realidad específica.

1. **Modelo explicativos:** se construyen para explicar un concepto teórico, por lo tanto incluyen supuestos y restricciones que los hacen bastante simples.
2. **Modelos aplicativos:** se construyen para ser aplicados en la realidad, por lo que incluye detalles que se manifiestan en un alto número de variables y de condiciones que los hacen complejos.

### 5.1.3 Resultados obtenidos similares con aplicación de modelos

De acuerdo a investigaciones realizadas en los últimos 5 años, se puede observar que se ha aplicado modelo de gestión financiera a diferentes empresas dedicadas a la comercialización, a brindar servicios, o manufactura, con la finalidad de mejorar la rentabilidad de las mismas, por lo que me permito mencionar los siguientes casos:

En la tesis “Diseño de un modelo de gestión financiera para maximizar las utilidades de la empresa TECNIFAISSA CÍA. LTDA., ubicada en la ciudad de Quito”, empresa dedicada a la fabricación, importación y comercialización de filtros de aire. (Chonta Baiza, 2014), realiza un estudio de la situación financiera y los compara con los indicadores del Sector de autopartes del País, y sugiere la aplicación del modelo de gestión financiera en la empresa, puesto que eso le permitirá a la misma, analizar los diferentes escenarios, facilitándole información para una oportuna toma de decisiones.

Por otro lado (Cumbal Granizo, 2013), en la tesis “Aplicación del modelo de gestión financiera a la empresa VIPRISEP CÍA. LTDA”, dedicada a brindar servicios de seguridad privada menciona que dentro del desarrollo institucional de una compañía es fundamental el análisis e investigación del área financiera, puesto que esto aporta con los resultados económicos para la toma de decisiones, por lo que la aplicación de un modelo de gestión financiera permite a la empresa buscar oportunidades en base al establecimiento de estrategias formuladas, y con ello mejorar la rentabilidad empresarial.

Según (Dávila Sánchez, 2010), en el proyecto de graduación con el tema “Modelo de gestión financiera para la empresa TECNIVIDRIO 2000 S.A.”, indica que un adecuado análisis del entorno interno de la empresa, permitirá reconocer fortalezas existentes que se pueden potenciar al máximo, por otro lado proponer un modelo de presupuesto de capital que permita a la empresa tomar de decisiones oportunas y acertadas, sobre inversiones a largo plazo, para que el Modelo se constituya en un soporte para mantenerse en el mercado logrando una ventaja competitiva.

Adicional a lo expuesto, en la actualidad existen un sin número de programas o sistemas de gestión que son diseñados exclusivamente para los distintos tipos de empresas, de acuerdo a sus necesidades y requerimientos, sin embargo estos sistemas representan elevados costos de implementación, por lo que la mayoría de pequeñas y medianas empresas no optan por este tipo de herramientas, haciéndose de suma importancia el desarrollo de modelos accesibles con diseños que recojan las necesidades de cada empresa.

#### **5.1.4 Sustento del modelo para la propuesta**

La presente investigación se fundamenta en la necesidad que se ha descubierto en la Administración de Viteseg de crear procesos actualizados, que le permita a la gerencia disponer de herramientas para analizar los diferentes escenarios y por consiguiente le posibiliten la adecuada y oportuna toma de decisiones.

Esto se ve reflejado en la reestructuración de la filosofía empresarial, al alinear la misión y visión de la empresa, así como también la misión y visión financiera de Viteseguridad Cía. Ltda., para cumplir los valores y principios que representa la empresa y poder fortalecer el trabajo en equipo, además del compromiso del personal de trabajar en la consecución de los objetivos alineados en la planeación; para así convertirse en la empresa líder en la prestación de servicios de seguridad privada.

Además con el diseño del modelo se pretende mejorar la rentabilidad de la empresa, puesto que de los 5 años analizados, la empresa no muestra crecimiento del negocio, debido a que no cuenta con proyecciones financieras y obviamente se

maneja un escenario de incertidumbre, al no poder establecer estrategias frente a oportunidades y amenazas que se presenten en el futuro.

## **5.2 Diseño del modelo de gestión financiera**

El Modelo de Gestión Económico-Financiera es una representación ideal de un conjunto de procesos interdependientes, orientados para planificar, organizar, dirigir y controlar de manera eficaz y eficiente los recursos materiales y financieros para alcanzar los objetivos propuestos por la entidad. Constituye una herramienta que permite comprender como opera la economía y las finanzas de un negocio, así como predecir el comportamiento de estas variables y tomar decisiones sobre las mismas. (Aniolis, 2014)

Por lo que luego de realizar el análisis respectivo de los diferentes tipos de modelos financieros, para el presente proyecto se ha optado por el método de planeación y pronósticos, con un enfoque de sistema para mejorar la efectividad del diseño; pues nos da como resultado diferentes escenarios y alternativas, mismos que son objeto de análisis y evaluación que facilitará a la gerencia la toma de decisiones. El método de pronósticos es una herramienta que nos permitirá la proyección de las variables, de acuerdo a la planificación previa, así como el monitoreo para conocer el cumplimiento de los objetivos proyectados en tiempo determinado

Es importante mencionar que por efectos de presentación del modelo de gestión financiera se lo va a realizar en un escenario normal, pudiendo de manera práctica visualizar los resultados que arroje este con otros escenarios.

### **5.2.1 Ingreso de información al modelo**

### **5.2.2 Variables Elementales o de entrada del modelo**

Para el desarrollo del modelo, para el ingreso de los variables independientes se tomarán en cuentas, las variables de decisión, las variables de ambiente, así como las estrategias determinadas en la planificación financiera, por lo que empleamos los siguientes datos:

- Balance General Histórico – Período 2010-2014
- Estado de Resultados Histórico – Período 2010-2014
- Indicadores Financieros de los Períodos 2010-2014
- Estrategias financieras planteadas en la planificación financiera.
- Tasa de Inflación, tasa impuesto a la renta, crecimiento del sector de seguridad privada.
- Estrategias financieras planteadas en la planificación financiera.

### 5.2.3 Variables dependientes o de salida del modelo

Como lo mencionamos anteriormente las variables dependientes son los resultados que arroje el modelo financiero. En este caso en particular el modelo arrojará los siguientes resultados:

- Balance General Proyectado – Período 2015-2019
- Estado de Resultados Proyectado – Período 2015-2019
- Flujo de Efectivo Proyectado – Período 2015-2019
- Indicadores Financieros de los Períodos 2015-2019
- Evaluación Financiera

### 5.2.4 Estructuración de la información

Luego de haber definido las variables dependientes e independientes del modelo, procedemos a estructurar la información empleada para el diseño del modelo con la ayuda de la herramienta Excel, a continuación se muestra las siguientes hojas de cálculo:

1. Hoja de cálculo “**DATOS Y ESTRATEGIAS**”, en la cual se ingresan los datos de las variables independientes, esta hoja de cálculo se encuentra dividida en dos partes que son Datos y Estrategias.
  - **Datos:** en esta hoja de cálculo se ingresan los datos de las variables independientes, para el diseño del modelo:

**Tabla 26:****Datos de ingreso del Modelo de Gestión Financiera**

DATOS			
Tasa de Inflación		4,1%	%
Impuesto a la Renta		22%	%
Crecimiento sector seguridad privada		10%	

Para la elaboración del modelo de gestión financiera se ha considerado una tasa de inflación del 4,1%, porcentaje mayor a la publicada por el boletín de supuestos Macroeconómicos 2015-2019, emitido por el Banco Central del Ecuador del 3,6%; debido a la situación económica que está atravesando el país. Tasa de impuesto a la renta del 22%; Tasa de descuento 28,73%, y crecimiento promedio del sector de seguridad privada 10%, dentro de un escenario normal.

- **Estrategias:** las estrategias son las acciones o alternativas que adoptará la empresa posterior al diagnóstico financiero, mismos que se establecieron en el capítulo Planeación Financiera, y que nos servirán para alcanzar los objetivos planteados. Se detallan a continuación:

**Tabla 27:****Ingreso de Estrategias al Modelo de Gestión Financiera**

OBJETIVO			ESTRATEGIA					
<b>LIQUIDEZ</b>								
Estabilizar el nivel de Liquidez	2%	%	Control de las cuentas de ingresos, costos y gastos					
<b>ENDEUDAMIENTO</b>								
Mantener el bajo nivel de endeudamiento	37%	%	Motivación a proveedores					
<b>ACTIVIDAD</b>								
Estabilizar el nivel de ventas	12%	%	Fidelizar a los clientes					
Mantener el plazo promedio de cobro	19	días	Efectividad del cumplimiento de las políticas de cuentas por Cobrar					
Incrementar el plazo promedio de pago	27	días	Efectividad del cumplimiento de las políticas de cuentas por pagar					
			INCREMENTO EN DIAS	2015	2016	2017	2018	2019
			4	11	15	19	23	27

La tabla Estrategias se muestran en cuatro partes las mismas que se detallan a continuación:

- 1.1 Liquidez:** con la finalidad de mantener equilibrado el nivel de liquidez de la empresa, para el diseño del modelo se plantea un adecuado control y

seguimiento de las cuentas de ingresos, costo de ventas y gastos, para de esta formar conocer los flujos de caja y mantener una razón de liquidez del 2%.

**1.2 Endeudamiento:** Viteseguridad Cía. Ltda., al mantener un buen nivel de endeudamiento con los acreedores, planifica mantener el 37% de índice de endeudamiento, resultado arrojado en el diagnóstico financiero, para lo cual busca motivar a los proveedores, por medio de fidelidad y puntualidad en los pagos.

**1.3 Actividad:** la empresa se ha visto en la necesidad de incrementar los niveles de ventas de acuerdo al análisis del crecimiento promedio del sector, considerando un incremento en las ventas del 12% para un escenario normal; más un incremento adicional que corresponde a las variables macroeconómicas como es el índice inflacionario, mismas que afectan los resultados esperados. Así, como también incrementar la efectividad en el cumplimiento de las políticas tanto para cuentas por cobrar como para cuentas por pagar, de tal manera que el plazo en el que se recupere cartera sea de 19 días, y 27 días para el pago de las obligaciones con proveedores.

**1.4 Rentabilidad:** este último grupo de estrategias se retroalimenta de la efectividad en el cumplimiento de las estrategias del grupo de liquidez, endeudamiento y actividad, alcanzando los objetivos establecidos, como son mejorar la rentabilidad sobre el patrimonio de los accionistas.

2. Hoja de cálculo “**BALANCE GENERAL HISTÓRICO**”, en esta hoja se integran los datos del balance general de la empresa de los períodos 2010-2014.
3. Hoja de cálculo “**ESTADO DE RESULTADOS HISTÓRICO**”, en esta hoja se ingresan las cuentas del estado de resultados de la empresa correspondiente a los períodos 2010-2014.

### 5.2.5 Proceso

Dentro de la etapa de proceso del diseño de gestión financiera para la empresa Viteseguridad Cía. Ltda., se establecen las relaciones u operaciones entre las

variables de entrada, por medio de las fórmulas que nos proporciona la herramienta Excel para los cálculos matemáticos, y de esta forma obtenemos las variables de salida.

En el diseño del modelo de gestión financiera para Viteseg, se ha considerado la información histórica de la empresa, como son los estados financieros de los períodos comprendidos entre 2010 y 2014, indicadores financieros del mismo período de tiempo, de tal forma que conozcamos su comportamiento en los últimos años, y en base a ello pronosticar para los próximos 5 años el futuro de la empresa, obteniendo estados financieros proyectados, que nos permitan el cálculo y semaforización de indicadores financieros para medir el cumplimiento de los objetivos planteados en la planificación financiera.

La elaboración de los estados financieros proforma permite a la gerencia de la empresa analizar los efectos de diferentes decisiones de políticas en la situación y desempeño financiero de la empresa.

### **5.2.6 Estructura del estado de resultados proyectado**

El estado de resultados proyectado, es el informe financiero que muestran las proyecciones de las cuentas: ingresos, costos de ventas y gastos.

#### **5.2.6.1 Proyección de ingresos**

La proyección de los ingresos se prepara en base a la información histórica de la empresa y el comportamiento promedio del sector de seguridad privada, para lo cual se procedió a clasificar a las empresas de seguridad privada por el tamaño, considerando las variables número de empleados y valor bruto de ventas anuales, de acuerdo a la información proporcionada por la Superintendencia de Compañías ubicando a Viteseguridad Cía. Ltda., en el grupo de las medianas empresas.

Las cédulas de proyección de ingresos se lo realizó en la hoja de cálculo “PROYECCIÓN DE INGRESOS”.

**Tabla 28:**  
**Ventas Históricas**

NO.	PERÍODO	VENTAS HISTÓRICAS
1	2010	370.376,62
2	2011	614.321,79
3	2012	691.867,91
4	2013	1.872.734,22
5	2014	2.712.472,87

Fuente: Estado de Resultados Histórico - Viteseguridad Cía. Ltda.

**Tabla 29:**  
**Clasificación de las empresas de seguridad privada**

NO.	CLASIFICACIÓN	NÚMERO DE EMPLEADOS	VALOR BRUTO DE VENTAS ANUALES	NO. EMPRESAS
1	MICROEMPRESA	1 a 9	menor o igual a \$100000	218
2	PEQUEÑAS	10 a 49	100001 a 1000000	286
3	MEDIANAS	50 a 199	1000001 a 5000000	116
4	GRANDES	200 en adelante	5000001 en adelante	22
<b>TOTAL EMPRESAS ACTIVAS DEL SECTOR</b>				<b>642</b>

Fuente: Superintendencia de Compañías

Para conocer el promedio de crecimiento del sector, se ha considerado la información histórica del total de ingresos de las empresas de seguridad privada desde el año 2011 al 2014, información obtenida de los reportes anuales de la Superintendencia de Compañías, posterior a ello se procedió a realizar una estimación del total de puestos de seguridad en cada año aproximando el costo del servicio y la variación de año a año, obteniendo así un crecimiento promedio del 10% correspondiente al número de puestos de servicios 24 horas los 365 días del años.

**Tabla 30:****Promedio de crecimiento del sector de seguridad privada**

AÑO	TOTAL INGRESO EMPRESAS DE SEGURIDAD	# PUESTOS	VARIACIÓN # PUESTOS
2011	404.130.504,69	192.443	-
2012	437.824.933,43	199.011	3%
2013	538.846.856,78	234.281	18%
2014	611.865.637,00	254.944	9%
		<b>MEDIA DE CRECIMIENTO # DE PUESTOS DE SEGURIDAD</b>	<b>10%</b>

Fuente: Superintendencia de Compañías

Una vez obtenido el crecimiento promedio de los números de puestos de seguridad del sector procedemos a proyectar el número de puestos para la empresa Viteseguridad Cía. Ltda., para los próximos 5 años.

**Tabla 31:****Proyección del número de puestos 24 horas**

AÑOS	INCREMENTO EN PUESTOS	PUESTOS PROYECTADOS
2015	9	103
2016	10	114
2017	11	125
2018	13	138
2019	14	151

El número de puestos se va incrementando año a año, de tal forma que se proyecta que en el año 2015 contemos con 103 puestos, y con un total de 151 puesto para el año 2019.

Obtenido el número de puestos para los períodos comprendidos entre 2015 y 2019 proyectamos los ingresos de Viteseguridad Cía. Ltda., para lo cual se ha considerado el movimiento económico de la empresa y el mercado, por lo que se

incrementa el 12% de las ventas en cada año, manejando un escenario normal. También se consideró la tasa de inflación de 4,1%.

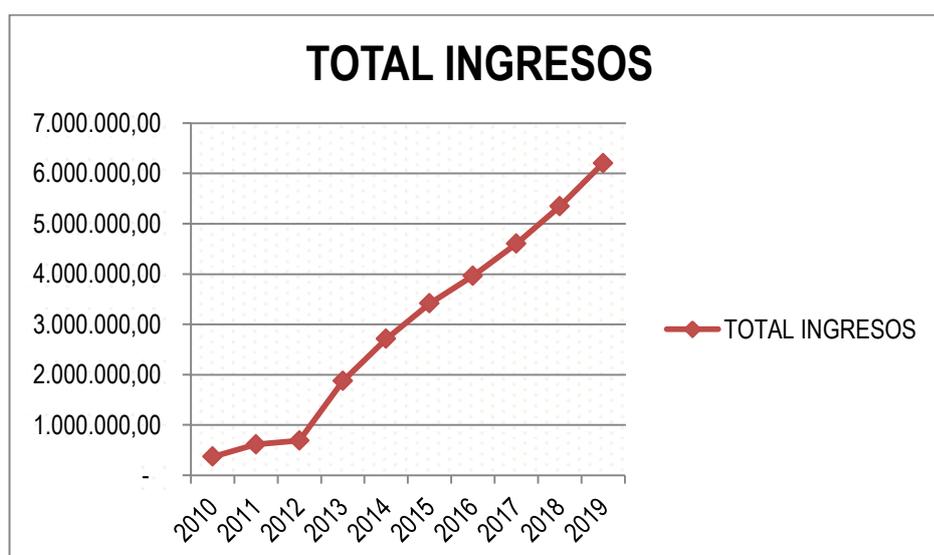
A continuación se presentan los ingresos proyectados:

**Tabla 32:**

**Proyección de Ingresos Viteseguridad Cía. Ltda. (2015-2019)**

No.	AÑOS	INGRESOS PROYECTADOS	INCREMENTO	TOTAL INGRESOS PROYECTADAS	% CRECIMIENTO
1	2015	2.978.447,29	436.708,13	3.415.155,42	25,91%
2	2016	3.276.292,02	549.840,02	3.964.995,44	15,60%
3	2017	3.603.921,22	638.364,27	4.603.359,71	15,60%
4	2018	3.964.313,34	741.140,91	5.344.500,62	15,60%
5	2019	4.360.744,67	860.464,60	6.204.965,22	15,60%

Los ingresos en el año 2015 se han incrementado en un 25,91% con relación al total de ingresos del año 2014, alcanzando \$3.415.155,42 del total de ingresos, en lo posterior se mantiene en un porcentaje constante de crecimiento del 15,60% hasta el año 2019. De esta forma se cumple con el objetivo planteado de estabilizar las ventas.



**Figura 43: Evolución de los ingresos 2010-2019**

Además para cumplir con el porcentaje de crecimiento que se espera es muy importante y se hace indispensable la adecuada y dinámica gestión de la fuerza de ventas de la empresa, permitiendo de esta forma ampliar el mercado y sobretodo establecer políticas de fidelización orientados a nuestros clientes, para mejora de la empresa, por lo que se establecen las políticas de ventas de los puestos de seguridad física los 24 horas del día, los 365 días del año:

1. Ofrecer servicio de seguridad de calidad y sobre todo actualizado con las últimas tendencias en lo que concierne a seguridad y tecnología aplicada.

#### **5.2.6.2 Proyección de costos**

Para la proyección de los costos lo primero que se ha planteado es la identificación y determinación de los elementos que son parte del costo, puesto que en el diagnóstico financiero se pudo observar que Viteseguridad Cía. Ltda., registra todos los desembolsos de dinero en el gasto, siendo esta una debilidad de la empresa, por lo que para el desarrollo del modelo se ha planteado realizar una adecuada asignación de los costos, de tal forma que nos permita conocer cuál es el costo de brindar un servicio de seguridad privada de un puesto 24 horas los 365 días del año.

Las cédulas de proyección de costos y gastos se los realizó en la hoja de cálculo “PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS”

Para esto identificamos las partidas que son parte del costo y las que se destinarán al gasto:

1. **Mano de obra:** está partida se destinará al costo la mano de obra directa que son los guardias de seguridad y los supervisores de seguridad, puesto que es personal que aporta directamente con la producción del servicio. Dentro de este rubro se contemplarán todos los componentes de los sueldos y salarios, horas extras, beneficios sociales, entre otros.

2. **Dotaciones:** en este rubro se contemplarán los uniformes que se entregan a los guardias y supervisores, pues contribuyen a mejorar la imagen de la empresa, y se registrará en el costo.
3. **Armamento:** la empresa debe contar con armas y sus respectivos permisos para brindar el servicio de seguridad, por lo que en este rubro se contemplarán las depreciaciones del armamento que adquiera y mantenga en existencia por lo que estos valores también se registrará en el costo.
4. **Gastos Administrativos y de ventas:** estos rubros son los demás desembolsos de dinero que por concepto administrativo: como arriendo de oficina, pago de servicios básicos, depreciaciones de activos fijos, sueldos del personal administrativo y los gastos de ventas como son comisiones, publicidad y propaganda.

#### **5.2.6.2.1 Proyección costos del personal**

El costo del personal es el rubro más representativo, pues representa mayor salida de efectivo, esto como resultado de que el servicio de seguridad privada se enfoca con mayor énfasis en el capital humano, es decir, guardias y supervisores de seguridad.

En el caso de Viteseguridad Cía. Ltda., operativamente se manejan con un sistema 5 a 2, que significa 5 días de trabajo y 2 días de franco.

Para brindar el servicio de seguridad en un puesto de 24 horas, los 365 días del año, bajo este sistema se requiere de 2,6 personas distribuidas de la siguiente forma:

- 2,5 guardias de seguridad: es decir, 2 guardias completos y un saca franco.
- 0,10 supervisores de seguridad: es decir, que un supervisor realiza rondas de supervisión en 10 puestos de seguridad de 24 horas.

**Tabla 33:****Costo mano de obra directa para un puesto de servicio mensual**

No.	MANO DE OBRA	SUELDO	TOTAL INGRESOS	APORTE PATRONAL	13	14	F/R	VACACION	TOTAL BENEFICIO
2,5	Guardias	340,00	850,00	103,28	70,83	70,83	70,83	35,42	351,19
0,1	Supervisor	340,00	34,00	4,13	2,83	2,83	2,83	1,42	14,05
<b>COSTO MENSUAL</b>		<b>680,00</b>	<b>884,00</b>	<b>107,41</b>	<b>73,67</b>	<b>73,67</b>	<b>73,67</b>	<b>36,83</b>	<b>365,24</b>
<b>COSTO ANUAL</b>		<b>8.160,00</b>	<b>10.608,00</b>	<b>1.288,87</b>	<b>884,00</b>	<b>884,00</b>	<b>884,00</b>	<b>442,00</b>	<b>4.382,87</b>

**Tabla 34:****Presupuesto anual mano de obra para un puesto de servicio**

MANO DE OBRA DIRECTA	AÑO BASE	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
Sueldos y Salarios	10.608,00	11.042,93	11.495,69	11.967,01	12.457,66	12.968,42
Aporte Patronal	1.288,87	1.341,72	1.396,73	1.453,99	1.513,61	1.575,66
13 Sueldo	884,00	920,24	957,97	997,25	1.038,14	1.080,70
14 Sueldo	884,00	920,24	957,97	997,25	1.038,14	1.080,70
Fondos de Reserva	884,00	920,24	957,97	997,25	1.038,14	1.080,70
Vacaciones	442,00	460,12	478,99	498,63	519,07	540,35
<b>TOTALES</b>	<b>14.990,87</b>	<b>15.605,50</b>	<b>16.245,32</b>	<b>16.911,38</b>	<b>17.604,75</b>	<b>18.326,54</b>

El costo total de mano de obra directa para un puesto de seguridad en 2014 fue de 14990,87, y para los próximos 5 años se los ha proyectado en función de la inflación que es de 4,1%, alcanzando el costo total de mano de obra en 2019 a \$18.326,54.

**Tabla 35:****Número de personal operativo según puestos proyectados**

AÑOS	INCREMENTO EN PUESTOS	PUESTOS PROYECTADOS	TOTAL GURADIAS DE SEGURIDAD	TOTAL SUPERVISORES	TOTAL PERSONAL
2015	9	103	259	10	269
2016	10	114	284	11	296
2017	11	125	313	13	325
2018	13	138	344	14	358
2019	14	151	379	15	394

El número de personal con que cuenta la empresa está en función de los puestos de seguridad que mantenga, de modo que se incrementa el número de puestos de seguridad; incrementa el número de personal, siendo así que para el año 2014 se

requerirá un total de 269 personas en el área operativa, 296 en 2016, 325 en 2017, 358 en 2018, y cerrando el año 2019 con un total de 394 guardias de seguridad.

**Tabla 36:**

**Presupuesto anual mano de obra para el total de puesto de servicio**

MANO DE OBRA DIRECTA	AÑO BASE	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
<b>Número de Puestos</b>	<b>94</b>	<b>103</b>	<b>114</b>	<b>125</b>	<b>138</b>	<b>151</b>
<b>Sueldos y Salarios</b>	999.094,17	1.142.040,94	1.307.751,08	1.497.505,76	1.714.793,84	1.963.610,43
<b>Aporte Patronal</b>	121.389,94	138.757,97	158.891,76	181.946,95	208.347,45	238.578,67
<b>13 Sueldo</b>	83.257,85	95.170,08	108.979,26	124.792,15	142.899,49	163.634,20
<b>14 Sueldo</b>	83.257,85	95.170,08	108.979,26	124.792,15	142.899,49	163.634,20
<b>Fondos de Reserva</b>	83.257,85	95.170,08	108.979,26	124.792,15	142.899,49	163.634,20
<b>Vacaciones</b>	41.628,92	47.585,04	54.489,63	62.396,07	71.449,74	81.817,10
<b>TOTALES</b>	<b>1.411.886,58</b>	<b>1.613.894,18</b>	<b>1.848.070,23</b>	<b>2.116.225,22</b>	<b>2.423.289,50</b>	<b>2.774.908,80</b>

Los costos totales de mano de obra ascienden a \$1.613.894,18 en el año 2015, considerando todos los componentes de sueldos y salarios como son: Sueldo, aporte patronal, décimo tercer y cuarto sueldo, fondos de reserva y vacaciones, cumpliendo con las leyes laborales del Ecuador.

#### 5.2.6.2.2 Proyección costos de suministros e insumos

Dentro de la proyección de suministros y materiales consideramos la dotación de uniformes, suministros de seguridad que se requiere para que funcione un puesto de servicio y el armamento necesario.

El uniforme de Viteseguridad Cía. Ltda., se compone de los siguientes implementos con los correspondientes distintivos de la empresa:

1. Pantalón de color negro con dos franjas delgadas de color blanco en los costado
2. Camisa de color azul, con cuello y puños de color blanco
3. Botas de campaña de color negro
4. Gorra tipo torta

5. Chaleco antibalas nivel III A
6. Cinturón de color negro
7. Overol de color azul para el caso del supervisor



**Figura 44: Uniformes**

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

**Tabla 37:**

**Presupuesto suministros e insumos por puesto de servicio**

SUMINISTROS E INSUMOS	AÑO BASE	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
Uniforme	276,80	288,15	299,96	312,26	325,06	338,39
Cinturón	16,00	16,66	17,34	18,05	18,79	19,56
Linterna	36,00	37,48	39,01	40,61	42,28	44,01
Esposas	42,00	43,72	45,51	47,38	49,32	51,35
Gas Lacrimógeno	27,00	28,11	29,26	30,46	31,71	33,01
Gorra tipo Torta	50,00	52,05	54,18	56,41	58,72	61,13
Chaleco	11,33	11,33	11,33	11,33	11,33	11,33
Radio	11,11	11,11	11,11	11,11	11,11	11,11
Armamento	12,21	12,21	12,21	12,21	12,21	12,21
<b>Total Insumos</b>	<b>447,80</b>	<b>466,16</b>	<b>485,27</b>	<b>505,17</b>	<b>525,88</b>	<b>547,44</b>

Viteseg entrega en dotación al personal 2 uniformes al año, tanto para supervisores como para guardias de seguridad, siendo este indispensable para mantener una buena imagen como empresa.

**Tabla 38:****Presupuesto de suministro por el total de puestos de seguridad**

SUMINISTROS E INSUMOS	AÑO BASE	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
<b>Número de Puestos</b>	<b>94</b>	<b>103</b>	<b>114</b>	<b>125</b>	<b>138</b>	<b>151</b>
Uniforme	26.069,88	29.799,86	34.123,82	39.075,19	44.745,00	51.237,50
Cinturón	1.506,93	1.722,54	1.972,48	2.258,68	2.586,42	2.961,71
Linterna	3.390,59	3.875,70	4.438,07	5.082,03	5.819,44	6.663,84
Esposas	3.955,69	4.521,66	5.177,75	5.929,04	6.789,34	7.774,48
Gas Lacrimógeno	2.542,94	2.906,78	3.328,55	3.811,52	4.364,58	4.997,88
Gorra tipo Torta	4.709,15	5.382,92	6.163,99	7.058,38	8.082,55	9.255,33
Chaleco	1.067,09	1.171,73	1.288,90	1.417,79	1.559,57	1.715,53
Radio	1.046,37	1.148,98	1.263,88	1.390,26	1.529,29	1.682,22
Armamento	1.149,98	1.262,74	1.389,01	1.527,91	1.680,70	1.848,77
<b>Total Insumos</b>	<b>45.438,63</b>	<b>51.792,90</b>	<b>59.146,44</b>	<b>67.550,81</b>	<b>77.156,88</b>	<b>88.137,24</b>

La proyección de los suministros e insumos de igual forma se lo realizó en base al número de puestos que se proyectó y en función de la inflación año a año, considerando de que en cada puesto que se instale se requerirán de los mismos suministros. Siendo así para el año 2015 con un total de \$51.792,90 y para el año 2019 con \$88.137,24.

**5.2.6.2.3 Proyección costos indirectos**

Los costos indirectos son aquellos costos que afectan a la producción del servicio, sin embargo no se los puede asignar de forma directa.

**Tabla 39:****Costos Indirectos por puesto de servicio**

COSTO POR PUESTO DE SERVICIO						
COSTOS INDIRECTOS	AÑO BASE	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
Combustible	509,76	530,66	552,42	575,07	598,64	623,19
Alimentación	3.730,58	3.883,54	4.042,76	4.208,52	4.381,07	4.560,69
Movilización	288,00	299,81	312,10	324,90	338,22	352,08
Seguro de Vida	249,60	259,83	270,49	281,58	293,12	305,14
Capacitación	174,00	181,13	188,56	196,29	204,34	212,72
<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>4.777,94</b>	<b>4.973,84</b>	<b>5.177,77</b>	<b>5.390,06</b>	<b>5.611,05</b>	<b>5.841,10</b>

**Tabla 40:**  
**Presupuesto Costos Indirectos para el total de puestos de servicio**

COSTOS INDIRECTOS	AÑO BASE	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
Número de Puestos	94	103	114	125	138	151
Combustible	48.010,77	54.879,98	62.843,06	71.961,59	82.403,22	94.359,92
Alimentación	351.357,91	401.628,93	459.905,28	526.637,54	603.052,65	690.555,58
Movilización	27.124,73	31.005,64	35.504,55	40.656,26	46.555,49	53.310,69
Seguro de Vida	23.508,10	26.871,55	30.770,61	35.235,43	40.348,09	46.202,60
Capacitación	16.387,86	18.732,57	21.450,67	24.563,16	28.127,27	32.208,54
<b>TOTAL COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>466.389,37</b>	<b>533.118,66</b>	<b>610.474,18</b>	<b>699.053,98</b>	<b>800.486,72</b>	<b>916.637,34</b>

Los costos indirectos de producción del servicio de seguridad privada de Viteseguridad Cía. Ltda., se componen de los rubros de combustible, alimentación, seguro de vida, capacitación.

Al igual que los costos anteriores se los calculó en función del puesto de servicio proyectando conforme se incrementan los puestos de servicio y la tasa de inflación considerada del 4,1%.

**Tabla 41:**  
**Resumen costos de producción del servicio de seguridad**

RESUMEN COSTOS DEL SERVICIO					
	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
<b>MOD</b>	1.608.767,94	1.848.070,23	2.116.225,22	2.423.289,50	2.774.908,80
<b>SUMINISTROS E INSUMOS</b>	51.645,63	59.146,44	67.550,81	77.156,88	88.137,24
<b>CIF</b>	531.425,31	610.474,18	699.053,98	800.486,72	916.637,34
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>2.191.838,88</b>	<b>2.517.690,85</b>	<b>2.882.830,01</b>	<b>3.300.933,10</b>	<b>3.779.683,38</b>

**Tabla 42:**  
**Porcentaje de los costos con relación a los ingresos**

AÑOS	INGRESOS	COSTOS DE PRODUCCION	% EN RELACION A LOS INGRESOS
2015	3.415.155,42	2.198.805,75	0,64
2016	3.964.995,44	2.517.690,85	0,63
2017	4.603.359,71	2.882.830,01	0,63
2018	5.344.500,62	3.300.933,10	0,62
2019	6.204.965,22	3.779.683,38	0,61
		PROMEDIO	<b>0,63</b>

Los costos totales de producción del servicio de seguridad privada representan en promedio el 63% de los ingresos. Con los resultados obtenidos se puede observar que en 2015 los costos totales ascienden a \$2.198.805,75 y en 2019 asciende a \$3.779.683,38.

### 5.2.6.3 Proyección de gastos operacionales

Los gastos operacionales son los desembolsos de dinero que realiza la empresa para que el cliente obtenga de forma oportuna el servicio de seguridad, comprende los gastos administrativos y de ventas.

#### 5.2.6.3.1 Proyección sueldo administrativo

Viteseg en su parte administrativa cuenta con el siguiente personal:

1. Presidente
2. Gerente General
3. Gerente Administrativo
4. Jefe de Talento Humano
5. 8 Asesores de Venta
6. 5 Jefe de Operaciones
7. 2 Auxiliares contables
8. Recepcionista
9. 3 Asistente de Recursos Humanos
10. 8 Coordinadores de Seguridad
11. 4 Jefe de Proyecto

**Tabla 43:**  
**Sueldo y Salarios año base personal administrativo**

No	MANO DE OBRA	SUELDO PERCIBIDO	TOTAL INGRESOS	APORTE PATRONAL	13 SUELDO	14 SUELDO	F/R	Vacaciones	TOTAL
1	Presidente	2.050,00	2.050,00	249,08	170,83	28,33	170,83	85,42	704,49
1	Gerente General	2.600,00	2.600,00	315,90	216,67	28,33	216,67	108,33	885,90
1	Gerente Administra.	1.450,00	1.450,00	176,18	120,83	28,33	120,83	60,42	506,59
1	Jefe de Humano	1.100,00	1.100,00	133,65	91,67	28,33	91,67	45,83	391,15
8	Asesores de Venta	500,00	4.000,00	486,00	333,33	28,33	333,33	166,67	1.347,67
5	Jefe de Operaciones	1.200,00	6.000,00	729,00	500,00	28,33	500,00	250,00	2.007,33
2	Auxiliares contables	449,30	898,60	109,18	74,88	28,33	74,88	37,44	324,72
1	Secretaria	450,00	450,00	54,68	37,50	28,33	37,50	18,75	176,76
3	Asistente T. Humano	480,00	1.440,00	174,96	120,00	28,33	120,00	60,00	503,29
8	Coordinador de Seguridad	600,00	4.800,00	583,20	400,00	28,33	400,00	200,00	1.611,53
4	Jefe de Proyecto	700,00	2.800,00	340,20	233,33	28,33	233,33	116,67	951,87
<b>TOTAL MENSUAL</b>		<b>11.579,30</b>	<b>27.588,60</b>	<b>3.352,01</b>	<b>2.299,05</b>	<b>311,67</b>	<b>2.299,05</b>	<b>1.149,53</b>	<b>9.411,31</b>
<b>TOTAL ANUAL</b>		<b>138.951,60</b>	<b>331.063,20</b>	<b>40.224,18</b>	<b>27.588,60</b>	<b>3.740,00</b>	<b>27.588,60</b>	<b>13.794,30</b>	<b>112.935</b>

**Tabla 44:**  
**Presupuesto de Sueldos y Salarios personal Administrativo**

P. ADMINISTRATIVO	Año Base	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Sueldos y Salarios	331.063,20	344.636,79	358.766,90	373.476,34	388.788,87	404.729,22
Aporte Patronal	40.224,18	41.873,37	43.590,18	45.377,38	47.237,85	49.174,60
13 Sueldo	27.588,60	28.719,73	29.897,24	31.123,03	32.399,07	33.727,43
14 Sueldo	3.740,00	3.893,34	4.052,97	4.219,14	4.392,12	4.572,20
Fondos de Reserva	27.588,60	28.719,73	29.897,24	31.123,03	32.399,07	33.727,43
Vacaciones	13.794,30	14.359,87	14.948,62	15.561,51	16.199,54	16.863,72
<b>TOTALES</b>	<b>443.998,88</b>	<b>462.202,83</b>	<b>481.153,15</b>	<b>500.880,43</b>	<b>521.416,53</b>	<b>542.794,60</b>

Para la proyección de los sueldos y salarios del personal administrativo se los calculó en base a la inflación del 4,1%, puesto que dentro de esta tasa se contempla las variaciones de sueldos y salarios que año a año de incrementa por decreto

presidencial, y manteniendo el mismo número de personal para los años proyectados, se obtiene como resultado para el año 2015 un total en sueldos y salarios de \$462.202,83, y en 2019 alcanzado un total de \$542.794,60.

### 5.2.6.3.2 Proyección de gastos administrativos y de ventas

Para la proyección de los gastos administrativos y de ventas se los realizó en función a la inflación del 4,1%, considerando la información histórica.

**Tabla 45:**  
**Presupuesto de Gastos Administrativos**

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>Año Base</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Servicios Básicos	3.215,18	3.347,00	3.484,23	3.627,08	3.775,79	3.930,60
Arriendo Oficina	21.693,36	22.582,79	23.508,68	24.472,54	25.475,91	26.520,42
Honorarios y Dietas						
Profesionales	1.800,00	1.873,80	1.950,63	2.030,60	2.113,86	2.200,52
Suministros de						
Oficina	4.238,00	4.411,76	4.592,64	4.780,94	4.976,96	5.181,01
<b>TOTALGASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>30.946,54</b>	<b>32.215,35</b>	<b>33.536,18</b>	<b>34.911,16</b>	<b>36.342,52</b>	<b>37.832,56</b>

En el presupuesto de los gastos administrativos se contemplan los rubros por pago de: servicios básicos, arriendo de oficina, honorarios profesionales, y suministros de oficina, teniendo como resultado para el año 2015 un total de \$32.215,35 y alcanzado un total de \$37.832,56 para el año 2019.

**Tabla 46:**  
**Presupuesto de Gastos de Ventas**

<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>AÑO 2015</b>	<b>AÑO 2016</b>	<b>AÑO 2017</b>	<b>AÑO 2018</b>	<b>AÑO 2019</b>
Promoción y Publicidad	34.151,55	39.649,95	69.050,40	53.445,01	62.049,65
Comisiones por Ventas	17.075,78	158.599,82	138.100,79	160.335,02	124.099,30
<b>TOTALGASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>51.227,33</b>	<b>198.249,77</b>	<b>207.151,19</b>	<b>213.780,02</b>	<b>186.148,96</b>

Para el presupuesto de gastos de ventas se han considerado los rubros de promoción y publicidad, que se proyectó el 1% del total de los ingresos y el rubro comisiones por ventas se lo proyectó con el 3% del total de los ingresos.

Con estos desembolsos se pretende captar mayor número de puestos de seguridad, con una adecuada capacitación a los asesores de ventas y guardias de seguridad. El resultado que se ha obtenido para el año 2015 de \$51.227,33; mientras que para el año 2019 asciende a \$186.148,96.

**Tabla 47:**  
**Presupuestos otros gastos**

<b>Años</b>	<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>
<b>2014</b>	276.847,41
<b>2015</b>	519.255,87
<b>2016</b>	559.178,92
<b>2017</b>	695.912,78
<b>2018</b>	822.604,76
<b>2019</b>	1.001.545,34

Para el presupuesto de los otros gastos se tomó la información histórica y en base a la tasa de inflación se procedió con la proyección, obteniendo para el año 2015 un total de \$519.255,87 y en año 2019 con \$1.001.545,34.

### 5.2.6.3.3 Depreciación activos fijos

Para la depreciación de los activos fijos se utilizará el método de depreciación por línea recta y el valor obtenido se registra en la cuenta gasto depreciación.

**Tabla 48:**  
**Depreciación Muebles y Enseres**

VITASEGURIDAD CÍA. LTDA.				
DEPRECIACIÓN				
NOMBRE DEL ACTIVO	Muebles y Enseres			
VALOR	59.160,75	AÑO DE ADQUISICIÓN	2013	
PORCENTAJE	10%			
NÚMERO DE AÑOS	10			
TIPO DE DEPRECIACION	Método de línea Recta			
NO. PERÍODOS	CONCEPTO	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION ACUMULADA	IMPORTE EN LIBROS
				59.160,75
2013	Depreciación de A. Fijos	5.916,08	5.916,08	53.244,68
2014	Depreciación de A. Fijos	5.916,08	11.832,15	47.328,60
2015	Depreciación de A. Fijos	5.916,08	17.748,23	41.412,53
2016	Depreciación de A. Fijos	5.916,08	23.664,30	35.496,45
2017	Depreciación de A. Fijos	5.916,08	29.580,38	29.580,38
2018	Depreciación de A. Fijos	5.916,08	35.496,45	23.664,30
2019	Depreciación de A. Fijos	5.916,08	41.412,53	17.748,23
2020	Depreciación de A. Fijos	5.916,08	47.328,60	11.832,15
2021	Depreciación de A. Fijos	5.916,08	53.244,68	5.916,08
2022	Depreciación de A. Fijos	5.916,08	59.160,75	0,00

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

En el año 2015 se pronostica realizar la adquisición de muebles y enseres por el valor de \$12000, puesto que la empresa ha incrementado sus ingresos, se detalla la depreciación pronosticada.

**Tabla 49:**  
**Depreciación Muebles y Enseres-2**

VITSESEGURIDAD CÍA. LTDA.				
DEPRECIACIÓN				
<b>NOMBRE DEL ACTIVO</b>	Muebles y Enseres			
<b>VALOR</b>	12.000,00	<b>AÑO DE ADQUISICIÓN</b>	2015	
<b>PORCENTAJE</b>	10%			
<b>NÚMERO DE AÑOS</b>	10			
<b>TIPO DE DEPRECIACION</b>	Método de línea Recta			
NO. PERÍODOS	CONCEPTO	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION ACUMULADA	IMPORTE EN LIBROS
				12.000,00
2015	Depreciación de A. Fijos	1.200,00	1.200,00	10.800,00
2016	Depreciación de A. Fijos	1.200,00	2.400,00	9.600,00
2017	Depreciación de A. Fijos	1.200,00	3.600,00	8.400,00
2018	Depreciación de A. Fijos	1.200,00	4.800,00	7.200,00
2019	Depreciación de A. Fijos	1.200,00	6.000,00	6.000,00
2020	Depreciación de A. Fijos	1.200,00	7.200,00	4.800,00
2021	Depreciación de A. Fijos	1.200,00	8.400,00	3.600,00
2022	Depreciación de A. Fijos	1.200,00	9.600,00	2.400,00
2023	Depreciación de A. Fijos	1.200,00	10.800,00	1.200,00
2024	Depreciación de A. Fijos	1.200,00	12.000,00	-

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

**Tabla 50:**  
**Depreciación Vehículo**

VITASEGURIDAD CÍA. LTDA.				
DEPRECIACIÓN				
NOMBRE DEL ACTIVO	Vehículos			
VALOR	140.440,38	AÑO DE ADQUISICIÓN	2014	
PORCENTAJE	20%			
NÚMERO DE AÑOS	5			
TIPO DE DEPRECIACION	Método de línea Recta			
NO. PERÍODOS	CONCEPTO	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION ACUMULADA	IMPORTE EN LIBROS
				140.440,38
2014	Depreciación de A. Fijos	28.088,08	28.088,08	112.352,30
2015	Depreciación de A. Fijos	28.088,08	56.176,15	84.264,23
2016	Depreciación de A. Fijos	28.088,08	84.264,23	56.176,15
2017	Depreciación de A. Fijos	28.088,08	112.352,30	28.088,08
2018	Depreciación de A. Fijos	28.088,08	140.440,38	-

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

En el año 2017 se pronostica la compra de un vehículo valorado en \$72400, y para el año 2019 se pronostica la adquisición de un vehículo valorado en \$97490, esto por el incremento del nivel de los ingresos, se detalla la depreciación pronosticada.

**Tabla 51:**  
**Depreciación Vehículo - 2**

VITASEGURIDAD CÍA. LTDA.				
DEPRECIACIÓN				
NOMBRE DEL ACTIVO	Vehículos-2			
VALOR	72.400,00	AÑO DE ADQUISICIÓN	2017	
PORCENTAJE	20%			
NÚMERO DE AÑOS	5			
TIPO DE DEPRECIACION	Método de línea Recta			
NO. PERÍODOS	CONCEPTO	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION ACUMULADA	IMPORTE EN LIBROS
				72.400,00
2017	Depreciación de A. Fijos	14.480,00	14.480,00	57.920,00
2018	Depreciación de A. Fijos	14.480,00	28.960,00	43.440,00
2019	Depreciación de A. Fijos	14.480,00	43.440,00	28.960,00
2020	Depreciación de A. Fijos	14.480,00	57.920,00	14.480,00
2021	Depreciación de A. Fijos	14.480,00	72.400,00	-

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

**Tabla 52:**  
**Depreciación Vehículo - 3**

VITSESEGURIDAD CÍA. LTDA.				
DEPRECIACIÓN				
NOMBRE DEL ACTIVO	Vehículos-3			
VALOR	97.490,00	AÑO DE ADQUISICIÓN	2019	
PORCENTAJE	20%			
NÚMERO DE AÑOS	5			
TIPO DE DEPRECIACION	Método de línea Recta			
NO. PERÍODOS	CONCEPTO	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION ACUMULADA	IMPORTE EN LIBROS
				97.490,00
2019	Depreciación de A. Fijos	19.498,00	19.498,00	77.992,00
2020	Depreciación de A. Fijos	19.498,00	38.996,00	58.494,00
2021	Depreciación de A. Fijos	19.498,00	58.494,00	38.996,00
2022	Depreciación de A. Fijos	19.498,00	77.992,00	19.498,00
2023	Depreciación de A. Fijos	19.498,00	97.490,00	-

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

**Tabla 53:**  
**Depreciación Maquinaria. Equipo e instalaciones**

VITSESEGURIDAD CÍA. LTDA.				
DEPRECIACIÓN				
<b>NOMBRE DEL ACTIVO</b>	Maquinaria, equipo e instalaciones			
<b>VALOR</b>	26.489,80	<b>AÑO DE ADQUISICIÓN</b>	2012	
<b>PORCENTAJE</b>	10%			
<b>NÚMERO DE AÑOS</b>	10			
<b>TIPO DE DEPRECIACION</b>	Método de línea Recta			
<b>NO. PERÍODOS</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>DEPRECIACION ANUAL</b>	<b>DEPRECIACION ACUMULADA</b>	<b>IMPORTE EN LIBROS</b>
				26.489,80
2012	Depreciación de A. Fijos	2.648,98	2.648,98	23.840,82
2013	Depreciación de A. Fijos	2.648,98	5.297,96	21.191,84
2014	Depreciación de A. Fijos	2.648,98	7.946,94	18.542,86
2015	Depreciación de A. Fijos	2.648,98	10.595,92	15.893,88
2016	Depreciación de A. Fijos	2.648,98	13.244,90	13.244,90
2017	Depreciación de A. Fijos	2.648,98	15.893,88	10.595,92
2018	Depreciación de A. Fijos	2.648,98	18.542,86	7.946,94
2019	Depreciación de A. Fijos	2.648,98	21.191,84	5.297,96
2020	Depreciación de A. Fijos	2.648,98	23.840,82	2.648,98
2021	Depreciación de A. Fijos	2.648,98	26.489,80	-

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

**Tabla 54:**  
**Depreciación Maquinaria, equipo e instalaciones - 2**

VITSESEGURIDAD CÍA. LTDA.				
DEPRECIACIÓN				
<b>NOMBRE DEL ACTIVO</b>	Maquinaria, equipo e instalaciones - 2			
<b>VALOR</b>	32.368,98	<b>AÑO DE ADQUISICIÓN</b>	2013	
<b>PORCENTAJE</b>	10%			
<b>NÚMERO DE AÑOS</b>	10			
<b>TIPO DE DEPRECIACION</b>	Método de línea Recta			
<b>NO. PERÍODOS</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>DEPRECIACION ANUAL</b>	<b>DEPRECIACION ACUMULADA</b>	<b>IMPORTE EN LIBROS</b>
				32.368,98
2013	Depreciación de A. Fijos	3.236,90	3.236,90	29.132,08
2014	Depreciación de A. Fijos	3.236,90	6.473,80	25.895,18
2015	Depreciación de A. Fijos	3.236,90	9.710,69	22.658,29
2016	Depreciación de A. Fijos	3.236,90	12.947,59	19.421,39
2017	Depreciación de A. Fijos	3.236,90	16.184,49	16.184,49
2018	Depreciación de A. Fijos	3.236,90	19.421,39	12.947,59
2019	Depreciación de A. Fijos	3.236,90	22.658,29	9.710,69
2020	Depreciación de A. Fijos	3.236,90	25.895,18	6.473,80
2021	Depreciación de A. Fijos	3.236,90	29.132,08	3.236,90
2022	Depreciación de A. Fijos	3.236,90	32.368,98	(0,00)

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

**Tabla 55:**  
**Depreciación Maquinaria, equipo e instalaciones - 3**

VITSESEGURIDAD CÍA. LTDA.				
DEPRECIACIÓN				
NOMBRE DEL ACTIVO	Maquinaria, equipo e instalaciones - 3			
VALOR	40.000,00	AÑO DE ADQUISICIÓN	2014	
PORCENTAJE	10%			
NÚMERO DE AÑOS	10			
TIPO DE DEPRECIACION	Método de línea Recta			
NO. PERÍODOS	CONCEPTO	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION ACUMULADA	IMPORTE EN LIBROS
				40.000,00
2014	Depreciación de A. Fijos	4.000,00	4.000,00	36.000,00
2015	Depreciación de A. Fijos	4.000,00	8.000,00	32.000,00
2016	Depreciación de A. Fijos	4.000,00	12.000,00	28.000,00
2017	Depreciación de A. Fijos	4.000,00	16.000,00	24.000,00
2018	Depreciación de A. Fijos	4.000,00	20.000,00	20.000,00
2019	Depreciación de A. Fijos	4.000,00	24.000,00	16.000,00
2020	Depreciación de A. Fijos	4.000,00	28.000,00	12.000,00
2021	Depreciación de A. Fijos	4.000,00	32.000,00	8.000,00
2022	Depreciación de A. Fijos	4.000,00	36.000,00	4.000,00
2023	Depreciación de A. Fijos	4.000,00	40.000,00	-

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

En el año 2016 se pronostica la compra de un armamento valorado en \$74952, y de igual forma para el año 2018 se pronostica la adquisición de armas valorados en \$88272, esto debido a que se incrementan los puestos de seguridad por lo tanto se debe adquirir armas para la dotación en los nuevos puestos y mantener en rastrillo un buen stock, se detalla la depreciación pronosticada para las adquisiciones que se realizarán.

**Tabla 56:**  
**Depreciación Maquinaria, equipo e instalaciones - 4**

VITSESEGURIDAD CÍA. LTDA.				
DEPRECIACIÓN				
<b>NOMBRE DEL ACTIVO</b>	Maquinaria, equipo e instalaciones - 4			
<b>VALOR</b>	74.952,00	<b>AÑO DE ADQUISICIÓN</b>	2016	
<b>PORCENTAJE</b>	10%			
<b>NÚMERO DE AÑOS</b>	10			
<b>TIPO DE DEPRECIACION</b>	Método de línea Recta			
<b>NO. PERÍODOS</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>DEPRECIACION ANUAL</b>	<b>DEPRECIACION ACUMULADA</b>	<b>IMPORTE EN LIBROS</b>
				74.952,00
2016	Depreciación de A. Fijos	7.495,20	7.495,20	67.456,80
2017	Depreciación de A. Fijos	7.495,20	14.990,40	59.961,60
2018	Depreciación de A. Fijos	7.495,20	22.485,60	52.466,40
2019	Depreciación de A. Fijos	7.495,20	29.980,80	44.971,20
2020	Depreciación de A. Fijos	7.495,20	37.476,00	37.476,00
2021	Depreciación de A. Fijos	7.495,20	44.971,20	29.980,80
2022	Depreciación de A. Fijos	7.495,20	52.466,40	22.485,60
2023	Depreciación de A. Fijos	7.495,20	59.961,60	14.990,40
2024	Depreciación de A. Fijos	7.495,20	67.456,80	7.495,20
2025	Depreciación de A. Fijos	7.495,20	74.952,00	0,00

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

**Tabla 57:**  
**Depreciación Maquinaria, equipo e instalaciones - 5**

VITSESEGURIDAD CÍA. LTDA.				
DEPRECIACIÓN				
<b>NOMBRE DEL ACTIVO</b>	Maquinaria, equipo e instalaciones - 5			
<b>VALOR</b>	88.272,00	<b>AÑO DE ADQUISICIÓN</b>	2018	
<b>PORCENTAJE</b>	10%			
<b>NÚMERO DE AÑOS</b>	10			
<b>TIPO DE DEPRECIACION</b>	Método de línea Recta			
NO. PERÍODOS	CONCEPTO	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION ACUMULADA	IMPORTE EN LIBROS
				88.272,00
2018	Depreciación de A. Fijos	8.827,20	8.827,20	79.444,80
2019	Depreciación de A. Fijos	8.827,20	17.654,40	70.617,60
2020	Depreciación de A. Fijos	8.827,20	26.481,60	61.790,40
2021	Depreciación de A. Fijos	8.827,20	35.308,80	52.963,20
2022	Depreciación de A. Fijos	8.827,20	44.136,00	44.136,00
2023	Depreciación de A. Fijos	8.827,20	52.963,20	35.308,80
2024	Depreciación de A. Fijos	8.827,20	61.790,40	26.481,60
2025	Depreciación de A. Fijos	8.827,20	70.617,60	17.654,40
2026	Depreciación de A. Fijos	8.827,20	79.444,80	8.827,20
2027	Depreciación de A. Fijos	8.827,20	88.272,00	0,00

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

**Tabla 58:**  
**Depreciación Equipo de Computación y Software**

VITSESEGURIDAD CÍA. LTDA.				
DEPRECIACIÓN				
<b>NOMBRE DEL ACTIVO</b>	Equipo de Computación y Software			
<b>VALOR</b>	5.307,46	<b>AÑO DE ADQUISICIÓN</b>	2012	
<b>PORCENTAJE</b>	20%			
<b>NÚMERO DE AÑOS</b>	5			
<b>TIPO DE DEPRECIACION</b>	Método de línea Recta			
<b>NO. PERÍODOS</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>DEPRECIACION ANUAL</b>	<b>DEPRECIACION ACUMULADA</b>	<b>IMPORTE EN LIBROS</b>
				5.307,46
2012	Depreciación de A. Fijos	1.061,49	1.061,49	4.245,97
2013	Depreciación de A. Fijos	1.061,49	2.122,98	3.184,48
2014	Depreciación de A. Fijos	1.061,49	3.184,48	2.122,98
2015	Depreciación de A. Fijos	1.061,49	4.245,97	1.061,49
2016	Depreciación de A. Fijos	1.061,49	5.307,46	-

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

En el año 2016 se pronostica la compra equipo de computación valorado en \$8650, esto debido a que el equipo anteriormente comprado ya ha terminado con su vida útil, se detalla la depreciación pronosticada.

**Tabla 59:**  
**Depreciación Equipo de Computación y Software – 2**

VITSESEGURIDAD CÍA. LTDA.				
DEPRECIACIÓN				
NOMBRE DEL ACTIVO	Equipo de Computación y Software - 2			
VALOR	8.650,00	AÑO DE ADQUISICIÓN	2016	
PORCENTAJE	20%			
NÚMERO DE AÑOS	5			
TIPO DE DEPRECIACION	Método de línea Recta			
NO. PERÍODOS	CONCEPTO	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION ACUMULADA	IMPORTE EN LIBROS
				8.650,00
2016	Depreciación de A. Fijos	1.730,00	1.730,00	6.920,00
2017	Depreciación de A. Fijos	1.730,00	3.460,00	5.190,00
2018	Depreciación de A. Fijos	1.730,00	5.190,00	3.460,00
2019	Depreciación de A. Fijos	1.730,00	6.920,00	1.730,00
2020	Depreciación de A. Fijos	1.730,00	8.650,00	-

Fuente: Viteseguridad Cía. Ltda.

**Tabla 60:**  
**Resumen gastos de depreciación**

PROYECCIÓN DEPRECIACIÓN	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
Muebles y Enseres	7.116,08	7.116,08	7.116,08	7.116,08	7.116,08
Vehículos	28.088,08	28.088,08	42.568,08	42.568,08	33.978,00
Equipo de Computación	1.061,49	2.791,49	1.730,00	1.730,00	1.730,00
Maquinaria, equipo e instalaciones	9.885,88	9.885,88	17.381,08	26.208,28	26.208,28
<b>TOTAL DEPRECIACION ANUAL</b>	<b>46.151,52</b>	<b>47.881,52</b>	<b>68.795,23</b>	<b>77.622,43</b>	<b>69.032,35</b>

La tabla 60 muestra el resumen de los gastos asociado con la depreciación de los activos fijos que posee la empresa junto con las de adquisiciones que se ha

proyectado, los mismos que se verán reflejados en el estado de resultado proyectados.

### **5.2.7 Estructura del balance general proyectado**

El balance general proyectado es el informe económico en el cual constarán los saldos esperados del activo, pasivo y patrimonio para los próximos 5 años. Para poder proyectar el balance general se tomarán en cuenta las estrategias planteadas en el capítulo IV.

#### **5.2.7.1 Proyección de activos**

Para estructurar la cuenta de activos de Viteseguridad Cía. Ltda., para los períodos comprendidos entre 2015 y 2019 se deben proyectar los rubros de cuentas por cobrar, activo fijo, efectivo disponible, tomando en cuenta las metas y objetivos planteados en la planeación financiera.

##### **5.2.7.1.1 Proyección cuentas y documentos por cobrar**

Las cuentas y documentos por cobrar se los proyectará considerando que las ventas se las realizará a crédito en un 100%, y su período de recuperación es de 19 días, esperando que se cumpla con efectividad las políticas de cuentas por cobrar, con esto obtenemos los siguientes resultados:

**Tabla 61:**

#### **Cuentas y Documentos por Cobrar proyectado**

CUENTAS	2015	2016	2017	2018	2019
Cuentas y Documentos por Cobrar	177.780,21	206.402,02	239.631,94	278.211,88	323.003,19

Las cuentas y documentos por cobra se van incrementando año a año, esto como resultado de que los ingresos aumentaron por la captación de nuevos puestos de trabajo, además de que las políticas de cobranza se socializaron en el equipo de trabajo, pudiendo mantener en los 5 años proyectados un período promedio de recuperación de 19 días, por lo que las cuentas por cobrar para el año 20105 alcanzaron a \$177.780,21 y en 2019 \$323.003,19.

#### **Políticas de cuentas por cobrar**

1. Para otorgar crédito Viteseguridad Cía. Ltda., deberá realizar una precalificación previa, por cuanto se solicitará al cliente una referencia bancaria y dos referencias comerciales.
2. Las ventas a crédito deben ser planificadas cuidadosamente, de tal forma que los plazos de cobro no superen los 20 días.
3. Los plazos establecidos para los cobros por ningún concepto podrán ser mayores a los plazos promedio históricos que mantiene la empresa.
4. Como aviso preventivo Viteseguridad Cía. Ltda., por medio de su personal enviará a sus clientes correos electrónicos con anticipación a la fecha de vencimiento de la factura del servicio, recordando el pago oportuno de la misma.
5. En caso de mora en la cancelación de las facturas del servicio, la empresa dará aviso inmediato a sus clientes por medio de los diferentes mecanismos como llamadas telefónicas, comunicaciones escritas o visitas.
6. Cuando el cliente supere los 60 días de vencimiento en la cancelación de la factura del servicio, la empresa puede asignar la cuenta a una entidad de cobranza.
7. Cada vez que sea posible en la firma de los contratos de servicios de seguridad privada solicitar a los clientes un anticipo de al menos un 20%.

#### **5.2.7.1.2 Proyección de activos fijos**

En cuanto a la proyección de activos fijos se han planificado la compra de Vehículos, Muebles y Enseres, Armas y Equipo de computación, siendo estas de importancia para el normal desarrollo de las actividades de Viteseg y aportará a la productividad esperada. Las adquisiciones se las ha planificado de tal forma que no afecte la disponibilidad del efectivo de la empresa.

**Tabla 62:**  
**Resumen Activos Fijos período 2015-2019**

ACTIVOS FIJOS	2015	2016	2017	2018	2019
Muebles y Enseres	71.160,75	71.160,75	71.160,75	71.160,75	71.160,75
Vehículos	140.440,38	140.440,38	212.840,38	212.840,38	169.890,00
Equipo de Computación	5.307,46	13.957,46	8.650,00	8.650,00	8.650,00
Maquinaria, equipo e instalaciones	98.858,78	173.810,78	173.810,78	262.082,78	262.082,78
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>315.767,37</b>	<b>399.369,37</b>	<b>466.461,91</b>	<b>554.733,91</b>	<b>511.783,53</b>

### 5.2.8 Proyección de pasivos

Para la proyección de las cuentas del pasivo, se ha considerado como cuenta principal las cuentas y documentos por pagar a corto plazo, pues con el diseño del modelo de gestión financiera se ha planteado mantener el nivel de endeudamiento que mantiene la empresa.

#### 5.2.8.1 Proyección cuentas y documentos por pagar

Se pretende fidelizar la relación con nuestros principales proveedores y de esta forma mejorar los plazos de pago, con esto obtenemos los siguientes resultados:

**Tabla 63:**  
**Cuentas y Documentos por Pagar**

CUENTAS	2015	2016	2017	2018	2019
Cuentas y Documentos por Pagar	34.638,49	52.014,58	77.935,36	109.236,54	150.887,91

Con la ampliación de los plazos en 4 días anualmente para el pago a proveedores, se ha logrado llegar en 2015 un total de cuentas por pagar de \$34.638,49 y 2019 \$150.887,91, alcanzando en este último período un plazo de 27 días de pago a proveedores.

#### Políticas cuenta por pagar

1. Con la finalidad de mantener un control permanente, establecer un día a la semana de preferencia viernes, y en horario establecido la cancelación a los proveedores.
2. Definir un programa de pagos, de esta forma se conocerá las necesidades de efectivo.

### **5.2.9 Estructura del flujo de efectivo proyectado**

El estado de flujo de efectivo es el informe que revela la información sobre los ingresos y salidas en efectivos de caja, según (Zapata Sánchez, 2008); sean ingresos o salida de efectivo por actividades de operación, inversión o financiamiento, con el propósito de medir la habilidad gerencial de recaudar y usar el dinero, así como evaluar la capacidad Financiera de la empresa, en función de su liquidez presente y futura.

El estado de flujo de fondos, es el resumen de los cambios netos de una empresa en cuanto a su posición financiera entre un período y otro. (VAN HORNE & WACHOWICS, 2002)

Partiendo de este concepto para la elaboración del estado de flujo de fondos se requiere: el estado de resultados del período que se va a analizar y el balance general al inicio y al final del período de análisis, para el cálculo de las variaciones de las diferentes partidas que originan efectivo.

A continuación se presenta la tabla de fuentes y usos de efectivo, que responde a la naturaleza de las cuentas.

**Tabla 64:**  
**Fuentes y usos de Efectivo según la naturaleza de la cuenta**

PARTIDAS	EFECTIVO Y EQUIVALENTES	
	FUENTE U ORIGEN	USO O APLICACIONES
Rentas	X	
Costos y Gastos		x
<b>Activos</b>		
• Se incrementan		x
• Se reducen	X	
<b>Pasivos</b>		
• Se incrementan	X	
• Se reducen		x

Fuente: (Zapata Sánchez, 2008)

Se elaboró el flujo de efectivo proyectado para los períodos comprendidos entre 2015 y 2019 para Viteseguridad Cía. Ltda., con la finalidad de conocer los usos y fuentes del recurso monetario, en esos períodos.

### 5.2.10 Presentación de resultados proyectados

Al diseñar y desarrollar el modelo de gestión financiera de Viteseguridad Cía. Ltda., este nos permite generar estados financieros de uno o varios períodos futuros, tomando en cuenta el comportamiento histórico de la empresa y estos representan las variables dependientes o de salida del modelo.

Esta información se la verá reflejada en la hoja de cálculo “ESTADOS PROYECTADOS”.

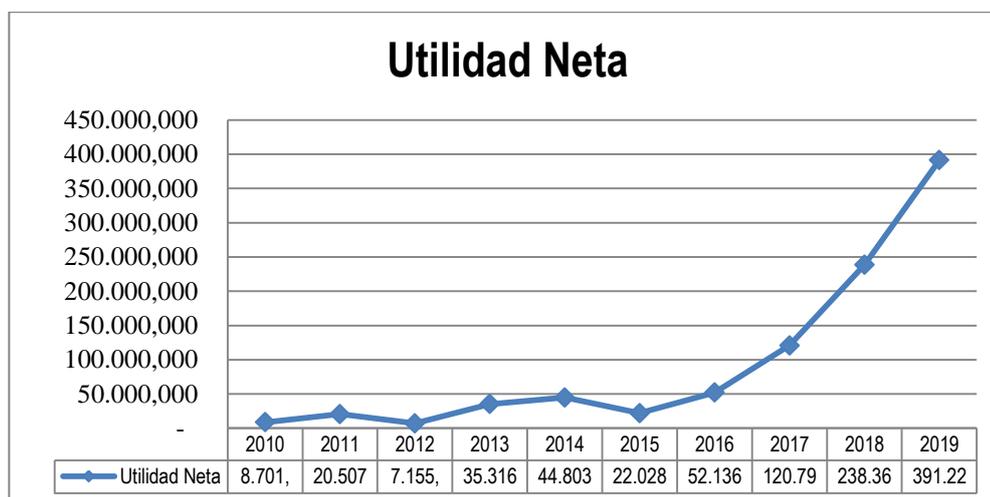
#### 5.2.10.1 Estado de resultados proyectado

A continuación se presenta el estado de resultados proyectado para los períodos 2015-2019, donde se reflejan los cambios significativos por las estrategias anteriormente planteadas.

**Tabla 65:**  
**Estado de Resultados proyectado 2015-2019**

VITASEGURIDAD CIA. LTDA.					
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE (2015-2019)					
CUENTAS	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
<b>INGRESOS</b>					
Ventas netas locales gravadas con tarifa 12%	3.415.155,42	3.964.995,44	4.603.359,71	5.344.500,62	6.204.965,22
Ventas netas locales gravadas con tarifa 0%	-	-	-	-	-
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>3.415.155,42</b>	<b>3.964.995,44</b>	<b>4.603.359,71</b>	<b>5.344.500,62</b>	<b>6.204.965,22</b>
<b>COSTO DE PRODUCCION DEL SERVICIO</b>					
	<b>2.198.805,75</b>	<b>2.517.690,85</b>	<b>2.882.830,01</b>	<b>3.300.933,10</b>	<b>3.779.683,38</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1.216.349,67</b>	<b>1.447.304,60</b>	<b>1.720.529,69</b>	<b>2.043.567,52</b>	<b>2.425.281,84</b>
<b>GASTOS</b>					
	<b>1.111.052,91</b>	<b>1.319.999,54</b>	<b>1.507.650,78</b>	<b>1.671.766,26</b>	<b>1.837.353,82</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
Sueldos y Salarios	344.636,79	358.766,90	373.476,34	388.788,87	404.729,22
Aporte Patronal	41.873,37	43.590,18	45.377,38	47.237,85	49.174,60
Décimo Tercer Sueldo	28.719,73	29.897,24	31.123,03	32.399,07	33.727,43
Décimo Cuarto Sueldo	3.893,34	4.052,97	4.219,14	4.392,12	4.572,20
Fondos de Reserva	28.719,73	29.897,24	31.123,03	32.399,07	33.727,43
Vacaciones	14.359,87	14.948,62	15.561,51	16.199,54	16.863,72
Servicios Básicos	3.347,00	3.484,23	3.627,08	3.775,79	3.930,60
Arrendamiento de Inmuebles	22.582,79	23.508,68	24.472,54	25.475,91	26.520,42
Depreciación propiedades planta y Equipo	46.151,52	47.881,52	68.795,23	77.622,43	69.032,35
Honorarios Profesionales y Dietas	1.873,80	1.950,63	2.030,60	2.113,86	2.200,52
Suministros de oficina	4.411,76	4.592,64	4.780,94	4.976,96	5.181,01
Promoción y Publicidad	34.151,55	39.649,95	69.050,40	53.445,01	62.049,65
Comisión por ventas	17.075,78	158.599,82	138.100,79	160.335,02	124.099,30
Pago por otros Servicios y Bienes	519.255,87	559.178,92	695.912,78	822.604,76	1.001.545,34
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>					
Intereses Bancarios Local	-	-	-	-	-
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>105.296,77</b>	<b>127.305,05</b>	<b>212.878,91</b>	<b>371.801,26</b>	<b>587.928,02</b>
15% Participación Trabajadores	15.794,52	19.095,76	31.931,84	55.770,19	88.189,20
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>89.502,25</b>	<b>108.209,29</b>	<b>180.947,08</b>	<b>316.031,07</b>	<b>499.738,82</b>
Impuesto a la Renta	19.690,50	23.806,04	39.808,36	69.526,84	109.942,54
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>69.811,76</b>	<b>84.403,25</b>	<b>141.138,72</b>	<b>246.504,24</b>	<b>389.796,28</b>

El estado de pérdidas y ganancias nos presenta los resultados económicos de cada período, por lo que se evidencia un notable incremento favorable en la utilidad neta, pues en 2015 cuenta con una utilidad neta de \$69.811,76, mientras que para 2019 la misma asciende a \$389.796,28



**Figura 45: Evolución de la Utilidad Neta (2010-2019)**

Los ingresos proyectados en el modelo de gestión financiera de Viteseguridad Cía. Ltda., son mayores a los costos y gastos proyectados, esto como resultado de la captación de nuevos clientes, la separación de los costos y gastos; y la adecuada gestión y administración de los mismos, ha permitido que la curva de utilidad neta sea creciente año a año, lo que además permite contribuir activamente con el país, los empleados y socios de la compañía.

#### **5.2.10.2 Balance general proyectado**

El presente modelo nos permite acceder al balance general proyectado lo cual nos sirve de herramienta para conocer la posición de la empresa, una vez aplicadas cada una de las estrategias de liquidez, apalancamiento, actividad y rentabilidad para los próximos cinco años.

**Tabla 66:**  
**Balance General proyectado 2015-2019**

VITASEGURIDAD CIA. LTDA.					
BALANCE GENERAL PROYECTADO					
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE (2015-2016-2017-2018-2019)					
CUENTAS	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>300.412,12</b>	<b>329.084,07</b>	<b>451.565,44</b>	<b>687.874,86</b>	<b>1.022.560,86</b>
Caja Bancos	122.631,91	122.682,05	111.933,49	209.662,98	299.557,67
Cuentas y Documentos por cobrar clientes- Corriente					
No Relacionados locales	177.780,21	206.402,02	239.631,94	278.211,88	323.003,19
Otras Cuentas y Documentos por Cobrar - Corrientes					
Relacionados / Locales					
No Relacionados locales					
Inversiones financieras			100.000,00	200.000,00	400.000,00
Crédito Tributario a Favor (Renta)					
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>142.618,27</b>	<b>178.338,75</b>	<b>181.943,52</b>	<b>192.593,09</b>	<b>221.050,74</b>
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>132.618,27</b>	<b>168.338,75</b>	<b>171.943,52</b>	<b>182.593,09</b>	<b>211.050,74</b>
Muebles y Enseres	71.160,75	71.160,75	71.160,75	71.160,75	71.160,75
Maquinaria, equipo e instalaciones	98.858,78	173.810,78	173.810,78	262.082,78	262.082,78
Equipos de computación y software	5.307,46	13.957,46	8.650,00	8.650,00	8.650,00
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	140.440,38	140.440,38	212.840,38	212.840,38	169.890,00
(-) Depreciación Acumulada propiedades, planta y equipo	(183.149,10)	(231.030,62)	(294.518,39)	(372.140,82)	(300.732,79)
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>	<b>10.000,00</b>
Marcas, Patentes, Derecho de llaves y otros similares	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>443.030,39</b>	<b>507.422,82</b>	<b>633.508,95</b>	<b>880.467,95</b>	<b>1.243.611,60</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>70.123,50</b>	<b>119.924,44</b>	<b>189.275,11</b>	<b>330.868,58</b>	<b>550.720,19</b>
Cuentas y Documentos por Pagar Proveedores Corriente no Relacionados Locales	34.638,49	52.014,58	77.935,36	109.236,54	150.887,91
Obligaciones con Instituciones financieras - Corriente Locales					
IESS por Pagar					
Impuesto a la renta por pagar del Ejercicio	19.690,50	23.806,04	39.808,36	69.526,84	109.942,54
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	15.794,52	19.095,76	31.931,84	55.770,19	88.189,20
Provisiones					
Dividendos por Pagar		25.008,06	39.599,55	96.335,02	201.700,54
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Obligaciones con Instituciones financieras	-	-	-	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>70.123,50</b>	<b>119.924,44</b>	<b>189.275,11</b>	<b>330.868,58</b>	<b>550.720,19</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>					
Capital Suscrito y/o asignado	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Aportes de socios o accionistas para futura capitalización	248.291,43	248.291,43	248.291,43	248.291,43	248.291,43
Utilidad no Distribuida Ejercicios Anteriores	44.803,70	44.803,70	44.803,70	44.803,70	44.803,70
Utilidad del ejercicio	69.811,76	84.403,25	141.138,72	246.504,24	389.796,28
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>372.906,89</b>	<b>387.498,38</b>	<b>444.233,85</b>	<b>549.599,37</b>	<b>692.891,41</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>443.030,39</b>	<b>507.422,82</b>	<b>633.508,95</b>	<b>880.467,95</b>	<b>1.243.611,60</b>

### 5.2.10.3 Flujo de efectivo proyectado

**Tabla 67:**

#### Flujo de Efectivo Proyectado 2015-2019

VITASEGURIDAD CÍA. LTDA.						
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE (2015-2019)						
CUENTAS	INVERSION INICIAL	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
Utilidad Neta		25.008,06	14.591,49	56.735,47	105.365,52	143.292,04
(+) Depreciación		46.151,52	47.881,52	68.795,23	77.622,43	69.032,35
<b>A. GENERACION BRUTA DEL EFECTIVO</b>		<b>71.159,58</b>	<b>62.473,01</b>	<b>125.530,70</b>	<b>182.987,95</b>	<b>212.324,39</b>
<b>Usos Operativos</b>						
Financiamiento a cuentas por cobrar		(34.613,76)	(28.621,81)	(33.229,92)	(38.579,94)	(44.791,31)
<b>B. TOTAL USOS OPERATIVOS</b>		<b>(34.613,76)</b>	<b>(28.621,81)</b>	<b>(33.229,92)</b>	<b>(38.579,94)</b>	<b>(44.791,31)</b>
<b>Fuentes Operativas</b>						
Financiamiento proveedores		36.951,19	17.376,09	25.920,78	31.301,18	41.651,37
Impuesto a la renta		7.053,56	4.115,55	16.002,31	29.718,48	40.415,70
Participación de Trabajadores		5.657,94	3.301,24	12.836,08	23.838,35	32.419,01
Pago de Dividendos		-	25.008,06	14.591,49	56.735,47	105.365,52
<b>C. TOTAL FUENTES OPERATIVAS</b>		<b>49.662,68</b>	<b>49.800,94</b>	<b>69.350,66</b>	<b>141.593,48</b>	<b>219.851,61</b>
<b>1. GENERACION NETA OPERATIVA A+B+C</b>		<b>86.208,50</b>	<b>83.652,14</b>	<b>161.651,44</b>	<b>286.001,49</b>	<b>387.384,69</b>
<b>Fuentes no operativas con costo</b>						
Financiamiento (Amort) Corto Plazo			-	-	-	-
Financiamiento (Amort) Largo Plazo			-	-	-	-
<b>D. FINANCIAMIENTO NETO CON COSTO</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Usos no operativos</b>						
Inversiones Financieras				(100.000,00)	(100.000,00)	(200.000,00)
Compra de Activos Fijos		(12.000,00)	(83.602,00)	(72.400,00)	(88.272,00)	(97.490,00)
<b>E. TOTAL USOS NO OPERATIVOS</b>		<b>(12.000,00)</b>	<b>(83.602,00)</b>	<b>(172.400,00)</b>	<b>(188.272,00)</b>	<b>(297.490,00)</b>
<b>Fuentes no operativas</b>						
Aumento de Capital			-	-	-	-
Préstamo Socios						
<b>F. TOTAL FUENTES NO OPERATIVAS</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>2. GENERACION DE FLUJO NO OPERATIVO D+E+F</b>		<b>(12.000,00)</b>	<b>(83.602,00)</b>	<b>(172.400,00)</b>	<b>(188.272,00)</b>	<b>(297.490,00)</b>
<b>GENERACION DE FLUJO NETO DE EFECTIVO 1+2</b>		<b>74.208,50</b>	<b>50,14</b>	<b>(10.748,56)</b>	<b>97.729,49</b>	<b>89.894,69</b>
Saldo Inicial		48.423,41	122.631,91	122.682,05	111.933,49	209.662,98
Saldo Final	(303.095,13)	122.631,91	122.682,05	111.933,49	209.662,98	299.557,67

Viteseguridad Cía. Ltda., de acuerdo al flujo de efectivo realizado para los próximos 5 años mantiene un buen colchón de liquidez después de cubrir costos y

gastos, por lo que se ha decidido destinar recursos para inversiones financieras en el año 2017 con \$100000, con un monto similar en el siguiente período, y en el año 2019 una inversión por el valor de \$200000.

Por lo que se ha optados por depósitos a plazo fijo a 360 días con una tasa de interés del 6,77%.

### **5.2.11 Indicadores financieros proyectados**

Una vez obtenidos los resultados que nos arroja el modelo de gestión financiera, como son los estados financieros proyectados, procedemos al análisis de los indicadores financieros del periodo 2015-2019, con el principal propósito de determinar la situación financiera así como el cumplimiento de los objetivos.

Además estos cálculos por medio de la función semaforización que nos proporciona la herramienta Excel, nos permite controlar la situación económica de la empresa, por cuanto nos facilita realizar un análisis más profundo y para distinguir el avance de cada indicador, utilizamos los siguientes colores:

El color **verde** representa que el indicador está igual o por arriba de la meta planteada, en otras palabras, que el objetivo se haya cumplido o superado la meta.

El color **ámbar** se utiliza para mostrar un avance por debajo de lo esperado (meta), pero en un término aceptable, es decir, se representa con ése color cuando el objetivo regularmente es cumplido

El color **rojo** señala que el indicador, está altamente desfasado de la meta que se había propuesta para el mismo, por lo tanto indica que el indicador no se ha cumplido. (Instituto Tecnológico de Sonora, 2015)

Para que la evaluación financiera de los estados financieros proyectados se ajuste a la realidad se procedió a realizar un cálculo de la industria de seguridad privada, en el cual se consideraron a las 10 empresas de seguridad con mayor volumen de ingresos, información tomada de la Superintendencia de compañías, considerando los últimos 5 años, eso se tomará como dato del indicador financiero estándar de la

industria para la comparación de los resultados que arroje Viteseguridad Cía. Ltda., frente al sector, lo cual además exigirá a la empresa a esforzarse en mejorar o en su defecto en mantener los resultados del sector. Esta información y cálculo lo encontrará en la hoja de cálculo “ESTÁNDAR”.

### 5.2.11.1 Índice de liquidez

**Tabla 68:**

#### Índice de Liquidez

RAZÓN	INDICE DE LIQUIDEZ					SEMAFORIZACION
	AÑO					
	2015	2016	2017	2018	2019	
RAZÓN DE CIRCULANTE (Activo Corriente/Pasivo Corriente)	4,28	2,74	2,39	2,08	1,86	2,67
INTERPRETACIÓN	La empresa dispone de \$4,28 de Activo Corriente para cubrir \$1,00 de Pasivo Corriente	La empresa dispone de \$2,74 de Activo Corriente para cubrir \$1,00 de Pasivo Corriente	La empresa dispone de \$2,39 de Activo Corriente para cubrir \$1,00 de Pasivo Corriente	La empresa dispone de \$2,08 de Activo Corriente para cubrir \$1,00 de Pasivo Corriente	La empresa dispone de \$1,86 de Activo Corriente para cubrir \$1,00 de Pasivo Corriente	

Viteseguridad Cía. Ltda., mantiene una razón de liquidez promedio de los 5 años proyectados de 2,67, por lo que tiene la capacidad de afrontar sin ningún inconveniente sus obligaciones a corto plazo, esto como resultado del constante monitoreo de las cuentas de ingresos, costos y gastos. Además de que se han destinado a inversiones financieras de corto plazo los excedentes de efectivo que presentaba en la información histórica, pues en promedio del período 2010-2014 presentaba una razón de 4,01, lo cual indica que existía un fondo ocioso en la empresa, permitiendo de esta forma mantener un nivel equilibrado del efectivo; obteniendo como resultado buen nivel de liquidez, frente a la industria que es de 1,50 como promedio para los próximos 5 años.

### 5.2.11.2 Índice de endeudamiento

**Tabla 69:**

#### Índice de Endeudamiento

RAZÓN	INDICE DE ENDEUDAMIENTO O SOLVENCIA					SEMAFORIZACION
	AÑO					
	2015	2016	2017	2018	2019	
<b>ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO</b> (Pasivo Total / Activo Total)	16%	24%	30%	38%	44%	30%
<b>INTERPRETACIÓN</b>	El 16% de los activos de la empresa son financiados con deuda	El 24% de los activos de la empresa son financiados con deuda	El 30% de los activos de la empresa son financiados con deuda	El 38% de los activos de la empresa son financiados con deuda	El 44% de los activos de la empresa son financiados con deuda	
<b>RAZÓN DE AUTONOMÍA</b> (Patrimonio/Activo Total)	84%	76%	70%	62%	56%	70%
<b>INTERPRETACIÓN</b>	El 84% de los activos con lo que opera la empresa han sido financiados con el patrimonio	El 76% de los activos con lo que opera la empresa han sido financiados con el patrimonio	El 70% de los activos con lo que opera la empresa han sido financiados con el patrimonio	El 62% de los activos con lo que opera la empresa han sido financiados con el patrimonio	El 56% de los activos con lo que opera la empresa han sido financiados con el patrimonio	
<b>RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL</b> (Pasivo Total/Patrimonio)	0,19	0,31	0,43	0,60	0,79	0,45
<b>INTERPRETACIÓN</b>	Los acreedores proporcionan \$0,19 de financiamientos por cada \$1,00 que aportan los accionistas	Los acreedores proporcionan \$0,31 de financiamientos por cada \$1,00 que aportan los accionistas	Los acreedores proporcionan \$0,43 de financiamientos por cada \$1,00 que aportan los accionistas	Los acreedores proporcionan \$0,60 de financiamientos por cada \$1,00 que aportan los accionistas	Los acreedores proporcionan \$0,79 de financiamientos por cada \$1,00 que aportan los accionistas	
<b>RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO</b> (Patrimonio/Activo Fijo Tangible)	2,81	2,30	2,58	3,01	3,28	2,80
<b>INTERPRETACIÓN</b>	La empresa ha conseguido \$2,81 de activos fijos por cada \$1,00 de Patrimonio	La empresa ha conseguido \$2,30 de activos fijos por cada \$1,00 de Patrimonio	La empresa ha conseguido \$2,58 de activos fijos por cada \$1,00 de Patrimonio	La empresa ha conseguido \$3,01 de activos fijos por cada \$1,00 de Patrimonio	La empresa ha conseguido \$3,28 de activos fijos por cada \$1,00 de Patrimonio	
<b>RAZÓN DE APALANCAMIENTO</b> (Activo Total/Patrimonio)	1,19	1,31	1,43	1,60	1,79	1,45
<b>INTERPRETACIÓN</b>	La empresa ha conseguido \$1,19 de activos por cada \$1,00 de Patrimonio	La empresa ha conseguido \$1,31 de activos por cada \$1,00 de Patrimonio	La empresa ha conseguido \$1,43 de activos por cada \$1,00 de Patrimonio	La empresa ha conseguido \$1,60 de activos por cada \$1,00 de Patrimonio	La empresa ha conseguido \$1,79 de activos por cada \$1,00 de Patrimonio	

Dentro de este grupo de indicadores financieros analizamos:

## 1. Endeudamiento del Activo:

Con la proyección de los próximos cinco años, Viteseguridad Cía. Ltda., muestra que la inversión en activos mantiene una tendencia creciente por cuanto para el año 2015 es del 16%, mientras que para el año 2019 incrementa al 44%, que comparado con el 67% de endeudamiento del activo que presenta el sector es bueno. Además de que en promedio se ha mejorado en 7 puntos porcentuales la información histórica del 37%.

## 2. Razón de Autonomía:

Con respecto al índice de autonomía nos muestra en promedio de los cinco años proyectados el 70% de los activos que posee la empresa son financiados por el patrimonio, manteniendo de esta forma un buen nivel de autonomía de la empresa, frente a terceros, mientras que la industria se encuentra en 33%, por lo que nos encontramos por encima del indicador.

### **3. Razón de Endeudamiento Patrimonial:**

El índice de Endeudamiento del Patrimonio nos muestra la dependencia entre propietarios y acreedores en los períodos pronosticados, y se observa una tendencia de incremento en cuanto a financiamiento externo, puesto que para el año 2015 cuenta con el 19% de participación de acreedores, mientras que para el año 2019 esta cifra incrementa al 79% de financiamiento con recursos de terceros. Es un indicador bueno pues se encuentra por debajo del parámetro comparado con el promedio del sector que es de 120%.

En general el índice de endeudamiento en promedio de los cinco años proyectados nos muestra que la empresa ha buscado mayor financiamiento sin costo, es decir, financiamiento de proveedores.

#### **5.2.11.3 Índice de gestión o actividad**

**Tabla 70:**  
**Índice de Gestión**

RAZÓN	INDICE DE GESTIÓN O ACTIVIDAD					SEMAFORIZACIÓN
	AÑO					
	2015	2016	2017	2018	2019	
<b>ROTACIÓN DE CARTERA</b> (Ventas/Cuentas por Cobrar)	19,21	19,21	19,21	19,21	19,21	19,21 <span style="color: green;">●</span>
<b>INTERPRETACIÓN</b>	Las cuentas por cobrar rotan 19,21 veces al año	Las cuentas por cobrar rotan 19,21 veces al año	Las cuentas por cobrar rotan 19,21 veces al año	Las cuentas por cobrar rotan 19,21 veces al año	Las cuentas por cobrar rotan 19,21 veces al año	
<b>PLAZO PROMEDIO DE COBRO</b> (Cuentas por cobrar *365)/Ventas	19	19	19	19	19	19 <span style="color: green;">●</span>
<b>INTERPRETACIÓN</b>	La empresa tarda en recuperar sus cuentas por cobrar 19 días	La empresa tarda en recuperar sus cuentas por cobrar 19 días	La empresa tarda en recuperar sus cuentas por cobrar 19 días	La empresa tarda en recuperar sus cuentas por cobrar 19 días	La empresa tarda en recuperar sus cuentas por cobrar 19 días	
<b>ROTACIÓN CUENTA POR PAGAR</b> (Compras/Cuentas por Pagar)	31,88	23,62	18,77	15,56	13,30	20,63 <span style="color: green;">●</span>
<b>INTERPRETACIÓN</b>	Las cuentas por pagar giran 31,88 veces en el año para convertirse en efectivo	Las cuentas por pagar giran 23,62 veces en el año para convertirse en efectivo	Las cuentas por pagar giran 18,77 veces en el año para convertirse en efectivo	Las cuentas por pagar giran 15,56 veces en el año para convertirse en efectivo	Las cuentas por pagar giran 13,30 veces en el año para convertirse en efectivo	
<b>PLAZO PROMEDIO DE PAGO</b> (Cuentas por Pagar *365)/Compras	11	15	19	23	27	19 <span style="color: green;">●</span>
<b>INTERPRETACIÓN</b>	La empresa cubre sus obligaciones con proveedores en 11 días	La empresa cubre sus obligaciones con proveedores en 15 días	La empresa cubre sus obligaciones con proveedores en 19 días	La empresa cubre sus obligaciones con proveedores en 23 días	La empresa cubre sus obligaciones con proveedores en 27 días	
<b>ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO</b> (Ventas/Activo Fijo)	25,75	23,55	26,77	29,27	29,40	26,95 <span style="color: green;">●</span>
<b>INTERPRETACIÓN</b>	Cada 25,75 veces la empresa está generando ingresos con relación a la inversión de Activos Fijos	Cada 23,55 veces la empresa está generando ingresos con relación a la inversión de Activos Fijos	Cada 26,77 veces la empresa está generando ingresos con relación a la inversión de Activos Fijos	Cada 29,27 veces la empresa está generando ingresos con relación a la inversión de Activos Fijos	Cada 29,40 veces la empresa está generando ingresos con relación a la inversión de Activos Fijos	
<b>ROTACION DE VENTAS</b> (Ventas/Activo Total)	7,71	7,81	7,27	6,07	4,99	6,77 <span style="color: green;">●</span>
<b>INTERPRETACIÓN</b>	Cada 7,71 veces la empresa está generando ingresos con relación a la inversión de los Activos Totales	Cada 7,81 veces la empresa está generando ingresos con relación a la inversión de los Activos Totales	Cada 7,27 veces la empresa está generando ingresos con relación a la inversión de los Activos Totales	Cada 6,07 veces la empresa está generando ingresos con relación a la inversión de los Activos Totales	Cada 4,99 veces la empresa está generando ingresos con relación a la inversión de los Activos Totales	
<b>IMPACTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS</b> (Gastos Administrativos y Ventas/Ventas)	0,33	0,33	0,33	0,31	0,30	0,32 <span style="color: green;">●</span>
<b>INTERPRETACIÓN</b>	La participación de los Gastos Administrativos y Ventas fue del 33% sobre las ventas	La participación de los Gastos Administrativos y Ventas fue del 33% sobre las ventas	La participación de los Gastos Administrativos y Ventas fue del 33% sobre las ventas	La participación de los Gastos Administrativos y Ventas fue del 31% sobre las ventas	La participación de los Gastos Administrativos y Ventas fue del 30% sobre las ventas	

### 1. Rotación de cartera :

Para los períodos proyectados 2015-2019, el plazo promedio de cobro nos muestra una recuperación de cartera efectiva, pues se mantiene en 19 días, esto como resultado de las políticas de cartera socializadas con todo el equipo de trabajo, lo que mejora notablemente la liquidez empresarial.

## 2. Rotación de cuentas por pagar:

Con lo que respecta a la rotación de cuentas por pagar se ha podido negociar con los proveedores así como la fidelización de los mismos, permitiéndonos conseguir la ampliación de los plazos de pago; incrementando en 4 días anualmente, de tal forma que en el año 2019 obtenemos un plazo de pago de 27 días.

### 5.2.11.4 Índice de rentabilidad

Tabla 71:

#### Índice de Rentabilidad

RAZÓN	INDICE DE RENTABILIDAD					SEMAFORIZACION
	AÑO					
	2015	2016	2017	2018	2019	
<b>MARGEN DE UTILIDAD BRUTA</b> (Ventas-Costo de Ventas/Ventas)	36%	37%	37%	38%	39%	37%
<b>INTERPRETACIÓN</b>	Por cada dólar de venta la empresa tiene de utilidad \$0,35	Por cada dólar de venta la empresa tiene de utilidad \$0,37	Por cada dólar de venta la empresa tiene de utilidad \$0,38	Por cada dólar de venta la empresa tiene de utilidad \$0,38	Por cada dólar de venta la empresa tiene de utilidad \$0,39	
<b>MARGEN DE UTILIDAD NETA</b> (Utilidad Neta/Ventas)	2,04%	2,13%	3,07%	4,61%	6,28%	4%
<b>INTERPRETACIÓN</b>	La empresa tiene 2,04% de utilidad operacional para cubrir sus actividades de financiamiento.	La empresa tiene 2,13% de utilidad operacional para cubrir sus actividades de financiamiento.	La empresa tiene 3,07% de utilidad operacional para cubrir sus actividades de financiamiento.	La empresa tiene 4,61% de utilidad operacional para cubrir sus actividades de financiamiento.	La empresa tiene 6,28% de utilidad operacional para cubrir sus actividades de financiamiento.	
<b>RENDIMIENTO SOBRE EL ACTIVO</b> (Utilidad Neta/Activo Total)	16%	17%	22%	28%	31%	23%
<b>INTERPRETACIÓN</b>	Los activos generaron 16% de rentabilidad.	Los activos generaron 17% de rentabilidad.	Los activos generaron 22% de rentabilidad.	Los activos generaron 28% de rentabilidad.	Los activos generaron 31% de rentabilidad.	
<b>RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO</b> (Utilidad Neta/Patrimonio)	19%	22%	32%	45%	56%	35%
<b>INTERPRETACIÓN</b>	19% es el rendimiento de la inversión de los accionistas	22% es el rendimiento de la inversión de los accionistas	32% es el rendimiento de la inversión de los accionistas	45% es el rendimiento de la inversión de los accionistas	56% es el rendimiento de la inversión de los accionistas	

## 1. Margen de utilidad neta:

La captación de nuevos clientes, el adecuado manejo de costos y gastos han permitido que Viteseguridad Cía. Ltda., obtenga una utilidad neta creciente con 2,04% en el año 2015 a 6,28% en el año 2019.

## 2. Rendimiento sobre el activo:

La rentabilidad sobre la inversión total de los Activos de Viteseguridad Cía. Ltda., en promedio de los próximos cinco años, se observa un comportamiento de crecimiento de 16% en el año 2015 a 31% en 2019, es decir, que por cada \$100 que

invierta la empresa obtendrá rendimientos de \$16 y \$31 respectivamente, que en comparación con el rendimiento de activos del sector que se ubica en promedio en 16% la empresa está se encuentra por encima del indicador.

### 3. Rendimiento sobre el patrimonio:

En lo que respecta al rendimiento del aporte que los socios han realizado en Viteseg, se ha incrementado notablemente con relación a la información histórica (2010-2014), pasando del 19% en 2015 al 56% en 2019, sin embargo frente a la industria con una razón promedio del 63%, la empresa se encuentra por debajo, pero hay que recalcar que se ha logrado el objetivo principal del modelo, que se centra en mejorar la rentabilidad del patrimonio.

#### 5.2.11.5 Matriz comparativa indicadores financieros

**Tabla 72:**

#### Matriz comparativa Indicadores Financieros

VITSESEGURIDAD CIA. LTDA.									
INDICADORES FINANCIEROS ESCENARIO NORMAL									
INDICADOR	AÑO					SEMAFORIZACION	PROMEDIO SECTOR	PROMEDIO HISTORICO	
	2015	2016	2017	2018	2019				
<b>LIQUIDEZ</b>									
RAZÓN DE CIRCULANTE	4,28	2,74	2,39	2,08	1,86	● 2,67	1,50	4,01	
<b>ENDEUDAMIENTO O SOLVENCIA</b>									
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	16%	24%	30%	38%	44%	● 30%	67%	37%	
RAZON DE AUTONOMÍA	84%	76%	70%	62%	56%	● 70%	33%	63%	
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	0,19	0,31	0,43	0,60	0,79	● 0,46	1,20	0,81	
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	2,81	2,30	2,58	3,01	3,28	● 2,80	1,40	1,29	
RAZON DE APALANCAMIENTO	1,19	1,31	1,43	1,60	1,79	● 1,46	2,22	1,81	
<b>ACTIVIDAD</b>									
ROTACIÓN DE CARTERA	19,21	19,21	19,21	19,21	19,21	● 19,21	64,04	9,75	
PLAZO PROMEDIO DE COBRO	19	19	19	19	19	● 19	55,07	28 días	
ROTACIÓN CUENTA POR PAGAR	31,88	23,62	18,77	15,56	13,30	● 20,63	13,48	127,54	
PLAZO PROMEDIO DE PAGO	11	15	19	23	27	● 19	43,43	5 días	
ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO	25,75	23,55	26,77	29,27	29,40	● 26,95	19,74	12,82	
ROTACION DE VENTAS	7,71	7,81	7,27	6,07	4,99	● 6,77	3,54	7,77	
IMPACTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	0,33	0,33	0,33	0,31	0,30	● 0,32	0,00	0,66	
<b>RENTABILIDAD</b>									
MARGEN DE UTILIDAD NETA	2%	2%	3%	5%	6%	● 4%	5%	2%	
RENDIMIENTO SOBRE EL ACTIVO	16%	17%	22%	28%	31%	● 23%	16%	15%	
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	19%	22%	32%	45%	56%	● 35%	63%	26%	

Como se puede observar la tabla que antecede indica las variaciones que tuvieron los indicadores financieros desde el año 2015 al 2019, objetos de proyección financiera y resultados de la aplicación del modelo de gestión financiera, en relación a dos componentes como son:

1. Los indicadores financieros históricos (2010-2014), que comparados con los resultados proyectados (2015-2019), nos permiten comprobar el cumplimiento de los objetivos planteados.
2. Los indicadores promedio del sector, el cual para mejorar los niveles de eficiencia y eficacia financiera de la empresa, se los calculó en base a las 10 empresas de seguridad con mayores volúmenes de ingresos, de los últimos 5 años.

Obteniendo resultados favorables, en liquidez, apalancamiento, actividad y rentabilidad, por cuanto se han cumplido las metas estratégicas esperadas. Se puede visualizar un mejor manejo de efectivo, como resultado del monitoreo permanente de los ingresos y adecuada gestión de los costos y gastos; así como también han mejorado los plazo de pago hacia proveedores, permitiendo a la empresa cumplir puntualmente con sus obligaciones con una razón de autonomía del 70% por lo que las actividades están siendo financiadas por medio de capital propio.

Los índices de rentabilidad son realmente favorables económicamente, puesto que la utilidad neta incrementa del 2% al 6%; estos cambios brindan imagen de solvencia y liquidez a los principales competidores, genera la confianza tanto de clientes como proveedores, y beneficia a todo su equipo de trabajo.

La rentabilidad sobre los activos, así como la rentabilidad sobre el patrimonio presentan tendencias de crecimiento muy beneficiosas para la empresa, lo que significa que la empresa está aprovechando al máximo la utilización de sus activos para la generación de ingresos pasando del 16% en 2015 al 31% en 2019, en cuanto a la rentabilidad sobre el patrimonio esta se incrementa del 19% al 56% en 2019, permitiendo a los socios visualizar las ganancias por el capital aportado.

## **5.3 Manual del usuario del modelo de gestión financiera**

### **1. Generalidades**

#### **1.1 Introducción**

El manual del modelo de gestión financiera de Viteseguridad Cía. Ltda., es una guía que brinda apoyo a los usuarios del modelo, por lo que en el presente documento se detalla los objetivos e información necesaria para el adecuado uso del mismo, en el que se detallarán las fórmulas de cálculo aplicada, la relación entre las variables, capturas de pantalla y demás elementos que sean necesarios para contribuir a una mejor comprensión.

Por consiguiente, el usuario obtendrá información valiosa para el manejo de las herramientas que le permitirán aprovechar las bondades que le ofrece el modelo.

Entre algunas bondades del modelo de gestión financiera se citan las siguientes:

1. Es amigable y de fácil manejo
2. Es configurable, lo que permite adecuarse a los requerimientos futuros del usuario.
3. Le permite obtener reportes que facilitaran la toma de decisiones.

El diseño y desarrollo del modelo de gestión financiera de Viteseguridad Cía. Ltda., se lo hizo utilizando la hoja de cálculo Excel, con el principal objetivo que es, permitir a la gerencia disponer de herramientas para analizar los diferentes escenarios y por consiguiente le posibiliten la adecuada y oportuna toma de decisiones.

#### **1.2 Objetivo del Manual**

El principal objetivo del presente manual es brindar una herramienta que permita la fácil comprensión del uso y los beneficios del modelo de gestión financiera de Viteseguridad Cía. Ltda., en Excel.

#### **1.3 Dirigido a**

El presente manual va dirigido a la Gerencia de Viteseguridad Cía. Ltda., y al señor Víctor Miguel Mora Pazmiño, presidente de la compañía.

#### **1.4 Instrucción requerida**

Las personas encargadas del uso del modelo de gestión financiera deben tener instrucción elemental o básica en los siguientes campos:

- Conocimientos en el área de contabilidad y las finanzas empresariales
- Conocimientos de la hoja de cálculo Excel, y las herramientas que esta brinda, como las funciones básicas.

#### **1.5 Contenido del manual**

El manual de usuario del modelo de gestión financiera consta de tres secciones que son: generalidades, operación y anexos.

#### **Tabla 73:**

#### **Contenido del Manual de Gestión Financiera**

##### **1. GENERALIDADES DEL MODELO**

Introducción  
Objetivos del manual  
Dirigido a:  
Instrucción requerida  
Contenido del manual

##### **2. OPERACIÓN**

Operación del modelo

##### **3. ANEXOS**

Figuras

#### **2. Operación**

El modelo de gestión financiera de Viteseguridad Cía. Ltda., está conformada por 10 hojas de cálculo y una hoja de portada, que se detallan a continuación:

1. Hoja de cálculo “BALANCE GENERAL HISTÓRICO”: esta es una hoja adicional de datos, que contiene la información de las cuentas contables del balance general, que son el esquema para el diseño del modelo de gestión financiera, así como también contiene los valores numéricos de cada cuenta de 5 años anteriores al período proyectado.

VETERINARIA CIA. LTDA.						
BALANCE GENERAL						
DEL 31 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE (2010-2011-2012-2013-2014)						
Cuentas	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	16.222,84	31.419,87	11.304,48	202.916,28	229.732,36	
Caja y Bancos	8.532,21	8.972,24	2.054,21	18.198,48	43.423,61	
Cuentas y Documentos por cobrar - Corriente						
No Relacionado Local	26.434,00	30.000,74			143.108,46	
Otros Cuentas y Documentos por Cobrar - Corriente						
Relacionado / Local				129.499,37		
No Relacionado Local	13.732,67	22.108,28				
Inventarios Financieros						
Crédito Tributario a Favor (Pérdida)	2.026,16	3.754,21	9.092,41	14.722,35	32.142,34	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			40.268,89	47.183,26	179.766,86	
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>			40.268,89	57.183,26	166.796,86	
Muebles y Utensilios				9.149,94	59.192,75	
Maquinaría, equipo e instalaciones			28.489,00	50.099,70	50.099,70	
Equipos de computación y software				9.307,46	9.307,47	
vehículos, equipo de transporte y camión móvil			28.794,82	1.200,00	140.446,30	
Disposiciones, Acumulados, propiedades, planta y equipo			(3.026,94)	(19.071,00)	(33.997,00)	
<b>ACTIVOS INMUEBLES</b>				18.466,89	18.466,89	
Terrenos, Puentes, Derechos de Uso y otros similares				10.000,00	10.000,00	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	16.222,84	31.419,87	16.521,14	276.274,34	466.962,86	
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	22.912,23	14.329,36	14.968,89	26.062,94	183.486,47	
Cuentas y Documentos por Pagar - Proveedores Corriente no Relacionado Local	8.074,00	3.054,00	7.112,44	7.051,00	10.236,74	
Obligaciones con Instituciones Financieras - Corriente Local					37.747,30	
Uso por Pagar			3.777,19		26.647,91	

**Figura 46: Hoja de cálculo - Datos Balance General Histórico**

2. Hoja de cálculo “ESTADO DE RESULTADOS HISTÓRICO”: también es una hoja adicional de datos, que contiene la información de las cuentas contables del estado de resultados, y son el esquema para el diseño del modelo de gestión financiera, así como también contiene los valores numéricos de cada cuenta de 5 años anteriores al período proyectado.

Cuentas	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
<b>INGRESOS</b>					
Ventas netas locales gravadas con tarifa 12%	370.376,62	811.588,79	881.887,91	1.873.734,22	2.712.472,67
Ventas netas locales gravadas con tarifa 0%		2.913,00			
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>370.376,62</b>	<b>814.501,79</b>	<b>881.887,91</b>	<b>1.873.734,22</b>	<b>2.712.472,67</b>
<b>GASTOS</b>					
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>391.802,21</b>	<b>466.047,78</b>	<b>582.781,88</b>	<b>1.522.783,82</b>	<b>2.523.966,41</b>
Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo			253.987,00		756.387,72
Gastos y Salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS (Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS)	63.873,20	101.182,72	253.886,10	731.333,31	1.210.894,09
Impuesto de IESS	6.000,00	32.353,71	18.930,20	144.439,40	56.223,44
Aporte a la Seguridad Social (Incluye Fondo de Pensiones)	6.417,33	37.249,40	28.326,51	81.542,84	338.211,80
Transporte	114.978,00	28.187,86		286.302,20	
Provisiones otras Provisiones	11.868,91	6.990,00			1.800,00
Honorarios Profesionales y Datas	200,00	3.080,00			21.693,50
Amortamiento de inmuebles		1.800,00		38.834,04	
Depreciación de propiedades, planta y equipo (no alienados)				3.888,34	
Mantenimiento y Reparaciones	106,28				48.000,00
Contabilidad	191.768,20	127.216,21			
Promoción y Publicidad			136,80		
Subsidios y Beneficios				31.197,02	
Subsidios y Beneficios	2.288,63				
Contingencias					187.426,24
Seguros y Reservas (Fondo y General)	160,00	54,30			
Impuestos, Contribuciones y Otros	6.200,00	4.773,22			1.727,04
Gastos de Viajes					21.846,00

**Figura 47: Hoja de cálculo - Datos Estado de Resultados Histórico**

Es importante mencionar que tanto el Balance General Histórico así como el Estado de Resultados Histórico se deben actualizar una vez transcurrido cada período, la información que contiene; estas actualizaciones el usuario las debe realizar de forma manual, pues son hojas de cálculo que contienen variables de entrada para el modelo, por lo tanto son necesarias e indispensables.

3. Hoja de cálculo “ÍNDICES FINANCIEROS HISTÓRICOS”: es una hoja de adicional de datos, que contiene la información de los principales indicadores de liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad, así como la fórmula de cálculo y los valores numéricos de cada indicador de 5 años anteriores al período proyectado. Por medio de esta hoja podemos comparar los resultados históricos con los resultados que arroje el modelo con la proyección de las variables.



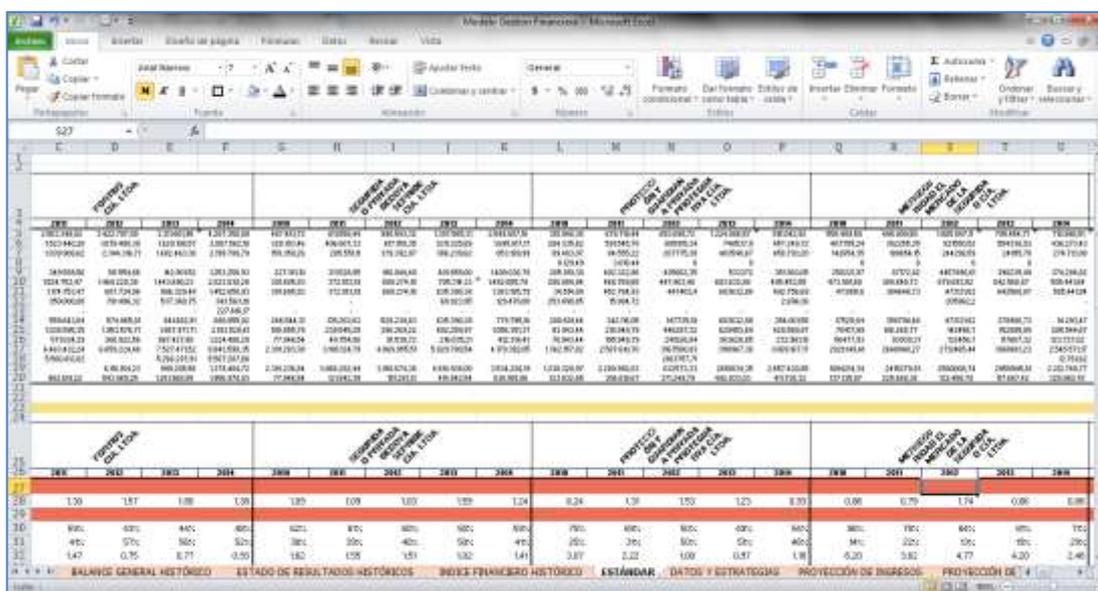


Figura 49: Hoja de cálculo - Datos Estándar

5. Hoja de cálculo “DATOS Y ESTRATEGIAS”: en una hoja de datos que incluyen las variables macroeconómicas como la tasa de inflación, porcentaje de impuesto a la renta, entre otras; también incluye los objetivos y las estrategias a aplicarse, para la construcción del modelo.

Esta hoja de cálculo contiene las variables independientes o de entrada del modelo, por lo que el usuario tiene libre acceso para actualizar o modificar la información que crea pertinente.

DATOS		
Tasa de inflación	4,1%	%
Interés a la deuda	22%	%
Crecimiento sector seguridad privada	10%	%

OBJETIVO	ESTRATEGIA
<b>LIQUIDEZ</b>	
Estabilizar el nivel de Liquidez	Control de las cuentas de ingresos, costos y gastos
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	
Mantener el bajo nivel de endeudamiento	Motivación a proveedores
<b>ACTIVIDAD</b>	
Estabilizar el nivel de ventas	Fidelizar a los clientes
Mantener el plazo promedio de cobro	Cobro
Incrementar el plazo promedio de pago	Estrictidad del cumplimiento de las políticas de cuentas por pagar

INCREMENTO EN DÍAS	2015	2016	2017	2018	2019
	4	11	15	19	22

**Figura 50: Hoja de cálculo - Datos y Estrategias**

6. Hoja de cálculo “PROYECCIÓN DE INGRESOS”: es una hoja en las que se relacionan las variables independientes con las variables dependientes, para generar los resultados de los ingresos para los períodos proyectados.

Para la proyección de los ingresos se tomó como referencias los datos históricos de los últimos 5 años, y la información del crecimiento en puestos de trabajo de las empresas del sector de seguridad privada, para lo cual se procedió a clasificar a las empresas por el tamaño, considerando las variables número de empleados y valor bruta de ventas anuales. Posterior a ello se tomó la información de los ingresos de los años 2011-2012-2013-2014 de las empresas medianas de seguridad privada, para por medio de las fórmulas de Excel calcular las variaciones de los ingresos año a año.

En base a esto se procedió a estimar el número de puestos de seguridad privada para los 4 años históricos y de igual forma utilizando las fórmulas de Excel, calcular la tasa de crecimiento promedio de los puestos de seguridad privada. Con esta tasa de crecimiento se proyecta el número de puestos para Viteseguridad Cía. Ltda., en los próximos 5 años.

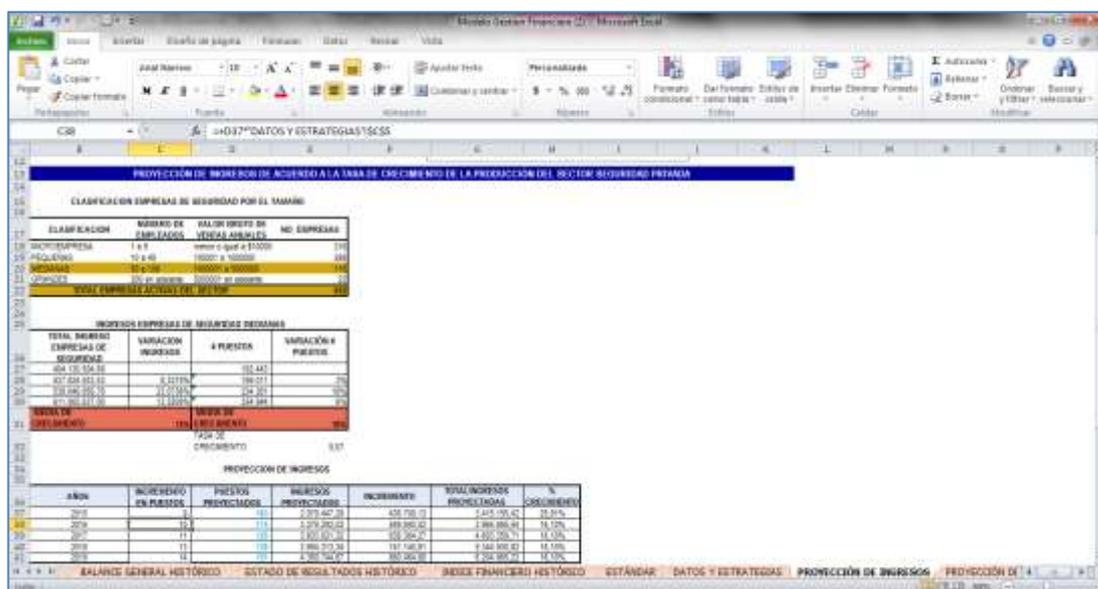


Figura 51: Hoja de cálculo – Proyección de Ingresos

7. Hoja de cálculo “PROYECCIÓN COSTOS Y GASTOS”: es una hoja de cálculo en las que se relacionan las variables independientes con las variables dependientes, para generar los resultados de los costos de producción del servicio y los gastos pronosticados.

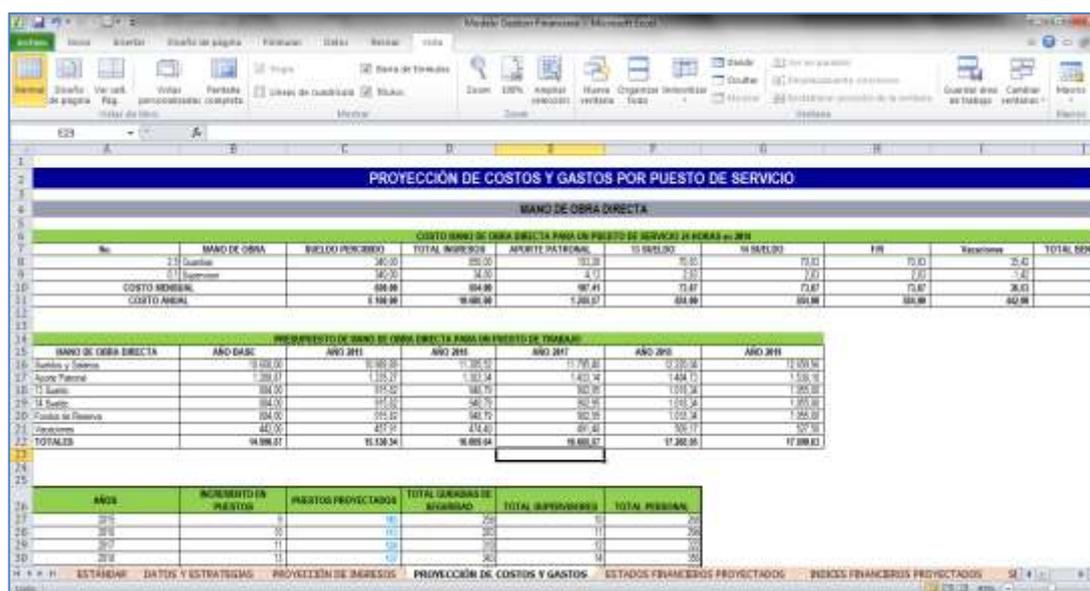


Figura 52: Hoja de Cálculo Proyección de Costos y Gastos por puesto de servicio

8. Hoja de cálculo “ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS”: es la parte fundamental del modelo de gestión financiera, pues aquí se reflejan los resultados de las relaciones de las variable dependientes e independientes, por medio de las formulas y funciones de la herramienta Excel.

La hoja de cálculo “ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS” consta de tres partes que son:

### 1. Estado de Resultados proyectado

Para estructurar el estado de resultados, se necesitan de los valores numéricos de los ingresos proyectados, los cuales por medio de formula se los arrastra de la hoja de cálculo “proyección de ingresos” para todos los períodos proyectados, de la misma forma procedemos para obtener los costos y gastos, los cuales se encuentran en la hoja de cálculo “proyección de costos y gastos”

En esta hoja también se calculará la utilidad bruta, el cual es el resultado de los ingresos menos el costo de producción del servicio; también se calculan el porcentaje de participación de trabajadores, el impuesto a la renta y utilidad neta. Para el cálculo del 15% de participación trabajadores, se calcula cuando la utilidad operacional sea mayor a cero y se utiliza la siguiente formula,

$$15\% \text{ Participación Trabajadores} = +SI(B29 > 0; B29 * 0,15; 0)$$

Donde la celda B29, corresponde a la cuenta utilidad operacional.

Para el cálculo del 22% del impuesto a la renta, esta se calcula cuando la utilidad antes de impuestos sea mayor a cero y se utiliza la siguiente formula:

$$15\% \text{ Impuesto a la renta} = +SI(B29 > 0; (B29 - B30) * 'DATOS Y ESTRATEGIAS'!$C$4; 0)$$

Donde la celda B30, corresponde a la cuenta utilidad antes de impuestos.

La utilidad operacional es el resultado de la resta de los ingresos menos los costos de producción del servicio, los gastos operacionales, participación de trabajadores e

impuestos. Dicho de otra forma la utilidad operacional menos la participación de trabajadores e impuesto a la renta.

CUENTAS	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
<b>INGRESOS</b>					
Ventas netas locales gravadas con tarifa 12%	3.389.545,77	3.918.314,91	4.528.572,83	5.238.185,27	6.063.030,17
Ventas netas locales gravadas con tarifa 0%					
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>3.389.545,77</b>	<b>3.918.314,91</b>	<b>4.528.572,83</b>	<b>5.238.185,27</b>	<b>6.063.030,17</b>
<b>COSTO DE PRODUCCION DEL SERVICIO</b>	<b>2.191.838,88</b>	<b>2.478.939,27</b>	<b>2.915.752,84</b>	<b>3.222.775,91</b>	<b>3.679.798,38</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1.197.706,89</b>	<b>1.441.375,63</b>	<b>1.713.819,99</b>	<b>2.015.409,36</b>	<b>2.373.231,79</b>
<b>GASTOS</b>					
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>1.195.629,31</b>	<b>1.387.438,18</b>	<b>1.488.472,48</b>	<b>1.544.838,18</b>	<b>1.804.977,37</b>
Sueldos y Salarios	342.981,48	388.328,81	398.120,88	381.372,99	398.102,42
Aguja Patronal	41.672,26	43.172,46	44.726,66	46.326,62	48.004,94
Decimo Tercer Sueldo	28.591,79	28.819,73	30.676,72	31.781,38	32.925,20
Decimo Cuarto Sueldo	3.874,54	4.074,13	4.198,64	4.369,35	4.493,45
Fondo de Pasajera	28.591,79	28.819,73	30.676,72	31.781,38	32.925,20
Viaticos	14.295,89	14.809,37	15.338,36	15.890,54	16.482,90
Servicios Basicos	3.300,68	3.460,64	3.675,67	3.761,77	3.837,11
Arrendamiento de Inmuebles	22.474,32	23.283,40	24.121,00	24.889,90	25.889,62
Depreciación propiedades planta y Equipo	46.181,52	47.881,52	48.796,33	49.822,43	50.932,38
Honorarios Profesionales y Demas	1.864,80	1.931,58	2.001,48	2.073,54	2.148,16
Suportes de oficina	4.260,57	4.546,63	4.712,38	4.892,52	5.087,78
Promocion y Publicidad	32.095,48	38.182,15	47.943,58	52.381,85	60.520,30
Comision por ventas	18.947,73	198.732,50	138.887,18	187.096,96	121.000,00
Pago por otros Servicios y Bienes	818.591,15	883.884,90	887.678,18	813.640,18	887.637,63
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>					
Intereses Bancarios Local					
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>82.877,57</b>	<b>133.937,45</b>	<b>225.409,50</b>	<b>368.571,18</b>	<b>568.254,39</b>

**Figura 53: Estado de Resultados Proyectado**

## 2. Balance General proyectado

En lo que respecta a la construcción balance general proyectado, en la hoja de cálculo “ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS”, se debe introducir las fórmulas necesarios y que permitan relacionar las variables de entrada o independientes de la hoja “DATOS Y ESTRATEGIAS”, para de esta forma obtener los resultados esperados, esto lo hará una sola vez el usuario de lo modelo en el primer año de proyección, para los subsiguientes períodos solo debe arrastrar la formula.

Para la construcción del balance general proyectado se detallaran los cálculos de caja bancos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar.

1. Caja Bancos: para el saldo de esta cuenta lo que se debe hacer es copiar los saldos finales de efectivo, información que nos proporciona el flujo de efectivo proyectado.
2. Cuentas por cobrar: es el producto de las ventas del período 1 dividido para 365 días del año y esto lo multiplicamos por el plazo promedio de recuperación de cartera esperado, según los datos de la hoja de cálculo “DATOS Y ESTRATEGIAS”.

La fórmula utilizada es la siguiente:

$$\text{Cuentas por Cobrar} = +(B8/365) * 'DATOS Y ESTRATEGIAS'!\$C\$20 + 5$$

Donde la celda B8 corresponde a la cuenta total ingresos.

3. Cuentas por pagar: las cuentas por pagar se la calcula por medio de la siguiente formula, considerando la efectividad en el cumplimiento de las políticas de cuentas por pagar, de donde dividimos el total de las compras para 365 y este resultado lo multiplicamos por el dato de la hoja “DATOS Y ESTRATEGIAS”.

$$\text{Cuentas por Pagar} = 'PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS'!C122/365 * 'DATOS Y ESTRATEGIAS'!I22$$

Cuentas	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	267.851,59	326.289,42	467.183,21	690.859,39	987.787,54
Caja Bancos	119.884,48	122.267,35	131.312,26	218.265,84	282.813,30
Cuentas y Documentos por cobrar clientes - Corriente					
No Relacionados Locales	176.447,11	203.672,88	235.796,94	272.573,55	315.064,24
Otras Cuentas y Documentos por Cobrar - Corrientes					
Relacionados / Locales					
No Relacionados Locales					
Inversiones financieras			100.000,00	200.000,00	400.000,00
Crédito Tribunal a Favor (Presta)					
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	142.816,27	178.338,75	181.943,52	162.593,09	224.956,74
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>	132.816,27	168.338,75	171.943,52	162.593,09	211.858,74
Muebles y Enseres	71.160,75	71.160,75	71.160,75	71.160,75	71.160,75
Máquina, equipo e instalaciones	99.858,79	173.810,79	173.810,79	262.082,79	262.082,79
Equipos de computación y software	5.307,48	13.957,48	8.650,00	8.650,00	8.650,00
Vehículos, equipo de transporte y camino móvil	140.448,38	140.448,38	212.840,38	212.840,38	168.860,00
(-) Depreciación Acumulada propiedades, planta y equipo	(183.148,18)	(291.030,82)	(294.518,39)	(372.140,82)	(300.732,79)
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
Marcas, Patentes, Derecho de libros y otros similares	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>429.868,86</b>	<b>504.628,17</b>	<b>649.126,72</b>	<b>853.452,48</b>	<b>1.212.758,28</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	65.527,38	112.713,18	196.586,76	336.989,35	538.918,42
Cuentas y Documentos por Pagar Proveedores					
Corriente no Relacionados Locales	34.467,18	61.332,97	76.548,44	107.137,04	147.844,38
Obligaciones con Instituciones financieras - Corriente					

**Figura 54: Balance General Projectado**

### 3. Flujo de efectivo proyectado

Para la construcción del flujo de efectivo proyectado se considera el concepto de uso y fuentes del efectivo, que se refiere a la variación que se producen entre dos períodos; por ejemplo el caso de la variación de la utilidad neta del 2015, se calcula por medio de la diferencia de la utilidad neta del 2015 menos la utilidad netas del 2014. Se expresa en la siguiente formula:

$$\text{Variacion U. neta 2015} = +B33 - \text{'BALANCE GENERAL HISTÓRICO' F41}$$

Donde B33, corresponde a la cuenta utilidad neta del año 2015 y F41 corresponde a la utilidad neta del año 2014 que se encuentra en la hoja de cálculo “BALANCE GENERAL HISTÓRICO”. Y de esta forma procedemos para todos los rubros del estado de flujo de efectivo, siempre recordando que la variación se obtiene entre la resta de un período presente y un período pasado.

Cuentas	Inversión Inicial	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
1010 Activos fijos	10,242.73	27,752.44	43,944.07	54,523.16	132,284.74	
1020 Depreciación	46,151.52	47,891.52	68,795.23	77,522.43	86,052.35	
99 A GENERACION BRUTA DEL EFECTIVO	62,385.25	75,643.96	124,440.29	132,045.59	218,337.09	
1030 Cuentas Operativas						
1031 Financiamiento a cuentas por cobrar	(33,280.86)	(27,524.97)	(31,219.38)	(38,792.87)	(42,528.89)	
1032 B. TOTAL USOS OPERATIVOS	(33,280.86)	(27,524.97)	(31,219.38)	(38,792.87)	(42,528.89)	
1040 Cuentas Operativas						
1041 Financiamiento provisiones	36,839.88	16,838.71	25,219.58	30,188.81	40,707.32	
1042 Impuestos a la renta	4,591.57	7,527.91	17,134.96	28,773.21	37,389.29	
1043 Participación de Trabajadores	3,875.38	6,278.33	13,730.59	21,473.83	28,951.39	
1044 Pago de Dividendos	--	10,242.73	27,752.44	33,644.97	54,523.16	
1045 C. TOTAL USOS OPERATIVOS	45,286.83	40,938.68	61,755.54	133,980.92	262,551.84	
1100 GENERACION NETA OPERATIVA AMHC	74,197.87	88,294.87	121,494.82	211,245.32	321,357.48	
1110 Cuentas no operativas con costo						
1111 Financiamiento (Amort) Corto Plazo	--	--	--	--	--	
1112 Financiamiento (Amort) Largo Plazo	--	--	--	--	--	
1150 FINANCIAMIENTO NETO CON COSTO						
1151 Usos no operativos						
1152 Inversiones Financieras	--	--	(188,280.00)	(158,588.00)	(208,288.00)	
1153 Compra de Activos Fijos	(12,888.86)	(81,932.33)	(72,430.00)	(38,172.33)	(97,498.00)	
1154 E. TOTAL USOS NO OPERATIVOS	(12,888.86)	(81,932.33)	(172,488.00)	(196,760.33)	(305,786.00)	

**Figura 55: Flujo de Efectivo proyectado**

9. Hoja de cálculo “ÍNDICES FINANCIEROS PROYECTADOS”: esta es una hoja de resultados, la cual contiene la información de los principales indicadores financieros, calculados en base a los datos obtenidos en la hoja “ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS”

La hoja de cálculo “ÍNDICES FINANCIEROS PROYECTADOS”, se encuentra dividida en 4 grupos de indicadores: liquidez, endeudamiento, actividad y rentabilidad. Además la hoja detalla el grupo al que pertenece el indicador, el nombre del indicador, su fórmula de cálculo, la interpretación, y la semaforización.

Por ejemplo: el índice de liquidez se obtiene de la división del Activo Corriente para el Pasivo Corriente, se utiliza la siguiente fórmula:

$$= +( 'ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS'! B47 / 'ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS'! B67 )$$

Utilizando el mismo criterio realizamos los cálculos de los siguientes indicadores financieros. Además este procedimiento únicamente lo realizamos en el primer

período, los demás períodos basta con arrastrar la formula y automáticamente visualiza los resultados.

ÍNDICE DE LIQUIDEZ						
RAZÓN	AÑO					SEMAFORIZACION
	2015	2016	2017	2018	2019	
RAZÓN DE CIRCULANTE (Índice Corriente/Pasivo Corriente)	4,38	2,88	2,38	2,00	1,85	2,71
INTERPRETACIÓN	La empresa dispone de \$4,38 de Activo Corriente para cubrir \$1,00 de Pasivo Corriente	La empresa dispone de \$2,88 de Activo Corriente para cubrir \$1,00 de Pasivo Corriente	La empresa dispone de \$1,34 de Activo Corriente para cubrir \$1,00 de Pasivo Corriente	La empresa dispone de \$1,81 de Activo Corriente para cubrir \$1,00 de Pasivo Corriente	La empresa dispone de \$1,71 de Activo Corriente para cubrir \$1,00 de Pasivo Corriente	
ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO O SOLVENCIA						
RAZÓN	AÑO					SEMAFORIZACION
	2015	2016	2017	2018	2019	
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO (Pasivo Total / Activo Total)	15%	22%	30%	38%	44%	37%
INTERPRETACIÓN	El 15% de los activos de la empresa son financiados con deuda	El 22% de los activos de la empresa son financiados con deuda	El 30% de los activos de la empresa son financiados con deuda	El 38% de los activos de la empresa son financiados con deuda	El 44% de los activos de la empresa son financiados con deuda	
RAZÓN DE AUTONOMÍA (Patrimonio/Activo Total)	85%	78%	70%	62%	56%	63%
ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS    ÍNDICES FINANCIEROS PROYECTADOS    SEMAFORIZACIÓN DE ÍNDICES						

**Figura 56: Hoja de Cálculo Índices Financieros Proyectados**

10. Hoja de cálculo “SEMAFORIZACIÓN ÍNDICES”: esta es una hoja de resultados que contiene una matriz resumen de los indicadores financieros históricos obtenidos de la hoja “ÍNDICES FINANCIEROS HISTÓRICOS”, de los indicadores financieros pronosticados obtenidos de la hoja “ÍNDICES FINANCIEROS PROYECTADOS” y los indicadores de financieros del sector, obtenidos de la hoja “ESTÁNDAR”

Excel también nos facilita la herramienta de la función semafORIZACIÓN, que nos ayuda a identificar si los indicadores financieros en promedio y comparados con otra variables de las mismas características, tienen una tendencia positiva, moderada o negativa, por lo que nos presenta conjunto de iconos de tres colores, los mismos que son: **verde**, **ámbar** y **rojo**.

A continuación se detalla que nos indica cada icono con su respectivo color.

- Muestra que el indicador financiero se encuentra por arriba o igual que la meta planeada, por lo que es señal de bienestar y las estrategias se han cumplido de forma eficiente.
- Muestra que el indicador financiero se encuentra en un rango medio, es decir, el indicador se encuentra por debajo de la meta planteada pero es un indicador aceptable, y nos da el signo de alerta para tomar las medidas correctivas.
- Muestra que el indicador financiero está fuera del límite establecido, por lo tanto esta desenfocado de la meta planteada.

INDICADOR	AÑO					SEMAFORIZACION	PROMEDIO SECTOR	PROMEDIO ANTERIOR
	2015	2016	2017	2018	2019			
6. RAZON DE CIRCULANTE	4.33	3.74	3.26	2.81	1.88	1.00	1.50	4.33
7. ENDEUDAMIENTO Y SOLVENCIA								
8. ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	10%	20%	30%	30%	40%	30%	37%	27%
9. RAZON DE AUTONOMIA	84%	79%	79%	82%	86%	79%	80%	87%
10. ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	0.75	0.21	0.42	0.81	0.71	1.40	1.20	0.81
11. ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	2.21	2.36	2.34	2.51	2.21	1.30	1.45	1.29
12. RAZON DE ANCLAJAMIENTO	1.10	1.31	1.48	1.81	1.79	1.40	2.20	1.31
13. ACTIVOS								
14. ROTACION DE INVENTARIOS	16.21	16.21	16.21	16.21	16.21	16.21	16.21	16.21
15. PLAZO PROMEDIO DE CREDITO	10	10	10	10	10	10	10	10
16. ROTACION CUENTA POR PAGAR	31.86	23.62	18.77	18.80	13.25	10.00	13.40	127.84
17. PLAZO PROMEDIO DE PAGOS	11	16	19	21	27	10	40.40	9.666
18. ROTACION DEL ACTIVO FIJO	26.70	23.88	26.77	26.27	26.40	26.30	26.74	12.82
19. ROTACION DE GENTAS	7.71	7.81	7.27	6.57	4.84	6.37	5.64	7.77
20. IMPACTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	0.30	0.33	0.30	0.31	0.30	0.30	0.30	0.30
21. PASIVO								
22. MARGEN DE UTILIDAD NETA	2%	2%	3%	3%	3%	4%	3%	2%
23. PASIVO SOBRE EL ACTIVO	10%	17%	22%	23%	21%	23%	19%	15%
24. PASIVO SOBRE EL PATRIMONIO	10%	27%	27%	40%	34%	30%	37%	28%

**Figura 57: Hoja de Cálculo SemafORIZACIÓN de Índices**

Para la semaforización de índices se deben seguir los siguientes pasos:

1. Primero calculamos el promedio de los índices en los 5 años de proyección utilizando la formula promedio que nos facilita Excel.

= +PROMEDIO(C6: G6)

2. Luego damos clic en el menú formato condicional
3. Seleccionamos la opción nueva regla

INDICADOR	AÑO					SEMAFORIZACIÓN	PROMEDIO 2008-2010	PROMEDIO 2010-2012
	2011	2011	2011	2011	2011			
6. RAZÓN DE CAPITALIZADO	4,38	2,66	2,31	2,01	1,83	Verde	1,31	4,01
7. ENDEUDAMIENTO O SOLVENCIA						Verde		
8. ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	99%	22%	33%	33%	44%	Verde	57%	37%
9. RAZÓN DE AUTONOMÍA	86%	78%	79%	62%	66%	Verde	33%	63%
10. ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	6,11	5,39	6,42	6,61	6,74	Verde	6,46	7,29
11. ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	3,72	3,33	3,83	3,00	3,22	Verde	3,76	5,41
12. RAZÓN DE BRANDEAMIENTO	1,19	1,39	1,43	1,81	1,75	Verde	1,86	2,22
13. ACTIVOS						Verde		
14. ROTACIÓN DE CARTERA	16,02	16,31	16,31	16,31	16,31	Verde	16,21	16,04
15. FLUJO PROMEDIO DE COBRO	19	19	19	19	19	Verde	19	19,01
16. ROTACIÓN CUENTA POR PAGAR	31,88	23,62	18,77	18,86	15,36	Verde	20,81	13,41
17. FLUJO PROMEDIO DE PAGO	21	16	16	21	21	Verde	16	16,41
18. ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO	20,83	23,59	26,31	20,82	20,83	Verde	22,31	19,74
19. ROTACIÓN DE DEBITOS	7,08	7,77	6,90	8,51	6,57	Verde	6,71	7,77
20. IMPACTO DE DEBITOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	6,33	6,33	6,33	6,33	6,33	Verde	6,33	6,33
21. RENTABILIDAD						Verde		
22. MARGEN DE UTILIDAD NETA	2%	2%	2%	2%	2%	Verde	2%	2%
23. RENDIMIENTO SOBRE EL ACTIVO	14%	18%	23%	23%	31%	Verde	23%	18%
24. RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO	17%	23%	33%	42%	55%	Verde	33%	23%

Figura 58: Función SemafORIZACIÓN Excel

Desplegándose la siguiente ventana

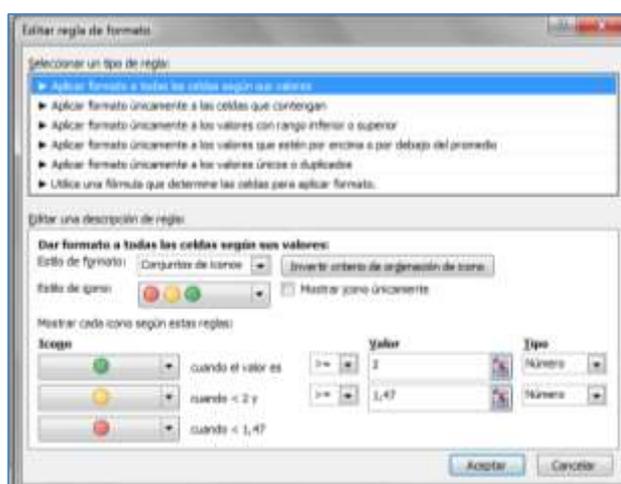


Figura 59: Formato condicional para SemafORIZACIÓN

- En esta ventana, en Estilo de formato, seleccionamos la opción conjunto de iconos, y en estilo de icono, seleccionamos los tres iconos de colores verde, anaranjado y rojo.

5. Luego definimos las reglas del formato condicional para cada icono, seleccionando el tipo de dato que se va a establecer como regla del formato condicional, en el caso del indicador de liquidez se aplica la siguiente regla:
  1. Símbolo de color verde ● cuando el valor del indicador de liquidez sea mayor o igual que 2.
  2. Símbolo de color ámbar ● cuando el valor sea menor que 2 y mayor o igual que 1,47
  3. Símbolo de color rojo ● cuando el valor del indicador de liquidez sea menor que 1,47
  
6. Como último paso, clic en aceptar y se visualiza el resultado.

INDICADORES FINANCIEROS ESCENARIO NORMAL								
INDICADOR	AÑO					SEMAFORIZACION	PROMEDIO SECTOR	PROMEDIO HISTORICO
	2015	2016	2017	2018	2019			
LIQUIDEZ								
RAZÓN DE CIRCULANTE	4,38	2,89	2,38	2,06	1,85	● 2,71	1,50	4,01

**Figura 60: Resultado obtenido de la aplicación de SemafORIZACIÓN**

La distribución de la información en las diferentes hojas de cálculo, facilitan al usuario la comprensión y adecuado uso y manejo del modelo, puesto que solo necesita tener la información histórica, sobre la cual se calculan las variables dependientes y de forma instantánea se lo puede visualizar en la hoja “ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS”

### 3. ANEXOS

Los Figuras se utilizan para representar series de datos numéricos, con la finalidad de facilitar el análisis de la información.

Elaborar Figuras en Excel es sumamente sencillo y requiere de los siguientes pasos:

1. Seleccionar los datos que desea representar gráficamente

	B	C
46		
47	AÑOS	TOTAL INGRESOS
48	2010	370.376,62
49	2011	614.321,79
50	2012	691.867,91
51	2013	1.872.734,22
52	2014	2.712.472,87
53	2015	3.389.545,77
54	2016	3.918.314,91
55	2017	4.529.572,03
56	2018	5.236.185,27
57	2019	6.053.030,17

**Figura 61: Datos seleccionados para Figura**

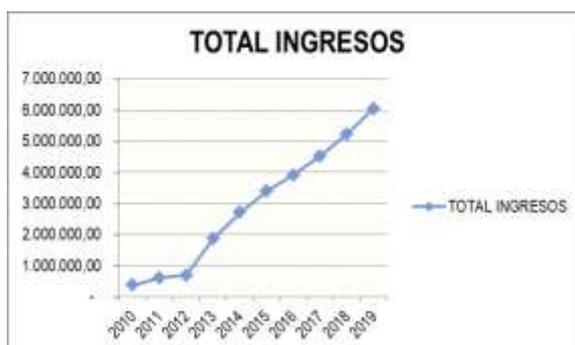
- Luego clic en el menú insertar, seleccionamos el tipo de grafico que vamos a utilizar de acuerdo a las necesidades requeridas.



**Figura 62: Menú Insertar Excel**

- Aparece el Figura seleccionado con los datos anteriormente seleccionados incluyendo el nombre de la gráfica.

El usuario además puede personalizar el formato del grafico en la opción herramientas de Figura.



**Figura 63: Función Figuras Excel**

Adicionalmente el usuario puede imprimir las hojas de cálculo del modelo de gestión financiera que necesite, solo debe seleccionar la hoja que, y a continuación marcar el rango de datos a imprimir, posterior a ello clic en el menú **Archivo** y selecciona la opción **Imprimir**.

También lo puede hacer directamente por medio del método abreviado que le proporciona el teclado presionando simultáneamente las teclas CTRL+P

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6 Conclusiones y recomendaciones

##### 6.1 Conclusiones

Viteseguridad Cía. Ltda., es una empresa dedicada a brindar servicios de seguridad privada física por medio de guardias de seguridad, por lo que el capital humano es el factor primordial para las operaciones de la empresa.

Concluido el presente trabajo, se pueden formular las siguientes conclusiones:

- Del análisis efectuado podemos determinar que en los últimos años Viteseguridad Cía. Ltda., ha aprovechado las oportunidades que ofrece el mercado, satisfaciendo las necesidades de protección que requieren las personas, empresas y sociedad en general, sin embargo la falta de una adecuada gestión financiera han provocado que la rentabilidad empresarial no sea la más beneficiosa tanto para sus socios como para sus colaboradores, por cuanto la gerencia no dispone de herramientas que le permitan prever posibles situaciones, analizar diferentes escenarios y sobre la base a ello tomar decisiones acertadas y oportunas.
- Conforme el análisis interno, se determinan ciertas debilidades de la empresa, las cuales radican en la mala administración y gestión de los recursos humanos y financieros, perjudicando los resultados que arroja Viteseguridad Cía. Ltda.
- Según el diagnóstico financiero, se determina que la empresa cuenta con fortalezas en el nivel de endeudamiento, dado que no cuenta con un alto porcentaje de deuda con terceros, es decir, opera con aportes que han realizado los socios lo cual representa el 70% de nivel de autonomía. En cuanto a las debilidades se puede mencionar principalmente el bajo rendimiento y exceso de

liquidez, esto como resultado de la ausencia de un de un modelo de planeación a corto y largo plazo. Otra de las debilidades que presenta Viteseguridad Cía. Ltda., es que pese a que los ingresos han mantenido una tendencia de crecimiento, la falta de control en los gastos, han afectado la generación de mejores índices de rentabilidad; por lo que en este estudio se formulan estrategias que permitan optimizar los recursos y de este modo obtener resultados favorables.

- Una vez identificados los problemas que afectan el normal desarrollo de las actividades económicas de Viteseguridad Cia. Ltda., se procede a plantear estrategias que permitan mejorar las condiciones de la empresa como son: monitoreo permanente de las cuentas ingresos, costos y gastos, identificación y separación de las rubros que se destinan al costo y gasto, motivación a los proveedores para conseguir la fidelización de los mismos, a través del mejoramiento y cumplimiento oportuno los plazo de pago, así como fidelizar a los clientes para un crecimiento sostenible de los ingresos, por medio de un servicio de calidad, mediante la capacitación y contratación de mano de obra calificada.
- La aplicación práctica y demostrativa de las estrategias planteadas en el capítulo IV del presente trabajo, con visión para los próximos 5 años ha arrojado resultados positivos para Viteseguridad Cía. Ltda., por cuanto su diseño fue realizado con base en la identificación y análisis de las diferentes variables de entrada, de proceso y de salida; lo que nos permite afirmar y demostrar que el modelo de gestión financiera será de utilidad para la gerencia de la empresa.

## 6.2 Recomendaciones

- Aprovechar al máximo las necesidades de seguridad que demanda la sociedad y empresas en general, debido a los altos niveles de inseguridad que atraviesa el país, observando los requerimiento y necesidades de los clientes en cuanto a calidad e innovación del servicio que agreguen valor y distinción por medio de mano de obra calificada y diversificación del portafolio de servicios; así como también precios competitivos.
- Realizar un estudio situacional de la empresa de forma periódica, para conocer su estado y determinar posibles desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos.
- Poner en práctica los objetivos y estrategias planteadas en el presente trabajo, lo cual permitirá alcanzar el principal propósito de este modelo, que es incrementar los niveles de rentabilidad empresarial que no solo beneficiará a los socios sino también a sus colaboradores mejorando sus condiciones, lo cual a su vez permitirá aportar con el crecimiento de la economía del país, por medio de generación de fuentes de empleo.
- Mantener una relación comercial estable con los proveedores, por medio de la negociación y la fidelización con los mismos, para de esta forma contar con proveedores permanentes, mejorar los plazos de pago, obtener descuentos en compras y sobre todo mantener una óptima imagen crediticia.
- Aplicar el modelo de gestión financiera propuesto, debido a que su adopción facilitará el análisis financiero en diferentes escenarios, pudiendo asegurar una oportuna toma de decisiones así como también monitorear de forma periódica los indicadores financieros, para la mejora continua de las operaciones empresariales.

**BIBLIOGRAFIA**

- Álvarez Ordóñez, F. (2013). Evaluación Financiera de Proyectos de inversión en el Ecuador. *Revista FENOpina*, 46.
- ambito.com. (29 de Diciembre de 2014). Obtenido de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5&desde=31/12/2011&hasta=31/12/2014&pag=26>
- Aniolis, B. G. (22 de Octubre de 2014). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/modelo-de-gestion-economica-financiera-para-organizaciones-en-cuba/>
- Banco Central del Ecuador. (28 de Abril de 2014). *Información económica*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Método de Investigación para la Administración, Economía y Ciencias Sociales*. México: Pearson Educación.
- Casares Hernández, L. (1980). *Técnicas Actuales de investigación documental*. Mexico: Trillas.
- Chonta Baiza, S. C. (Abril de 2014). *Repositorio Digital ESPE*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/8412>
- Cumbal Granizo, V. (Mayo de 2013). *Repositorio Digital ESPE*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/6545>
- Dávila Sánchez, C. (2010). *Repositorio Digital ESPE*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1756>
- Debitoor. (2014). *Definición de empresa*. Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-empresa>
- E-conomic España*. (Marzo de 2014). Obtenido de <http://www.economic.es/programa/glosario/definicion-empresa>

- Ecuador, Banco Central del. (s.f.). Obtenido de  
<http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- García Bermejo, M. (2006). Modelo de Simulación Financiera, Una herramienta para la Gestión. *Revista Española de Financiación y Contabilidad* , 101-116.
- García Echeverría, S. (1994). *Teoría Económica de la Empresa*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Gitman, L. J. (2003). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Gutiérrez Carmona, J. (2008). *Modelos Financieros con EXCEL*. Bogotá: Digiprint Editores E.U.
- Hontoria López, E. (2014). Modelos económicos en Excel . *El Analista Financiero*.
- Instituto Tecnológico de Sonora. (09 de Diciembre de 2015). *BIBLIOTECA ITSON*. Obtenido de  
[http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias\\_administrativa/oa14/balanced\\_scorecard/index.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa14/balanced_scorecard/index.htm)
- Jaramillo Aleman, A. (Febrero de 2014). *Repositorio Digital ESPE*. Obtenido de  
<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/8724>
- Mankiw, G. N. (1997 ). *Macroeconomía*. Prentice Hall.
- Méndez, C. E. (2001). *Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Bogotá: McGrawHill.
- Núñez, M. D. (30 de abril de 2015). *slideshare*. Obtenido de  
[http://es.slideshare.net/David\\_Sustachs/unidad-1-introduccion-a-la-modelacion-financiera-11746153](http://es.slideshare.net/David_Sustachs/unidad-1-introduccion-a-la-modelacion-financiera-11746153)
- Ortega Castro, A. (2002). *Introducción a las Finanzas* . Mexico: McGraw Hill.
- Ortega Castro, A. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. Madrid: McGraw Hill.

- Palomo Zurdo, R., & Viera Cano, M. (abril de 2015). *Expansion.com*. Obtenido de Diccionario Económico: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/objetivo-financiero-de-la-empresa.html>
- Pedraza Quintero, J. C. (Octubre de 2009). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009b/jcqp3.htm>
- Rubio Dominguez, P. (2010). *Manual de Analisis Financiero*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros/2007a/255/1.htm>
- Sabino, C. (2000). *El proceso de Investigación*. Lumen.
- Salkind, N. J. (1999). *Métodos de investigación*. Mexico: Prentice Hall.
- Sandin, E. (2003). *Investigación cualitativa*. España: McGrawHill.
- Sanwal, A. (2008).
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogota D.C: 3R Editores.
- Tanaka Nakasone, G. (2005). *Análisis de los Estados Financieros para la Toma de Decisiones*. Lima: Fondo Editorial de la Pontífica Universidad del Perú.
- VAN HORNE, J. C., & WACHOWICS, J. J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Zapata Sánchez, P. (2008). *Contabilidad General*. McGraw-Hill Interamericana.