



CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis previa a la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría.

AUTORES:

Bautista Codena Cristhian Armando

Masabanda López Luis Miguel

Mencías Benítez Sarahí Milena

Pérez Pérez Erika Talia

Torres Galarza Letty María

TUTOR:

Ing. Francisco Salas Msc. Mba.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA ENFOCADA A FLUJOS
DE TESORERÍA EN CATSER FACILITIES MANAGEMENT CIA.
LTDA. DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, AÑO 2023 –

2024.

Autoría del Trabajo de Titulación

Nosotros, Bautista Cristhian, Masabanda Luis, Mencías Sarahí, Pérez Erika, Torres Letty, declaramos bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Modelo de Gestión Financiera enfocada a flujos de tesorería en Catser Facilities Management CIA. Ltda. Distrito Metropolitano de Quito, Año 2023 – 2024**. Es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



Bautista Codena Cristhian Armando
C.I: 1718065350



Masabanda López Luis Miguel
C.I: 1724406119



Mencías Benítez Sarahí Milena
C.I: 1725327207



Pérez Pérez Erika Talia
C.I: 1727005009



Torres Galarza Letty María
C.I: 0703204792

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros, Bautista Codena Cristhian Armando, Masabanda López Luis Miguel, Mencías Benítez Sarahí Milena, Pérez Pérez Erika Talia, Torres Galarza Letty María, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado **Modelo de Gestión Financiera enfocada a flujos de tesorería en Catser Facilities Management CIA. Ltda. Distrito Metropolitano de Quito, Año 2023 – 2024**, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, 25 de marzo de 2024



Bautista Codena Cristhian Armando
C.I: 1718065350



Masabanda López Luis Miguel
C.I: 1724406119



Mencías Benítez Sarahí Milena
C.I: 1725327207



Pérez Pérez Erika Talia
C.I: 1727005009



Torres Galarza Letty María
C.I: 0703204792

Aprobación del Tutor

Yo, Francisco Salas, certifico que conozco al(los) autor(es) del presente trabajo siendo el(los) responsable(s) exclusivo(s) tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a faint circular stamp. The signature reads "Francisco Salas".

Ing. Francisco Salas Msc. Mbs.

DIRECTOR DE TESIS

CI: 1712480670

Dedicatoria

A mis queridos padres por el apoyo incondicional, ser mi pilar fundamental y un impulso cada día.

Bautista Codena Cristhian Armando

Dedico este trabajo a mis padres, por su amor incondicional, apoyo inquebrantable y sacrificio que hicieron para darme la mejor educación posible. A mi pareja, por su paciencia, comprensión y ánimo constante durante este arduo proceso. A mis amigos, por su aliento y por ser una fuente de alegría en los momentos difíciles. A mis profesores, por su guía y conocimiento compartido. A todas las personas que de alguna manera han contribuido a la realización de este trabajo, ¡gracias!

Masabanda López Luis Miguel

A mis padres Diana y Daniel por su amor incondicional, apoyo constante y sacrificio sin límites, gracias por creer en mí e inspirarme a perseguir mis sueños, han sido mi mayor motivación para alcanzar mis objetivos.

Mencías Benítez Sarahí Milena

A Ramiro, que este logro sea recibido en reciprocidad a tu apoyo y amor, atesoro tu esfuerzo.

Pérez Pérez Erika Talía

Dedico este trabajo de investigación a todas las personas que han sido parte de mi camino académico y personal. A mis padres, por su amor, sacrificio y constante apoyo que me han permitido llegar hasta este punto. A mi hija Emilia, por ser mi fuente de inspiración y por enseñarme el verdadero significado de la perseverancia. A mis amigos Jorge y Sonia, por su inquebrantable amistad y por estar siempre dispuestos a brindarme su ayuda y consejo. La compañía y respaldo de ustedes han hecho de este proyecto una experiencia más enriquecedora y gratificante. Este logro también es de ustedes, ¡gracias por ser mi soporte y celebrar este logro conmigo.

Torres Galarza Letty María

Agradecimiento

Agradezco a mi Dios, mis queridos padres, mi familia, mi hija Danna y mis amigos. Gracias por ser mi inspiración, mi guía y mi mayor apoyo en este viaje académico, vuestra dedicación incondicional han sido la fuerza detrás del éxito. Mi eterna gratitud.

Bautista Codena Cristhian Armando

En primer lugar, agradezco a Dios por permitirme cumplir con mis metas establecidas, agradezco a mis padres, familiares y amigos por su inquebrantable apoyo emocional y por creer en mi en todo momento. Su aliento fue fundamental para superar los desafíos que surgieron en el camino, agradezco a los tutores que participaron de alguna manera para la realización de este trabajo. Quiero agradecer a todas las personas que participaron en este estudio, ya sea proporcionado información, colaborando en la recopilación de datos o brindar su tiempo y conocimientos, este trabajo no habría sido posible sin el apoyo y la colaboración de todos ustedes. ¡Gracias!

Masabanda López Luis Miguel

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a nuestro director de tesis, Msc. Francisco Salas por su orientación experta, paciencia y apoyo continuo a lo largo de este proceso. Su sabiduría académica y su dedicación han sido fundamentales. Agradezco profundamente a los participantes de esta investigación por su disposición a compartir sus experiencias y conocimientos, sin los cuales este trabajo no habría sido posible.

Mencías Benítez Sarahí Milena

Agradezco a mi familia por su amor incondicional, paciencia y comprensión durante este ciclo. Su inquebrantable confianza en mí y su incansable aliento han sido los pilares sobre los cuales he construido mis sueños.

Pérez Pérez Erika Talia

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han contribuido al éxito de este trabajo de investigación. Mi profundo agradecimiento a mi tutor por su orientación experta, su paciencia y su apoyo constante durante todo el proceso. A mis compañeros de investigación, les estoy profundamente agradecida por su colaboración y apoyo, su contribución ha sido invaluable para el desarrollo y la mejora de este trabajo. Mi más sincero agradecimiento a mi familia por su amor incondicional, su apoyo inquebrantable, su aliento y ánimo han sido mi mayor motivación para seguir adelante. A mi hija, quiero dedicarle un agradecimiento especial por ser mi fuente de inspiración y motivo para superarme cada día. Su amor y presencia han sido mi mayor impulso en este proceso. Quiero agradecer a mis amigos por su constante apoyo y por estar ahí para celebrar mis logros.

A todas ustedes, les debo un profundo agradecimiento. Este trabajo no habría sido posible sin su contribución y apoyo incondicional. Gracias por formar parte de este viaje y por hacer posible este logro.

Torres Galarza Letty María

Resumen Ejecutivo

La empresa Catser Facilities Management CIA. Ltda., enfrenta desafíos en la administración de los flujos de tesorería, porque maneja una gestión de cobro ineficiente generando riesgos para la estabilidad económica a mediano y largo plazo. En este contexto, se planteó como objetivo diseñar un modelo de gestión financiera que tiene impacto en flujos de tesorería de la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda. para lo cual la metodología empleada fue una investigación descriptiva, mediante la utilización del método histórico con un enfoque mixto, es decir, se realizó un análisis histórico de los años 2021 a 2023, donde se obtuvo información relevante registrando que las cuentas por cobrar en el año 2021 corresponden al 19% del valor de los ingresos totales, en el 2022 corresponden al 24% y en el año 2023 ascienden al 22%. En promedio se ha manejado el 21.66%, considerando este antecedente, se planteó el diseño de un modelo de gestión financiera con políticas claras y establecidas para todos los clientes, determinando procesos que ayuden a la empresa a mejorar el manejo de la cartera permitiendo a la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda. fondearse y reflejar mediante los flujos de efectivo una liquidez para cubrir las obligaciones pendientes.

Palabras clave: Flujo de Efectivo, Cartera Vencida, Análisis Histórico, Modelo de Gestión Financiera

Abstract

Catser Facilities Management CIA. Ltda., faces challenges in the administration of cash flows, because it manages an inefficient collection management generating risks for the economic stability in the medium and long term. In this context, the objective was to design a financial management model that has an impact on cash flows of the company Catser Facilities Management Cía. Ltda. for which the methodology used was a descriptive research, using the historical method with a mixed approach, that is, a historical analysis of the years 2021 to 2023 was performed, where relevant information was obtained recording that accounts receivable in the year 2021 correspond to 19% of the value of total revenues, in 2022 correspond to 24% and in the year 2023 amount to 22%. Considering this background, the design of a financial management model with clear and established policies for all clients was proposed, determining processes that help the company to improve portfolio management, allowing Catser Facilities Management Cía. Ltda. to fund itself and reflect through cash flows a liquidity to cover outstanding obligations.

Keywords: Cash Flow, Delinquent Portfolio, Historical Analysis, Financial Management Model

Tabla de Contenidos

Autoría del Trabajo de Titulación.....	II
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual	III
Aprobación del Tutor	IV
Dedicatoria.....	V
Agradecimiento.....	VI
Resumen Ejecutivo	VIII
Abstract	IX
Tabla de Contenidos	X
Lista de Tablas	XII
Lista de Figuras.....	XIII
Lista de Anexos.....	XIII
CAPITULO 1	2
1. ANTECEDENTES	2
1.1. Contexto	2
1.2. Justificación	5
1.2.1. Justificación teórica	6
1.2.2. Justificación práctica	6
1.2.3. Justificación metodológica	7
1.3. Definición de problema central	8
CAPITULO 2	14
2. ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....	14
2.1. Mapeo de involucrados	14
2.2. Matriz de análisis de involucrados	18
CAPITULO 3	25
3. PROBLEMAS Y OBJETIVOS	25
3.1. Árbol de problemas	25
3.2. Árbol de objetivos	28
CAPITULO 4	34
4. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.....	34
4.1. Matriz de análisis de alternativas	34
4.2. Diagrama de estrategias	36
CAPITULO 5	41

5.	PROPUESTA.....	41
5.1.	Antecedentes.....	41
5.2.	Justificación.....	42
5.3.	Objetivos.....	43
5.3.1.	Objetivo general.....	43
5.3.2.	Objetivos específicos.....	43
5.4.	Orientación para el estudio.....	43
5.4.1.	Gestión financiera.....	43
5.4.2.	Flujos de tesorería: elemento clave de la gestión financiera.....	44
5.4.3.	Importancia de un modelo de gestión financiera.....	45
5.4.4.	Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).....	45
5.4.5.	NIIF aplicadas a la investigación.....	46
5.4.6.	Impacto de la Ausencia de un Modelo de Gestión Financiera en Catser Facilities Management Cía. Ltda.....	48
5.5.	Relación de contenidos.....	49
5.5.1.	Esquema de los pasos a realizar.....	49
5.5.2.	Matriz para análisis del estado del flujo de efectivo.....	50
5.6.	Metodología utilizada.....	52
5.6.1.	Investigación descriptiva.....	52
5.6.2.	Método histórico – lógico.....	53
5.6.3.	Enfoque mixto.....	53
5.7.	Estudio técnico.....	53
5.7.1.	Diagnóstico de la situación actual.....	54
5.7.1.1.	Análisis.....	54
5.7.1.2.	Resultados entrevista diagnóstico de la empresa.....	55
5.7.2.	Resultados flujo de efectivo.....	58
5.7.2.1.	Análisis.....	58
5.7.3.	Análisis de cartera actual.....	68
5.7.3.1.	Análisis de antigüedad de cartera.....	68
5.7.3.2.	Análisis de proceso actual de formas de cobro.....	72
5.7.4.	Diseño propuesto de políticas.....	73
5.7.4.1.	Políticas de crédito.....	73
5.7.4.2.	Políticas de compra.....	74
5.7.4.3.	Políticas de gasto.....	76
5.7.5.	Análisis de ciclo de efectivo.....	78
5.7.5.1.	Análisis.....	79
5.7.6.	Índices financieros.....	80
5.7.6.1.	Apalancamiento.....	80
5.7.6.2.	Rotación de Cartera.....	81

5.7.6.3.	Periodo medio de cobro	81
5.7.6.4.	Rotación de ventas	81
5.7.6.5.	Índice de liquidez	82
5.7.6.6.	Análisis comparativo de índices financieros con la empresa Segemant Cía. Ltda. 82	
5.7.7.	Análisis de esquemas financieros utilizados en las empresas en Ecuador	84
5.7.7.1.	Análisis general	84
5.7.8.	Esquema del Modelo de Gestión Financiera	85
5.7.8.1.	Fases y áreas involucradas en el Modelo de Gestión Financiera	85
5.7.8.2.	Esquema propuesto para la gestión financiera de cuentas por cobrar	88
5.7.8.2.1.	Políticas propuestas para la gestión financiera de cuentas por cobrar	89
5.7.8.2.2.	Desarrollo de la propuesta planteada para la gestión financiera de cuentas por cobrar 90	
6.	ASPECTOS ADMINISTRATIVOS	93
6.1.	Recursos	93
6.1.1.	Recursos humanos.....	93
6.1.2.	Recursos materiales	94
6.1.3.	Recursos técnicos y tecnológicos.....	94
6.1.4.	Recursos financieros	94
6.2.	Presupuesto.....	96
6.3.	Cronograma.....	96
6.3.1.	Cronograma desarrollo del proyecto	97
6.3.2.	Diagrama de Gantt de la propuesta	99
CAPITULO 7		101
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	101
7.1.	Conclusiones	101
7.2.	Recomendaciones	102
REFERENCIAS.....		104
ANEXOS		107
Anexo Nro. 1 Certificado Antiplagio.....		108
Anexo Nro. 2 Esquema de la guía de entrevista		108

Lista de Tablas

Tabla 1	Análisis de Fuerza T	10
Tabla 2	Mapeo de Involucrados	16
Tabla 3	Matriz de involucrados.....	20
Tabla 4	Árbol de problemas	26
Tabla 5	Árbol de objetivos.....	30

Tabla 6 Matriz de análisis de alternativas	34
Tabla 7 Diagrama de estrategias	37
Tabla 8 Matriz análisis flujo de efectivo	50
Tabla 9 Cuadro resumen preguntas entrevista	57
Tabla 10 Evaluación de flujos de efectivo históricos y comparación con el flujo de efectivo proyectado.....	59
Tabla 11 <i>Relación porcentual ventas a crédito 2021 - 2023</i>	64
Tabla 12 Proyección cuentas por cobrar.....	65
Tabla 13 <i>Proyección cuentas por cobrar</i>	66
Tabla 14 Cálculo del 5% de incremento propuesto.....	67
Tabla 15 Cálculo del % de proyección de gastos.....	68
Tabla 16 Análisis de cartera actual	69
Tabla 17 <i>Análisis vertical</i>	70
Tabla 18 Matriz de crédito sin gestión de cobro	70
Tabla 19 Cartera pendiente de cobro año 2023.....	71
Tabla 20 Matriz de plazos establecidos	74
Tabla 21 Registro contable	79
Tabla 22 Fases del Modelo de Gestión Financiera	86
Tabla 23 <i>Cuadro comparativo Modelo Actual & Modelo Propuesto</i>	88
Tabla 24 Recursos financieros proyecto	95
Tabla 25 Presupuesto para la implementación en la empresa	96
Tabla 26 Cronograma de actividades	97
Tabla 27 Diagrama de Gantt de la propuesta	99

Lista de Figuras

Figura 1 Fases del modelo de gestión financiera	3
Figura 2 Flujograma cuentas por cobrar	92

Lista de Anexos

Anexo 1 Certificado Antiplagio	111
Anexo 2 Esquema de la guía de entrevista	112

CAPITULO 1

1. ANTECEDENTES

1.1. Contexto

Elegir la vía apropiada para abordar los problemas relacionados con la gestión financiera y la toma de decisiones debe derivar de un proceso organizado y cuidadosamente planificado, con el objetivo de prevenir acciones arriesgadas por parte de los líderes, este logro se alcanzará mediante la aplicación de herramientas financieras y administrativas que se adapten a las necesidades específicas del negocio (Horna, 2020).

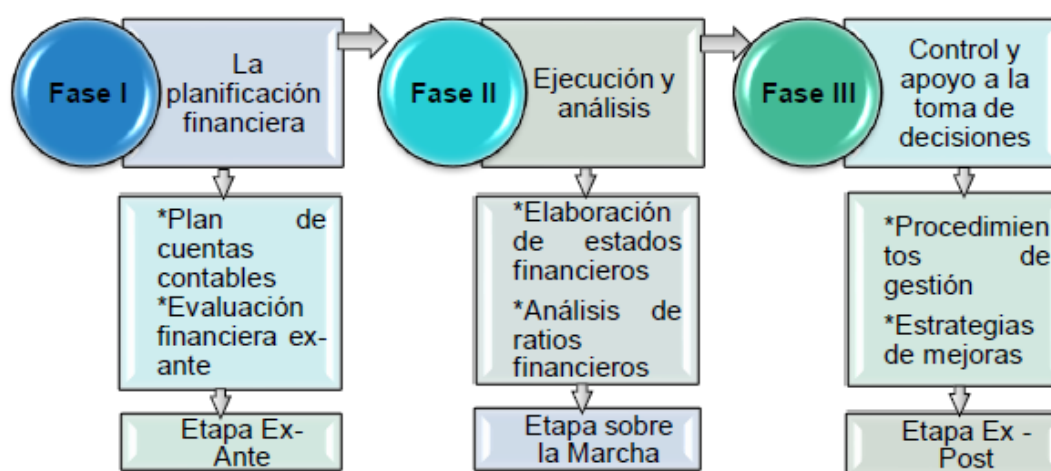
Según, Pilaguano (2021) define “modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas, a través de la utilización de instrumentos y herramientas administrativas y financieras para mejorar la operatividad y gestión de procesos internos de la misma” (p.631). Por lo tanto, las empresas requieren contar con un modelo de gestión financiero con la finalidad de alcanzar las metas en la ejecución del proceso financiero, con el propósito de mejorar la eficacia de los servicios, en este sentido, la implementación de dicho modelo contribuye a la disminución del tiempo necesario para llevar a cabo las actividades diarias y a la mejora de la calidad de los procesos empresariales (Espinosa, 2022).

En el panorama empresarial contemporáneo, la implementación de un modelo de gestión financiera se revela como un componente esencial para la optimización y sostenibilidad de las operaciones comerciales. Este modelo, lejos de ser simplemente un registro contable, se configura como un marco estratégico que no solo facilita la toma de

decisiones informada, sino que también actúa como un mecanismo de dirección que guía eficientemente el desempeño financiero de la empresa. Desde la proyección de flujos de efectivo hasta la evaluación de riesgos financieros, un modelo de gestión financiera bien articulado se establece como la herramienta clave para anticipar, mitigar y adaptarse a los desafíos económicos y financieros que caracterizan el entorno empresarial actual.

En este sentido, las fases del modelo de gestión financiera son tres, planificación financiera, ejecución y análisis y control y apoyo a la toma de decisiones, como se detalla en la figura 1.

Figura 1 Fases del modelo de gestión financiera



Fuente: tomado a partir de (Terrazas, 2009)

Por lo tanto, se detalla cada una de las fases del modelo de gestión financiera:

Fase de planificación financiera: En esta etapa, se lleva a cabo un análisis exhaustivo de aspectos financieros como ingresos, gastos, inversiones, deudas y flujos de efectivo. El objetivo es desarrollar un enfoque coherente para administrar de manera eficiente los recursos a lo largo del tiempo.

Fase de ejecución y análisis: Durante esta fase, se implementan las actividades y

tareas planificadas. Posteriormente, se realiza un examen detallado de los resultados y datos en la fase de análisis. Este proceso permite tomar decisiones informadas con el propósito de mejorar el rendimiento en el futuro.

Fase de control y apoyo a la toma de decisiones: Esta etapa desempeña un papel fundamental en la gestión de proyectos y procesos, así como en la toma de decisiones fundamentadas. Se lleva a cabo el monitoreo y la evaluación del progreso y los resultados obtenidos, adoptando medidas correctivas o ajustes según sea necesario para garantizar un curso efectivo y eficiente.

Considerando lo antes descrito es importante detallar hacia donde se encuentra direccionada la presente investigación, por lo tanto, se realiza una descripción de la empresa para posterior presentar la problemática, Hanaska es una empresa ecuatoriana compuesta por cuatro divisiones dedicadas a la prestación de servicios de alimentación colectiva, servicios de soporte y mantenimientos industriales, procesamiento y empaclado de alimentos, aprovisionamiento de insumos alimenticios y logística, desde 1973 (Hanaska, 2024)

Desde este punto de vista, el presente trabajo está enfocado en la subdivisión Catser Facilities Management Cía. Ltda. empresa que se destaca por ofrecer servicios de soporte a empresas, administración de infraestructuras y mantenimiento industrial. Asegurando la funcionalidad y operatividad de las condiciones laborales, logrando eficiencias operativas y permitiendo a los clientes dirigir las energías y recursos hacia su actividad principal, al tiempo que confían la gestión profesional de sus instalaciones a nuestro cuidado. Gracias a la orientación hacia el servicio y el cumplimiento de estándares internacionales, la empresa está posicionada como líder en servicios de respaldo en el país (Página empresarial Catser Facilities Management Cía. Ltda., 2024).

Por consiguiente, la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda al estar dedicada al servicio de soporte y mantenimiento industrial, se especializa en brindar servicios de soporte a empresas y gestión de infraestructuras, cuenta con un equipo altamente capacitados en mantenimiento técnico y limpieza institucional, la organización opera en más de 120 ubicaciones a lo largo del país, donde trabaja principalmente con empresas dedicadas a la industria petrolera y minera, centros comerciales, puertos y aeropuertos, así como oficinas corporativas.

En la actualidad, Catser Facilities Management Cía. Ltda., presenta una ausencia de un modelo de gestión financiera que permita una eficiente asignación de ingresos y gastos en el desarrollo de sus operaciones, esta falta ha dado lugar a una serie de problemas, entre los cuales se destacan la inexistencia de una planificación financiera, la falta de seguimiento, control y monitoreo de las cuentas por cobrar y la cartera vencida. Esta situación se refleja en los flujos de efectivo, generando un desorden financiero que impacta negativamente en la estabilidad económica de la empresa.

En consecuencia, se propone el diseño de un modelo de gestión financiera enfocada a flujos de tesorería en Catser Facilities Management CIA. Ltda. Distrito Metropolitano de Quito, para el periodo 2023 – 2024, con la finalidad mejorar la eficiencia operativa, fortalecer el control de los recursos económicos y asegurar una gestión financiera más efectiva, mediante esta iniciativa se busca optimizar la administración de los flujos de tesorería, garantizar la liquidez necesaria para cumplir con las obligaciones, y establecer políticas que minimicen riesgos y fomenten procesos sólidos, de esta manera se busca contribuir al desarrollo y alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa.

1.2. Justificación

1.2.1. Justificación teórica

La gestión financiera implica el manejo efectivo de los recursos en todos los sectores de la empresa, con el propósito de tomar decisiones apropiadas y responsables para alcanzar los objetivos institucionales, se trata de una función fundamental y arraigada en cualquier organización, que abarca el análisis, la toma de decisiones y las acciones relacionadas con los recursos financieros. La función financiera engloba todas las actividades vinculadas con la adquisición, utilización y control de los recursos financieros de la organización Zumba, et al., (2023).

Desde un punto de vista teórico, la gestión financiera sólida es esencial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa, los modelos teóricos de gestión financiera destacan la importancia de una planificación financiera efectiva, el seguimiento preciso de los flujos de efectivo, y el control de cuentas por cobrar y cartera vencida, tomando en cuenta que la ausencia de un modelo de gestión financiera puede dar lugar a desafíos como la falta de liquidez, dificultades para cubrir gastos operativos y el incumplimiento de obligaciones financieras. La justificación teórica radica en la necesidad de implementar prácticas financieras sólidas para optimizar el rendimiento y la estabilidad económica de la empresa.

1.2.2. Justificación práctica

Desde la perspectiva práctica, la ausencia de un sistema de gestión financiera en Catser Facilities Management Cía. Ltda. ha resultado en problemas tangibles que afectan directamente la operación diaria y la salud financiera de la empresa, la falta de planificación financiera, seguimiento, control y monitoreo de cuentas por cobrar y cartera vencida se traduce concretamente en flujos de efectivo desordenados y en una estabilidad económica comprometida. La justificación práctica reside en la necesidad apremiante de establecer un modelo de gestión financiera para abordar estos problemas específicos y mejorar la capacidad

de la empresa para enfrentar desafíos financieros en el futuro.

Es necesario indicar que esta investigación se fundamenta en la necesidad crítica de fortalecer y optimizar la salud financiera de la organización, la empresa opera en un entorno empresarial dinámico y competitivo, donde la eficiencia en un modelo de gestión financiera es esencial para el éxito sostenible. La propuesta tiene como propósito primordial abordar las fases del modelo de gestión financiera, demandas cambiantes del mercado y las complejidades inherentes al ámbito financiero, la mejora en la eficacia del departamento de tesorería es crucial para garantizar la liquidez necesaria, facilitar la toma de decisiones y cumplir con las obligaciones de manera oportuna.

La elección de esta solución se respalda en la evidencia de que un modelo de gestión financiera bien diseñado no solo abordará los problemas actuales, sino que también sentará las bases para un crecimiento sostenible y una operación más eficiente en el futuro. La implementación de este modelo se presenta como el camino más efectivo para superar los desafíos financieros actuales y fortalecer la posición competitiva y la estabilidad económica de la empresa. De la misma manera que, la presente investigación sustentará el trabajo desarrollado para la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría.

1.2.3. Justificación metodológica

En el ámbito metodológico, la implementación de un modelo de gestión financiera eficiente implica un enfoque estructurado y estratégico. Se requerirán métodos de

planificación financiera, herramientas de seguimiento y sistemas de control para abordar de manera efectiva los problemas identificados. La metodología también debe incorporar técnicas de monitoreo continuo de flujos de efectivo y análisis de cuentas por cobrar, adaptándose a las necesidades específicas de Catser Facilities Management Cía. Ltda. La justificación metodológica se basa en la necesidad de un enfoque sistemático y adaptado para superar las deficiencias actuales en la gestión financiera y establecer prácticas financieras sólidas y sostenibles

Para lo cual se utilizará una metodología descriptiva, con la aplicación del método histórico – lógico y con un enfoque mixto, es decir, mediante el enfoque cualitativo se aplicará una guía de entrevista al personal del departamento tesorería para obtener información relevante de acuerdo a la investigación y con el enfoque cuantitativo se realizará un análisis histórico de las cuentas por cobrar de la empresa de los años 2021 hasta 2023, con la finalidad de detectar como se encuentra la situación financiera de la empresa.

1.3. Definición de problema central

El modelo de gestión financiera no solo contribuirá a optimizar los procesos internos y a reducir riesgos, sino que también permitirá un manejo más eficiente de los recursos, promoviendo la rentabilidad y la competitividad de la empresa a largo plazo. En un panorama empresarial caracterizado por cambios rápidos y desafíos institucionales, la implementación de un modelo de gestión financiera se presenta como una medida estratégica para fortalecer la imagen corporativa de Catser Facilities Management CIA. Ltda., asegurando su capacidad para adaptarse a las condiciones del mercado y alcanzar sus metas financieras de manera sostenible y eficiente.

Por lo tanto, la problemática identificada en Catser Facilities Management Cía. Ltda.

revela una ausencia crucial en la gestión financiera de la empresa, lo cual tiene repercusiones directas en su estabilidad económica. La ausencia de un modelo de gestión financiera eficiente ha generado una serie de obstáculos, destacando la falta de planificación, seguimiento, control y monitoreo en áreas fundamentales como las cuentas por cobrar y la cartera vencida. Estos problemas impactan directamente en los flujos de efectivo, generando un desorden financiero que compromete la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras y operativas.

La justificación general radica en la necesidad imperante de abordar estas deficiencias para garantizar la viabilidad a largo plazo de la empresa, la gestión financiera eficiente no solo es esencial para la estabilidad, sino que también contribuye a la toma de decisiones informadas, mejora la capacidad de inversión y fortalece la posición competitiva en el mercado.

En consecuencia, la solución propuesta implica el en diseño de un modelo de gestión financiera sólido y adaptado a las necesidades específicas de Catser Facilities Management Cía. Ltda. Este modelo se orientará hacia la eficiente asignación de ingresos y gastos, integrando prácticas de planificación financiera, seguimiento detallado, control efectivo y monitoreo continuo de cuentas por cobrar y cartera vencida. Además, se incorporarán herramientas para optimizar los flujos de efectivo y corregir el desorden financiero actual.

Villalba (2013) define “la matriz T muestra la construcción de un árbol de problemas donde se muestra un análisis de la situación actual, describiendo las fuerzas bloqueadoras y las fuerzas impulsadoras que ayudan a mejorar la situación actual de la empresa” (p.4). En consecuencia, la matriz T es una herramienta de análisis que se utiliza para examinar

diferentes aspectos de un problema, situación o estrategia desde múltiples perspectivas. Esta matriz toma su nombre de su estructura en forma de "T", que incluye dos ejes principales: horizontal y vertical.

- Eje Horizontal: Representa dos horizontes temporales o niveles de tiempo. Por lo general, se divide en corto plazo (táctico) y largo plazo (estratégico).
- Eje Vertical: Representa la profundidad del análisis. Puede dividirse en niveles operativos y estratégicos. Esto implica observar el problema desde dos niveles: uno más detallado y específico en las operaciones cotidianas y otro más amplio, centrado en la estrategia y la visión general.

En este contexto, se detalla a continuación la matriz T de la Catser Facilities Management CIA. Ltda., con la finalidad de describir el problema.

Tabla 1 *Análisis de Fuerza T*

Situación Empeorada	Situación Actual				Situación Mejorada
Poco control en los flujos de tesorería ocasiona un aumento de las deudas y costos financieros, por lo que la empresa tendría que depender más de préstamos o líneas de crédito para cubrir sus necesidades financieras inmediatas, aumentando la carga de deuda y los costos asociados.	Gestión ineficiente de los recursos económicos generando riesgos para la estabilidad económica a mediano y largo plazo.				Modelo de Gestión Financiera que contribuye a una administración eficiente de los flujos de tesorería, mediante la implementación de procesos y políticas para acelerar la conversión de cuentas por cobrar en efectivo.
Fuerzas Impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas Bloqueadoras
Optimización del trabajo de tesorería y aumento del rendimiento financiero.	2	4	5	1	Resistencia al cambio por parte del personal del área de tesorería.
Estrategias crediticias que busquen minimizar riesgos y optimizar la conversión de cuentas por cobrar se enfocan en el establecimiento de términos de pago que incentivan la liquidación oportuna.	1	4	4	1	Los clientes atraviesan dificultades financieras, podrían tener problemas para cumplir con los nuevos términos de pago, la inestabilidad económica actual del país afecta directamente a la capacidad de los clientes para cubrir obligaciones pendientes.
Implementación de un monitoreo permanente de los gastos operativos, con el objetivo de preservar y optimizar los recursos financieros de la empresa.	2	3	5	2	Los empleados no comprenden la importancia del monitoreo constante de los gastos operativos o no están comprometidos con la eficiencia financiera, obstaculizando la implementación efectiva de medidas correctivas.

Aplicación de análisis históricos de datos facilita la identificación de patrones de pago, tendencias del cliente y riesgos potenciales.	1	2	3	1	Variabilidad extrema en las condiciones económicas en los datos históricos que abarcan periodos con condiciones económicas excepcionales, como crisis financieras o eventos inusuales, estos pueden distorsionar la precisión de las predicciones basadas en el análisis histórico.
--	---	---	---	---	---

Nota. Esta tabla muestra el análisis de fuerzas T para el proyecto propuesto de la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda.

La fase inicial del análisis de la Matriz T comienza con la evaluación de la situación actual. Este punto de partida es crucial para orientar la creación de los escenarios de mejora, representando la dirección deseada desde la perspectiva del diseño de un modelo de gestión financiera que incluya presupuestos, proyecciones de flujo de efectivo y un análisis detallado de riesgos que puede estar atravesando la empresa. Posteriormente, se examina la situación empeorada, que consiste un deficiente control en los flujos de tesorería ocasiona un aumento de las deudas y costos financieros, por lo que la empresa tendría que depender más de préstamos o líneas de crédito para cubrir sus necesidades financieras inmediatas, aumentando la carga de deuda y los costos asociados. A través de un proceso de lluvia de ideas, se han identificado y evaluado las fuerzas impulsoras y bloqueadoras, considerando la intensidad de su impacto sobre el problema central.

Es importante tomar en cuenta que para el análisis de las fuerzas impulsadoras y bloqueadoras se considera una ponderación con base en la escala de Likert, la misma que permite contar con una descripción general de como estas fuerzas aportan en la determinación de la problemática, en este contexto, se detalla a continuación la escala a utilizar:

- 1 Bajo/Malo
- 2 Regular
- 3 Medio
- 4 Bueno/ Medio Alto

- 5 Muy bueno/Alto

Por lo tanto, la gestión financiera eficiente es un pilar fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa. En el caso de Catser Facilities Management Cía. Ltda., la identificación de áreas críticas en la situación financiera actual ha resaltado la necesidad de implementar estrategias específicas para optimizar los flujos de efectivo, anticipar futuros desafíos y fortalecer la estabilidad financiera. Este análisis detallado se centra en cuatro fuerzas impulsadoras clave que se han identificado como esenciales para mejorar la situación financiera de la empresa mediante la optimización de la gestión de flujos de efectivo considerándose una ponderación muy buena (5), que mediante la aplicación de estrategias crediticias que incentivan la liquidación oportuna sería bueno (4), llegar a un monitoreo eficiencia, con la finalidad de contar con una muy buena (5) operatividad que permita la utilización de análisis históricos facilita identificar patrones y riesgos, para la toma de decisiones, considerándose un punto medio (3), en el sentido que pueden presentarse factores que afecten el normal desarrollo de la empresa.

En conjunto, estas estrategias forman un enfoque integral para mejorar la gestión financiera de Catser Facilities Management Cía. Ltda. Cada fuerza impulsadora aborda una faceta crítica de la situación financiera actual, y su implementación exitosa requiere una cuidadosa consideración de los desafíos potenciales y la alineación con los objetivos a largo plazo de la empresa. La superación de resistencias internas y la gestión proactiva de la relación con los clientes son elementos esenciales para el éxito de estas iniciativas.

La gestión financiera eficiente es un imperativo ineludible para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa. En el caso de Catser Facilities Management Cía. Ltda., la identificación de oportunidades para mejorar la situación financiera se ha topado con

desafíos cruciales que actúan como fuerzas bloqueadoras. Estos obstáculos, provenientes de la resistencia al cambio se consideran medio altos (4), en virtud que los trabajadores al contar con nuevos procesos hasta lograr la adaptabilidad llevan su tiempo, por lo tanto, este impacto se refleja en la falta de seguimiento a los procesos de tesorería, considerándose alto (5) que afecta de manera general a la empresa, de igual manera existen factores externos que generan impactos medios (3) en la economía actual afecta al cumplimiento de obligaciones. La superación de estos obstáculos requerirá un enfoque proactivo, centrado en la gestión del cambio, la comunicación efectiva y la implementación de prácticas financieras sólidas. La resiliencia y la adaptabilidad se revelarán como recursos esenciales hacia una gestión financiera sostenible en el tiempo.

CAPITULO 2

2. ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

2.1. Mapeo de involucrados

El Mapeo de Actores, según Del Castillo (2014) debe "identificar y analizar a los actores involucrados (positiva o negativamente) en las acciones para el desarrollo; al mismo tiempo se debe tener conocimiento sobre las posibilidades de interacción y alianza con cada actor analizado" (p. 9). En este contexto, un mapeo de involucrados también conocido como mapa de stakeholders, es una herramienta utilizada en diferentes áreas, como negocios, proyectos, organizaciones, o incluso en la gestión de cambios. Este mapa representa gráficamente a todas las partes interesadas o involucradas en un proceso, proyecto o situación particular. El propósito principal es identificar y comprender quiénes son los actores clave que pueden influir o verse afectados por una decisión, proyecto o cambio específico. Los stakeholders pueden ser individuos, grupos, organizaciones o entidades que tienen interés, influencia, autoridad o impacto en el tema en cuestión.

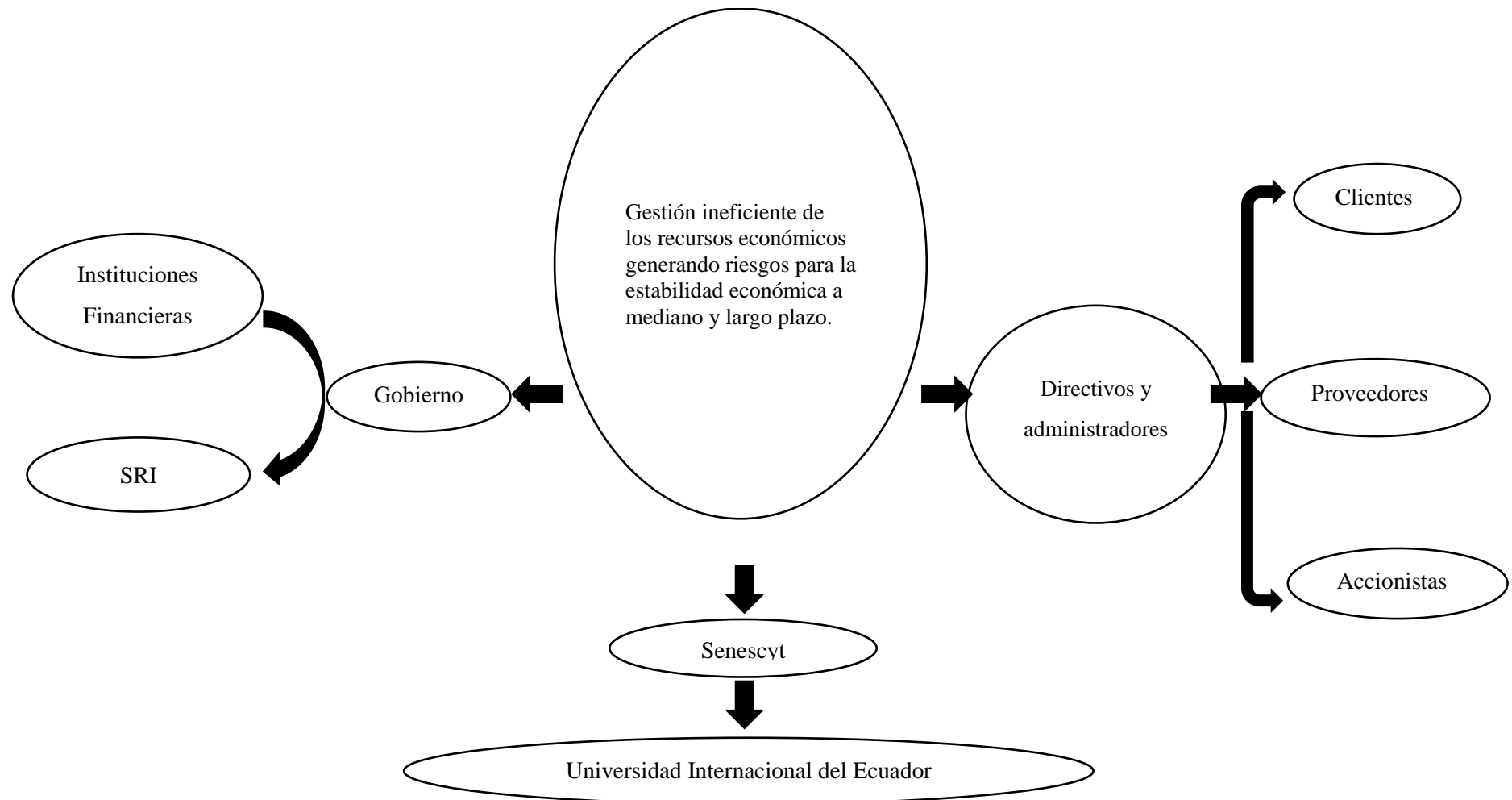
El mapeo de involucrados, vinculado a la teoría de redes sociales, conceptualiza la realidad social como una red de relaciones entre diversos actores e instituciones. Esta metodología considera que la sociedad puede entenderse mediante estructuras que se manifiestan a través de diversas formas de interacción entre actores, ya sean grupos, organizaciones, individuos o instituciones. Las redes sociales resultantes de estos conjuntos de vínculos definen los valores, creencias y comportamientos de los actores, según su posición en dichas redes (Tapella, 2023).

Por lo tanto, de acuerdo a la presente investigación el mapeo de involucrados adquiere relevancia estratégica, porque este proceso implica la identificación y comprensión de los diversos actores que participan en los procesos financieros, tanto internos como externos, incluyendo empleados, departamentos, proveedores y clientes. Al comprender los roles, intereses y relaciones de estos actores, la empresa puede alinear los procesos con las necesidades, lo que contribuye a una toma de decisiones eficaz. Además, el mapeo permite captar las perspectivas y expectativas de cada involucrado, lo cual es esencial para adaptar el diseño de un modelo de gestión financiera y asegurar la satisfacción de todas las partes interesadas.

La identificación temprana de posibles conflictos de interés o desacuerdos entre los involucrados también es un aspecto crítico del mapeo, esta anticipación y mitigación de riesgos ayuda a preservar la estabilidad económica de la empresa y a garantizar su resiliencia frente a cambios inesperados en el entorno empresarial. Además, comprender cómo interactúan los actores en el flujo de tesorería facilita la optimización de procesos y la mejora de la eficiencia operativa. Este enfoque puede resultar en una gestión más ágil y precisa de los recursos administrativos financieros, contribuyendo así a la eficiencia y rentabilidad de la empresa.

En un contexto empresarial que puede experimentar cambios constantes, el mapeo de involucrados proporciona una base para la adaptabilidad y la resiliencia, la retroalimentación continua de los actores involucrados permite a la empresa ajustar y evolucionar las políticas administrativas financieras, asegurando la relevancia y competitividad a lo largo del tiempo. A continuación, se presenta el mapeo de involucrados.

Tabla 2 Mapeo de Involucrados



Nota. Esta tabla muestra el mapeo de involucrados de la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda.

El mapeo de involucrados para el presente proyecto basado en el problema central: De la misma manera que, la presente investigación sustentará el trabajo desarrollado para la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría.; establece que los actores principales que intervienen en el mapeo son: Gobierno, Directivos y administradores y Senescyt. A continuación, se detalla los actores secundarios que se analizarán en el presente mapeo.

- **Gobierno**

Instituciones Financieras: Son las entidades que ofrecen servicios relacionados con el manejo de dinero, prestamos, inversiones y otros servicios financieros, ocupando el rol de intermediario entre quienes poseen dinero disponible para invertir o ahorrar y aquellos que necesitan financiamiento. En este contexto, permite a la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda. gestionar eficazmente sus recursos financieros, acceder a financiamiento necesario, optimizar la liquidez, mitigar riesgos y adaptarse a los cambios normativos y tecnológicos en el entorno financiero.

SRI: El Servicio de Rentas Internas como institución del Estado es la encargada en términos del cumplimiento fiscal, normativas y regulaciones, auditorías, beneficios fiscales y asesoramiento, al incluir al SRI en el mapeo de involucrados permite a Catser Facilities Management gestionar de manera efectiva su relación con este organismo, garantizando el cumplimiento fiscal y optimizando su posición en el marco legal vigente.

- **Directivos y Administradores**

Clientes: La participación e involucramiento son fundamentales para entender las necesidades, preferencias y perspectivas, los clientes son una de las principales fuentes de

información y retroalimentación, además ayudan a diseñar las estrategias para involucrarlos activamente, recopilar datos relevantes y garantizar que las perspectivas y necesidades sean consideradas durante todo el proceso de investigación.

Proveedores: Son actores que intervienen en el mapeo de involucrados, porque son los responsables de suministrar materiales, insumos, datos, información o servicios que son fundamentales para el desarrollo y análisis de la presente investigación. Es crucial establecer relaciones efectivas, gestionar expectativas, para asegurar la calidad de los productos o servicios suministrados y mantener una comunicación fluida en las actividades cotidianas. Además, la participación activa puede influir en la calidad y el alcance de los resultados de la investigación.

Accionistas: Son actores fundamentales para la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda, porque opera bajo una estructura corporativa donde los accionistas tienen un interés financiero y estratégico, buscando el crecimiento constante y posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

- **Senescyt**

Universidad Internacional del Ecuador: Este es un actor que regula y promueve la educación superior y la investigación científica en el país, además permitirá la obtención del título de tercer nivel de la licenciatura en contabilidad y auditoría.

2.2. Matriz de análisis de involucrados

La metodología del marco lógico surge como una herramienta valiosa para simplificar la conceptualización, diseño, implementación y evaluación de proyectos, al emprender un

proyecto es esencial iniciar con el análisis de los involucrados, abarcando todos los actores que desempeñarán un papel, de manera directa o indirecta, a lo largo del desarrollo del proyecto. Durante esta fase, resulta crucial generar una lista de actores y examinar las relaciones para optimizar la planificación del proyecto (Fernández, 2019). Este análisis tiene como propósito identificar y esclarecer la participación directa o indirecta de diversos grupos y organizaciones en el problema de desarrollo específico que se busca abordar. De esta manera, se busca considerar sus intereses, potenciales y limitaciones en la planificación global del proyecto.

Es decir, la matriz de involucrados también conocida como matriz de stakeholders o matriz de interesados, es una herramienta utilizada en la gestión de proyectos y la toma de decisiones para identificar y analizar a las partes interesadas en un proyecto, proceso o iniciativa. Las partes interesadas son aquellas personas, grupos u organizaciones que pueden verse afectados o afectar al proyecto. A continuación, se muestra la matriz de involucrados:

Tabla 3 Matriz de involucrados

Involucrados	Interés sobre el problema central	Problemas percibidos	Recursos mandatos y capacidades	Interés sobre el proyecto	Conflictos potenciales
CLIENTES	Disminuir el tiempo de recuperación de la cartera	Excesiva flexibilidad en los plazos otorgados a los clientes	Definir políticas de crédito que generen sostenibilidad a largo plazo y enfocarse con lo establecido en las Normas NIIF 7, 9, 32 y 39, establecidas en las cuentas por cobrar y flujo de efectivo.	Cumplir con las obligaciones para mantener alianzas comerciales exitosas y construir la confianza mutua.	Resistencia a las nuevas políticas de crédito por parte de los clientes.
PROVEEDORES	Establecer alianzas comerciales con los proveedores; acordes con las políticas de crédito otorgadas a los clientes de la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda.	La empresa otorga crédito sin evaluar adecuadamente las obligaciones a corto plazo que mantiene con los proveedores.	Realizar análisis periódicos del flujo de efectivo para evaluar los recursos y cubrir los pagos a proveedores, con base en lo determinado en las Normas NIIF 7, 9, 32 y 39, establecidas en las cuentas por cobrar y flujo de efectivo.	Conocer los lineamientos acerca de las políticas de pago y flujos de efectivo.	Falta de disponibilidad para cubrir con las obligaciones con los proveedores.

INSTITUCIONES FINANCIERAS	Comparar los rendimientos financieros & los costos por créditos otorgados o por recuperación de cartera	Altos costos financieros por créditos otorgados	Informe de Crédito Empresarial Políticas financieras con base a otorgamiento de créditos	Evaluar los costos financieros por créditos otorgados.	Establecen condiciones de incumplimiento y sanciones en caso de que la empresa no cumpla con términos de acuerdos financieros, ocasionando dificultad en el financiamiento
ACCIONISTAS	Plantear procedimientos financieros que garanticen una estabilidad a largo plazo	Desestabilización económica de la empresa generando pérdidas a sus accionistas	Establecer un modelo de gestión financiera con base en la normativa legal vigente definidas por el Estado como el SRI, Superintendencia de Bancos y Seguros y políticas internacionales NIIF 7, 9, 32 y 39, establecidas en las cuentas por cobrar y flujo de efectivo.	Evaluar los flujos de efectivo para verificar la disponibilidad de dinero y asegurar el cumplimiento de las obligaciones	Desinterés en la inclusión de procedimientos financieros para la evaluación de riesgo de clientes y recuperación de cartera.

Nota. Esta tabla muestra a los involucrados de la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda.

El desarrollo de la matriz de involucrados es esencial para el éxito empresarial, las relaciones sólidas con accionistas, clientes, proveedores e instituciones financieras son la base de una empresa saludable y sostenible. La adaptabilidad, la transparencia y la búsqueda constante de la excelencia son principios clave que deben guiar la interacción de la empresa con estos grupos de interés para lograr un equilibrio óptimo y fomentar el crecimiento a largo plazo. Además, revela una red compleja de relaciones que impactan directamente en el desempeño y la sostenibilidad de la empresa.

Los clientes, como parte interesada clave, juegan un papel fundamental en la demanda y aceptación de los productos o servicio. Por lo tanto, es crucial mantener una comprensión profunda de las necesidades y expectativas para garantizar la satisfacción del cliente y fomentar la lealtad a largo plazo.

Por lo tanto, la gestión de la cartera de clientes presenta un desafío crucial para la empresa, con el objetivo principal de reducir el tiempo de recuperación de la cartera, los problemas percibidos incluyen una flexibilidad excesiva en los plazos otorgados a los clientes, lo que afecta la sostenibilidad a largo plazo y el cumplimiento de las Normas NIIF 7, 9, 32 y 39. Para abordar estos problemas, es fundamental definir políticas de crédito más sólidas, alineadas con las normativas financieras y que fomenten la confianza mutua con los clientes. Sin embargo, se anticipa resistencia por parte de los clientes ante los cambios en las políticas de crédito. Es esencial encontrar un equilibrio entre las necesidades de la empresa y las expectativas de los clientes para garantizar el éxito del proyecto y mantener relaciones comerciales exitosas a largo plazo.

Los proveedores también desempeñan un papel estratégico, porque el rendimiento y confiabilidad afectan directamente a las operaciones y la calidad de los productos o servicios.

La gestión eficaz de estas relaciones puede optimizar la cadena de suministros y mitigar posibles riesgos.

Es evidente que establecer alianzas comerciales sólidas con los proveedores es fundamental para el éxito de Catser Facilities Management Cía. Ltda. Sin embargo, los problemas surgidos de la falta de evaluación adecuada de las obligaciones a corto plazo con los proveedores podrían obstaculizar esta relación. Para superar este desafío, es esencial implementar análisis periódicos del flujo de efectivo, en línea con las Normas NIIF 7, 9, 32 y 39, para garantizar la disponibilidad de recursos y cumplir con los compromisos financieros. Además, es crucial que tanto la empresa como los proveedores estén al tanto de las políticas de pago y flujos de efectivo para evitar conflictos potenciales. Solo así se podrá mantener una relación comercial sólida y mutuamente beneficiosa a largo plazo.

Las instituciones financieras, como socios claves en la financiación y gestión de riesgos, requieren una atención especial, para mantener relaciones sólidas donde pueden facilitar el acceso a capital y mejorar la condición financiera, contribuyendo así a la estabilidad y el crecimiento continuo de la empresa.

En este sentido, desempeñan un papel crucial en el éxito financiero de la empresa, pero los altos costos asociados con los créditos otorgados representan un desafío significativo. Es necesario que la empresa realice una evaluación exhaustiva de estos costos financieros y los compare con los rendimientos obtenidos. Para abordar este problema, es fundamental elaborar un informe de crédito empresarial sólido y establecer políticas financieras basadas en criterios claros para el otorgamiento de créditos. Sin embargo, las condiciones de incumplimiento y las sanciones impuestas por las instituciones financieras pueden generar dificultades adicionales en el financiamiento. Por lo tanto, es esencial

establecer una comunicación clara y abierta con las instituciones financieras para mitigar estos conflictos y garantizar una relación financiera sólida y mutuamente beneficiosa.

Los accionistas, al ser los propietarios de la empresa, tienen un interés directo en la rentabilidad y éxito a largo plazo, la transferencia en la comunicación y la toma de decisiones estratégicas pueden fortalecer la confianza de los accionistas y fomentar una inversión sostenida.

Por consiguiente, los accionistas tienen un interés primordial en garantizar la estabilidad financiera a largo plazo de la empresa, pero enfrentan el desafío de la desestabilización económica debido a posibles pérdidas. Para abordar este problema, es crucial establecer procedimientos financieros sólidos basados en la normativa legal vigente, incluyendo regulaciones estatales y políticas internacionales como las NIIF 7, 9, 32 y 39. Estos procedimientos deben garantizar un modelo de gestión financiera que evalúe de manera efectiva los flujos de efectivo y asegure el cumplimiento de las obligaciones financieras. Sin embargo, existe un conflicto potencial debido al desinterés de algunos accionistas en incluir procedimientos financieros para la evaluación de riesgo de clientes y recuperación de cartera. Es esencial abordar estas preocupaciones y promover una comprensión completa de la importancia de implementar medidas financieras sólidas para proteger los intereses a largo plazo de los accionistas y la estabilidad general de la empresa.

CAPITULO 3

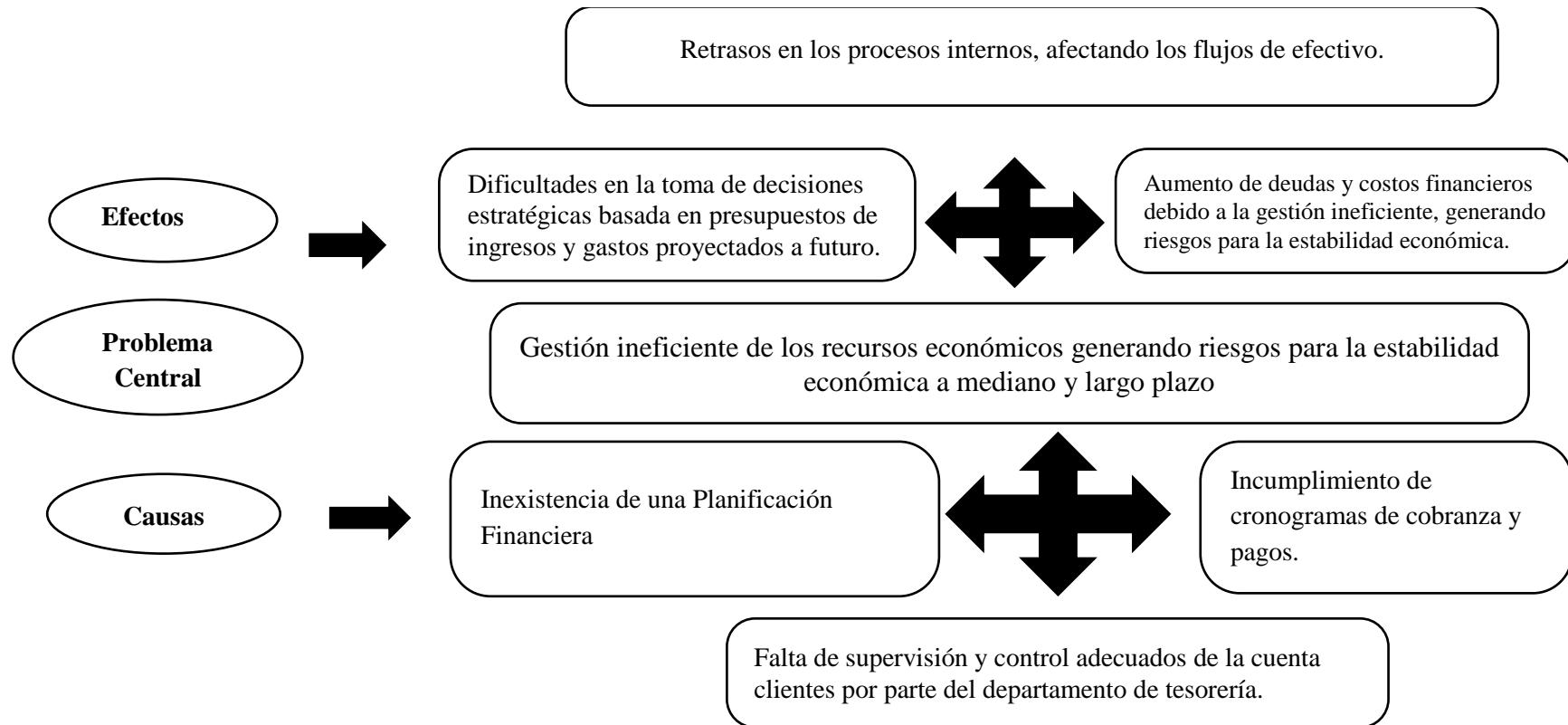
3. PROBLEMAS Y OBJETIVOS

3.1. Árbol de problemas

El análisis del árbol de problemas surge como una herramienta esencial en la planificación, especialmente en el ámbito de la investigación, también conocido como análisis/árbol situacional o simplemente árbol de problemas, este enfoque facilita la búsqueda de soluciones mediante la representación gráfica del problema. En la parte superior del árbol, identifica las causas o determinantes, mientras que en la parte inferior del mismo señala las consecuencias o efectos que surgen en el contexto de la investigación (González, Sánchez, & Hernández, 2023).

En este sentido, el árbol de problemas es una técnica visual que descompone problemas complejos en sus elementos constituyentes. En lugar de abordar solo los síntomas visibles, busca identificar las causas fundamentales, representándolas gráficamente con un nodo raíz y ramas. Este enfoque sistemático facilita la comprensión completa del problema y establece una base sólida para estrategias de intervención efectivas. El árbol de problemas consta de tres niveles: el "problema central" en la parte superior, las "causas directas" en las ramas y las "causas secundarias" o factores contribuyentes. Esta descomposición jerárquica ayuda a visualizar la complejidad y a identificar áreas específicas que necesitan atención, permitiendo desarrollar estrategias más efectivas. Se muestra el árbol de problemas del

Tabla 4 *Árbol de problemas*



Nota. Esta tabla muestra el árbol de problemas de la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda.

Al analizar la situación actual e identificar el problema central, será posible discernir los efectos y causas que influyen en el desarrollo del proyecto, la determinación de estos aspectos se realizó al tener en cuenta los desafíos específicos dentro de la empresa, la contextualización de la información recopilada permitió presentarla de manera estructurada, representando las conexiones entre los elementos a través de ramificaciones que se han configurado como causas y efectos.

En el análisis detallado de la problemática central, Ausencia de un modelo de gestión financiera que tiene impacto en flujos de tesorería de la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda., se ha evidenciado un panorama complejo que requiere atención inmediata. Las causas identificadas, como la inexistencia de una planificación financiera, presenta dificultades en la toma de decisiones porque no se cuenta con presupuestos basado en una proyección de ingresos y gastos. En este sentido, el incumplimiento de cronogramas de cobranza y pagos genera un aumento de la cartera debido a la gestión ineficiente lo que genera riesgos en la estabilidad económica y de igual manera la falta de supervisión y control adecuados en el departamento de tesorería, limitan la ejecución efectiva de los procesos internos y externos.

Estos desafíos no solo impactan en la toma de decisiones estratégicas basada en presupuestos de ingresos y gastos proyectados a futuro, sino que también se reflejan en la gestión operativa diaria. Los retrasos en los pagos afectan las relaciones comerciales, afectado a la confianza construida con socios clave. Además, el aumento de cuentas incobrables representa una amenaza directa a la liquidez y estabilidad financiera de la organización.

Por lo tanto, el diseño de un modelo de gestión financiera es esencial para revertir la

situación actual, la empresa no solo necesita una planificación financiera, sino también políticas claras que guíen la tesorería y un compromiso firme con los cronogramas establecidos. Abordar estas causas fundamentales no solo corregirá los efectos negativos observados, sino que también sentará las bases para un crecimiento sostenible el futuro.

3.2. Árbol de objetivos

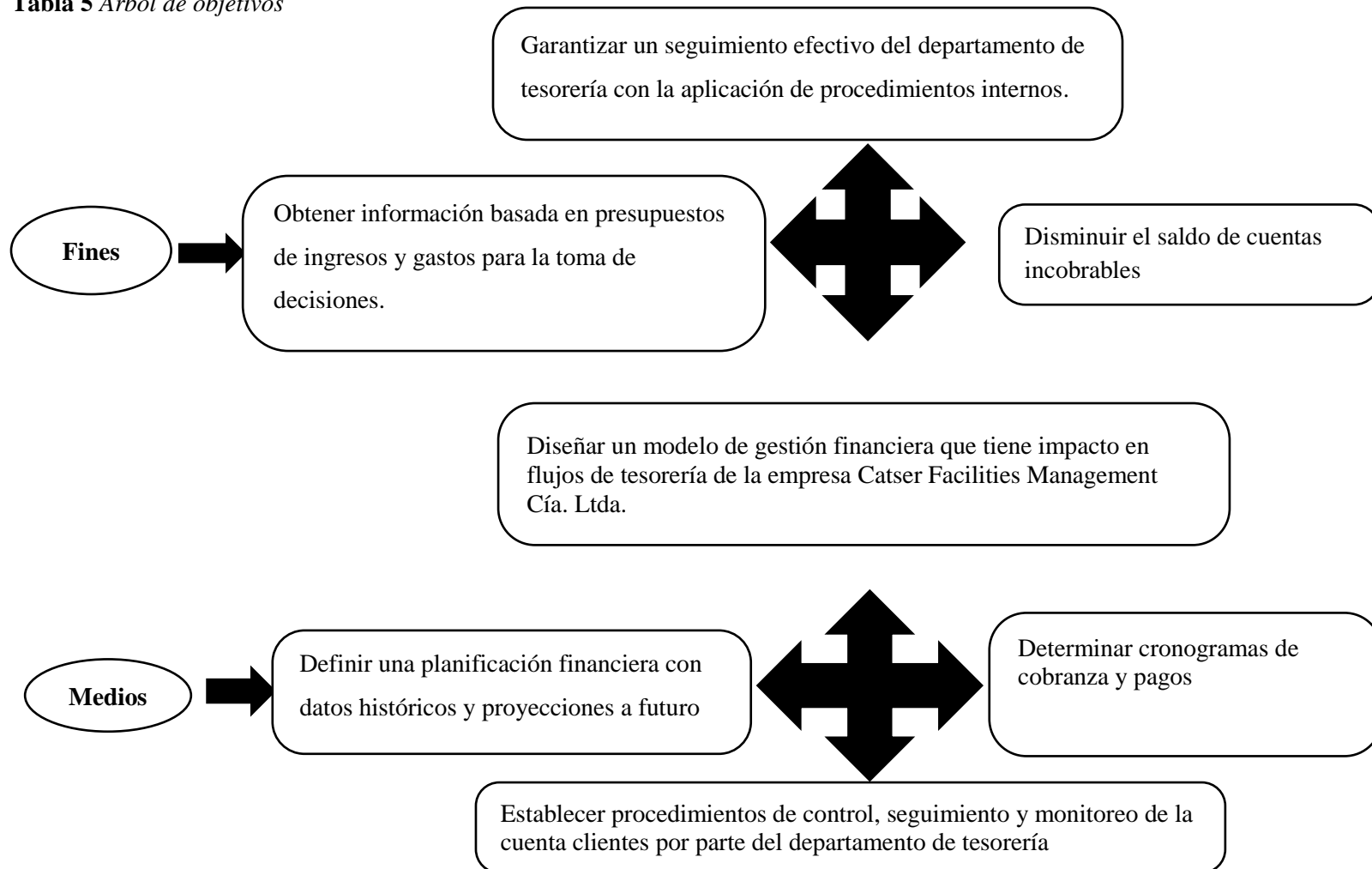
El árbol de objetivos es una herramienta que facilita la identificación de acciones necesarias para abordar los problemas expresados en un árbol de problemas, la estructura se fundamenta en una lógica de fines y medios, permitiendo visualizar la conexión entre las diversas soluciones propuestas para cada problema planteado en el árbol de problemas. Es importante destacar que el árbol de objetivos no presenta la solución directa a un problema, sino que ilustra la relación entre las posibles soluciones y su conexión con los objetivos finales del proceso (Dueñas, 2023).

En este sentido, la elaboración de un árbol de objetivos en un proyecto de investigación surge como un componente esencial para alcanzar el éxito y la efectividad del mismo, este enfoque estructurado proporciona una guía clara y enfocada hacia la consecución de metas específicas, la importancia de esta herramienta radica en la capacidad para organizar de manera lógica los objetivos y subjetivos del proyecto, establecer relaciones de medios afines, y visualizar cómo las diversas acciones propuestas contribuyen a la resolución de los problemas identificados.

El árbol de objetivos no solo proporciona una visión clara de lo que se pretende lograr, sino que también facilita la asignación eficiente de recursos, toma de decisiones informadas y comunicación efectiva. La estructura jerárquica del árbol de objetivos permite evaluar el progreso hacia los objetivos, establecer criterios de éxito y adaptar el enfoque del

proyecto según sea necesario. En consecuencia, se presenta el árbol de problemas del proyecto.

Tabla 5 *Árbol de objetivos*



Nota. Esta tabla muestra el árbol de objetivos propuesto para la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda.

En el proceso de redacción de las causas y efectos, es esencial proyectar la situación futura con un enfoque centrado en la resolución del problema detectado. Esto se logra mediante una minuciosa verificación y establecimiento de una relación directa, uno a uno, entre los medios empleados y los fines buscados. En caso de que estos medios resulten inapropiados o se perciban como difusos, es imperativo regresar a discutir la problemática inicial. Este retorno al análisis permite una reevaluación y, si es necesario, una modificación al árbol de problemas para garantizar la efectividad y pertinencia de las soluciones propuestas.

Con base en lo antes mencionado, se planteó como objetivo general: Diseñar un modelo de gestión financiera que tiene impacto en flujos de tesorería de la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda. de acuerdo a esto es necesario detallar los objetivos específicos considerado como se logrará la consecución de los mismos, por lo tanto, se detalla a continuación:

- Definir una planificación financiera con datos históricos y proyecciones a futuro es esencial para el éxito y la sostenibilidad de Catser Facilities Management Cía. Ltda.

Este objetivo estratégico proporciona una hoja de ruta detallada para guiar las operaciones financieras y económicas, al mismo tiempo que establece criterios medibles para evaluar el progreso y el rendimiento. La obtención de información basada en presupuestos de ingresos y gastos es fundamental para la toma de decisiones financieras, los presupuestos proporcionan una visión clara de los ingresos esperados y los gastos planificados durante un período específico. Al analizar estos presupuestos, los responsables financieros pueden identificar áreas de oportunidad, detectar posibles desviaciones y tomar medidas correctivas

cuando sea necesario.

Por otro lado, definir una planificación financiera implica utilizar datos históricos y proyecciones a futuro para establecer metas financieras alcanzables y desarrollar estrategias para lograrlas. Al combinar datos históricos, que ofrecen información sobre el rendimiento pasado de la empresa, con proyecciones a futuro, que estiman cómo se espera que evolucione la empresa, se puede crear una imagen completa de la situación financiera de la empresa y establecer objetivos realistas para el futuro.

- Establecer procedimientos de control, seguimiento y monitoreo para fortalecer la integridad y confiabilidad de las operaciones financieras, contables y económicas, con la finalidad de contribuir significativamente a la gestión eficaz de riesgos y al cumplimiento normativo.

Estos aspectos contribuyen a una gestión financiera más efectiva, promoviendo la transparencia, la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos financieros de la organización. Al establecer y mantener estos procedimientos, se fortalece la capacidad del departamento de tesorería para desempeñar su papel fundamental en la administración de los recursos financieros de la empresa y en la garantía de su estabilidad económica a largo plazo. Además, la retroalimentación constante permitirá adaptar los procedimientos a medida que evolucionen las necesidades y el entorno empresarial. Este objetivo es fundamental para asegurar una gestión financiera y transparente en Catser Facilities Management Cía. Ltda.

- Realizar un análisis detallado de los flujos de efectivo para identificar patrones y determinar los momentos óptimos para cobranzas y pagos.

Al establecer cronogramas de cobranza y pagos es fundamental para la gestión eficiente de las cuentas por cobrar y para reducir el saldo de cuentas incobrables en una empresa. Al determinar plazos claros y procesos efectivos para la recuperación de pagos pendientes, se aumenta la probabilidad de que los clientes cumplan con sus obligaciones financieras dentro de los tiempos establecidos. Esto no solo mejora el flujo de efectivo y la liquidez de la empresa, sino que también ayuda a prevenir la acumulación de deudas incobrables, lo que a su vez fortalece la salud financiera general de la organización.

CAPITULO 4

4. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

4.1. Matriz de análisis de alternativas

La matriz de análisis de alternativas, se trata de un enfoque para asignar valores cuantitativos a los medios y objetivos identificados en el árbol de metas, con el propósito de asignar importancia a aquellos que tienen una implicación significativa.

Tabla 6 *Matriz de análisis de alternativas*

Objetivos	Impacto sobre el propósito	Factibilidad técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Categoría
Diseñar un modelo de gestión financiera que tiene impacto en flujos de tesorería de la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda.	5	5	5	4	4	23	Alta
Definir una planificación financiera con datos históricos y proyecciones a futuro.	5	5	4	4	4	22	Alta
Establecer procedimientos de control, seguimiento y monitoreo de la cuenta clientes por parte del departamento de tesorería	5	4	4	4	4	21	Alta
Determinar cronogramas de cobranza y pagos	4	4	4	4	4	20	Alta

Obtener información basada en presupuestos de ingresos y gastos para la toma de decisiones.	3	4	4	3	3	17	Media
Disminuir el saldo de cuentas incobrables	5	4	4	4	3	20	Alta
Garantizar un seguimiento efectivo del departamento de tesorería con la aplicación de procedimientos internos	4	4	4	3	3	18	Media

Nota. Esta tabla muestra la matriz de alternativas propuesta para la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda.

Se han establecido las posibles alternativas a partir del árbol de objetivos, las cuales constituyen el conjunto de medios derivados del objetivo principal y que deben ser abordados. Se han tenido en cuenta los aspectos necesarios para el desarrollo del proyecto, utilizando criterios que determinan la viabilidad de las estrategias.

En cuanto al objetivo propuesto sobre diseñar un modelo de gestión financiera que tiene impacto en flujos de tesorería de la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda. tuvo una ponderación alta de 23 puntos y esto se debe a que se considera que existe directamente direccionado con el proyecto y cuenta con las factibilidades técnica, financiera y social para ser llevado a cabo en beneficio de la empresa.

Para definir una planificación financiera con datos históricos y proyecciones a futuro, se considera relevante dentro del proceso de ejecución del proyecto para lo cual se describe con una ponderación de 22 puntos es decir, alta lo que garantiza que si se realiza una planificación adecuada será el inicio del modelo de gestión financiera.

Al analizar sobre el establecimiento de procedimientos de control, seguimiento y monitoreo de la cuenta clientes por parte del departamento de tesorería, se registra como de los puntos álgidos que debe ser realizado, por lo tanto, tiene una ponderación de 21 puntos considerada como alta en virtud que aportaría a la consecución del objetivo general.

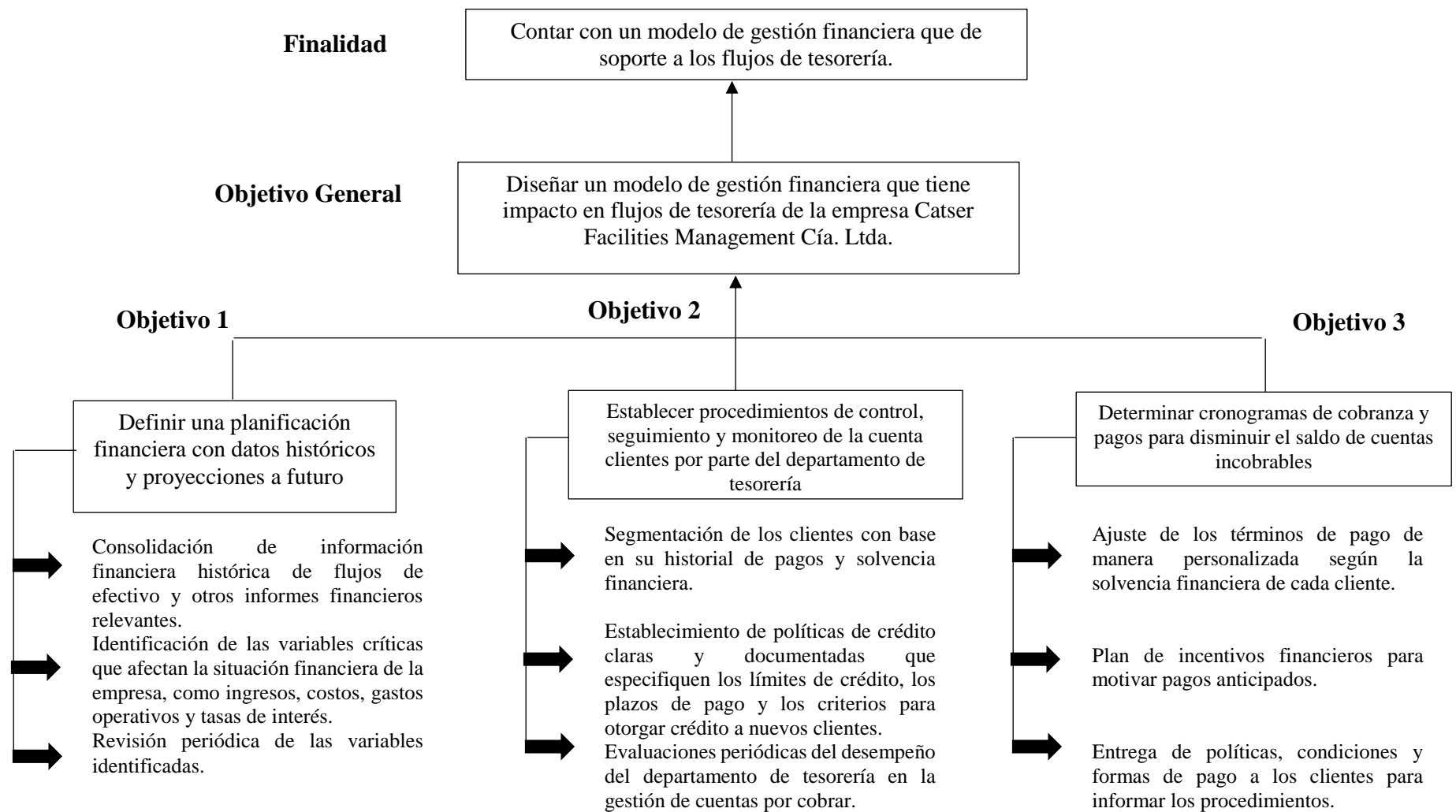
Establecer cronogramas de cobranzas y pagos para disminuir el saldo de las cuentas incobrables se presenta como un objetivo trascendental que permite recuperar la cartera más vencida, siempre y cuando se ejecute los pasos necesarios, por lo que tiene una puntuación de 20 considerándose como alta y siendo parte esencial del modelo de gestión financiera.

Existen dos objetivos más sobre aplicación de procedimiento internos, con una valoración de 18 puntos, en un rango de medio, y presupuestos de ingresos y gastos que tiene una ponderación de 17 puntos, es decir, no se ha considerado dentro de la inclusión del modelo

4.2. Diagrama de estrategias

La finalidad de esta herramienta es establecer tanto la estructura como el alcance del proyecto, presentando como un conjunto de metas viables para la ejecución. Es decir, busca vincular cada estrategia con los objetivos que puedan abordarse de manera coordinada, como se detalla a continuación:

Tabla 7 Diagrama de estrategias



Nota. Esta tabla muestra el diagrama de estrategias propuesta para la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda.

Se han establecido estrategias considerando la naturaleza específica del proyecto y la situación problemática actual, donde cada estrategia definida está vinculada a un objetivo, para lo cual se abordan expectativas o necesidades que aún no se han satisfechas en los procesos de la entidad y deben ser desarrolladas con la finalidad de dar una solución viable.

Es importante detallar que luego de la ponderación de los objetivos se han descrito los más importantes y que aportan directamente a la consecución del objetivo general y del proyecto en este sentido, la definición de una planificación financiera sólida, basada en datos históricos y proyecciones a futuro, es fundamental para el éxito y la estabilidad financiera de cualquier empresa. Al consolidar la información financiera histórica, incluyendo flujos de efectivo y otros informes relevantes, se obtiene una visión completa de la situación financiera pasada y presente de la empresa.

La identificación de variables críticas que afectan la situación financiera, como ingresos, costos, gastos operativos y tasas de interés, permite a la empresa comprender mejor los factores que influyen en su desempeño financiero y tomar decisiones informadas para optimizar sus recursos y mitigar riesgos.

La revisión periódica de estas variables críticas es esencial para mantener actualizada la planificación financiera y adaptarla a los cambios en el entorno empresarial. Esto garantiza que la empresa pueda responder de manera ágil y efectiva a las fluctuaciones del mercado y a las condiciones económicas cambiantes, asegurando así su viabilidad a largo plazo.

De igual manera el establecimiento de procedimientos de control, seguimiento y

monitoreo de la cuenta clientes por parte del departamento de tesorería es crucial para mantener la salud financiera de la empresa y garantizar la estabilidad en sus operaciones. La segmentación de los clientes según su historial de pagos y solvencia financiera permite una gestión más efectiva de las cuentas por cobrar, al identificar los clientes con mayor riesgo y tomar medidas preventivas para mitigar posibles pérdidas.

El establecimiento de políticas de crédito claras y documentadas proporciona una guía precisa para el otorgamiento de crédito, lo que ayuda a minimizar el riesgo de incumplimientos y asegura una gestión coherente y transparente de las cuentas por cobrar. Las evaluaciones periódicas del desempeño del departamento de tesorería en la gestión de cuentas por cobrar son fundamentales para identificar áreas de mejora y optimización en los procesos, garantizando una gestión eficiente y eficaz de los recursos financieros de la empresa.

Finalmente, el ajuste de los términos de pago de manera personalizada según la solvencia financiera de cada cliente es una estrategia efectiva para optimizar la gestión de cuentas por cobrar y mejorar la liquidez de la empresa. Este enfoque permite adaptar los plazos y condiciones de pago a la capacidad financiera de cada cliente, lo que reduce el riesgo de morosidad y fortalece las relaciones comerciales.

El diseño de un plan de incentivos financieros para motivar pagos anticipados es una medida proactiva que puede estimular un flujo de efectivo más rápido y prevenir retrasos en los pagos. Ofrecer descuentos u otros beneficios a los clientes que opten por realizar pagos anticipados puede incentivar comportamientos financieramente responsables y mejorar la salud financiera de la empresa.

La entrega de políticas, condiciones y formas de pago claras y transparentes a los clientes es fundamental para establecer expectativas claras y evitar malentendidos. Proporcionar información detallada sobre los procedimientos de pago ayuda a generar confianza y credibilidad, lo que puede aumentar la satisfacción del cliente y reducir la probabilidad de disputas o retrasos en los pagos.

La determinación de cronogramas de cobranza y pagos permite una gestión más efectiva de las cuentas por cobrar y pagar, al establecer plazos claros y gestionar de manera proactiva el saldo de cuentas incobrables. Al establecer fechas límite para la cobranza y los pagos, se puede mejorar el flujo de efectivo y reducir la necesidad de financiamiento adicional.

CAPITULO 5

5. PROPUESTA

5.1. Antecedentes

La gestión financiera dentro del alcance está enfocada en planificar, organizar, dirigir, controlar monitorear y coordinar los recursos financieros a través de procesos, procedimientos políticos, entre otros, que permitan lograr los mejores resultados en el mediano y corto plazo. La empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda., enfrenta desafíos en la administración de los flujos de tesorería porque maneja una gestión ineficiente de los recursos económicos generando riesgos para la estabilidad económica a mediano y largo plazo, donde se observa la necesidad de evaluar la situación actual, revisar los datos históricos del departamento de tesorería y comprender las consecuencias específicas de la ausencia del modelo de gestión financiera.

Con la finalidad de dar solución a la problemática presentada en la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda, se plantea diseñar un modelo de gestión financiera que tiene impacto en flujos de tesorería de la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda., con el objetivo de mejorar estos procedimientos internos existentes, considerando que en la actualidad no se cuenta con una planificación financiera, ni tampoco un procedimiento de control, seguimiento y monitoreo de la cuenta clientes por parte del departamento de tesorería, generando un incremento de las cuentas por cobrar.

En este contexto, el modelo de gestión financiera que se diseñe, es de gran importancia por cuanto de esto dependen el enfoque que se dará a los lineamientos, planteamientos y procesos en el desarrollo de las actividades y toma de decisiones en la empresa. Es importante considerar que el modelo de gestión financiera debe ser adaptable en el tiempo, considerando

que debe estar enfocado de acuerdo al crecimiento empresarial y según los factores del entorno.

Esta adaptabilidad y enfoque llevará a lograr una estructura financiera eficiente administrando los recursos financieros de la mejor manera posible; logrando resultados visibles a través de informes financieros como estados de resultados, flujo de efectivo y análisis financieros. La gestión financiera dentro de su alcance deberá planificar, organizar, dirigir, controlar monitorear y coordinar los recursos financieros a través de políticas que permitan lograr los mejores resultados en el mediano y corto plazo.

5.2. Justificación

La gestión financiera efectiva es un pilar fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa, en el caso de Catser Facilities Management Cía. Ltda., la ausencia de un modelo de gestión financiera que tiene impacto en flujos de tesorería ha generado una serie de desafíos que requieren atención inmediata, esta inexistencia ha impactado no solo en la eficiencia operativa sino también en la toma de decisiones y la estabilidad financiera de la organización.

La implementación de un modelo de gestión financiera es crucial para abordar estas problemáticas de manera integral y proactiva, por lo que se busca destacar la importancia de establecer un marco sólido que guíe las actividades financieras, contables y económicas, garantizando la optimización de recursos, la toma de decisiones informada, la mitigación de riesgos, la transparencia y la eficiencia operativa.

A lo largo de esta propuesta, se desarrollará las razones detrás del modelo de gestión financiera, identificando los impactos actuales en el departamento de tesorería y la empresa en su conjunto, y presentando argumentos que respalden la necesidad de la implementación. La meta

final es no solo resolver los desafíos actuales, sino también establecer una base sólida para un futuro sostenible para Catser Facilities Management Cía. Ltda.

5.3. Objetivos

5.3.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión financiera que tiene impacto en flujos de tesorería de la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda.

5.3.2. Objetivos específicos

- Establecer procedimientos de control, seguimiento y monitoreo de la cuenta clientes por parte del departamento de tesorería.
- Definir una planificación financiera con datos históricos y proyecciones a futuro.
- Determinar cronogramas de cobranza y pagos para disminuir el saldo de cuentas incobrables.

5.4. Orientación para el estudio

5.4.1. Gestión financiera

Fomentar y obtener respaldo para la toma de decisiones en las empresas es crucial para su crecimiento y éxito. Sin embargo, la simple informatización no es suficiente. Es fundamental contar con un sistema que integre las herramientas informáticas requeridas, poniendo un fuerte énfasis en la Inteligencia de Negocios para realizar este proceso de manera reflexiva y efectiva (Huacchillo, Ramos, & Pulache, 2020). En esta misma línea López, et al., (2020) detalla “un

modelo de gestión permite administrar correctamente los recursos que dispone un negocio con el propósito de que la utilidad neta se encuentre dentro de los márgenes de rentabilidad para sus accionistas” (p.438).

Por lo tanto, la gestión financiera se refiere a las actividades y decisiones que una empresa toma para maximizar el valor de sus acciones y garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Implica la administración eficiente de los recursos financieros, incluyendo la planificación, el control y la toma de decisiones estratégicas.

5.4.2. Flujos de tesorería: elemento clave de la gestión financiera

La administración de tesorería abarca la aplicación práctica de la teoría de gestión financiera. Su objetivo principal es asegurar la disponibilidad inmediata de liquidez, que se refleje en las cuentas mantenidas en instituciones financieras, ya sea a través de depósitos o financiamientos, así como en la caja de la empresa (Maseda, Iturralde, & San-José, 2019).

Desde un enfoque multidisciplinario, la gestión de tesorería se considera como parte integral de la administración de ingresos, egresos y conciliación bancaria. Estos aspectos son fundamentales para el manejo eficiente del efectivo en la empresa. La metodología busca que los gestores se centren en los procesos operativos mediante el uso de sistemas informáticos que visualicen los términos de efectivo en caja. Esto tiene como objetivo generar informes que contengan información analizable respecto a los riesgos potenciales del mercado (Fuenmayor & Ferrer, 2020).

El estado financiero de flujo de efectivo desempeña un papel crucial en las empresas al proporcionar información esencial para un control eficaz del efectivo y equivalentes de efectivo.

Además, respalda la toma de decisiones razonables, asegurando la continuidad del negocio en el mercado. Esto se logra al cumplir con las obligaciones a corto plazo con terceros, satisfaciendo las necesidades de liquidez y anticipando posibles contingencias (Fierro, 2016)

En este contexto, los flujos de tesorería representan el movimiento de efectivo dentro y fuera de la empresa, la administración efectiva de estos flujos es crucial para mantener la liquidez, financiar operaciones diarias y enfrentar situaciones imprevistas. Los problemas en la gestión financiera pueden derivar en dificultades para mantener flujos de tesorería saludables.

5.4.3. Importancia de un modelo de gestión financiera

Peña (2019) detalla “los modelos financieros constituyen representaciones simuladas de la realidad de una empresa, empleando diversas variables financieras. Facilitan la proyección de los estados financieros de la empresa, tomando como base los resultados de periodos previos” (p.62). Es decir, un modelo de gestión financiera operativa dirigirá a las empresas a ejercer un mayor control sobre las cuentas que tienen un impacto significativo en sus operaciones. En otras palabras, la importancia de supervisar el ciclo de inventarios dependerá de la naturaleza específica de cada empresa (Aveija, Ramírez, Ugando, & Villalón, 2022).

En consecuencia, la implementación de un modelo de gestión financiera sólido proporciona a la empresa un marco estructurado para planificar, ejecutar y monitorear sus actividades financieras. Incluye aspectos como la presupuestación, proyecciones financieras, análisis de costos y toma de decisiones basada en datos financieros.

5.4.4. Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

Las Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF son regulaciones a nivel

global en el ámbito financiero y contable. Su objetivo es establecer un estándar mediante un lenguaje consistente para facilitar el análisis y la comparación de datos e información. Esto se logra mediante la uniformidad en la estructura de los informes financieros y contables de las empresas (Al-Adeem, 2020)

La implementación de las NIIF ha generado transformaciones sustanciales en la creación y exposición de la información contable. Este cambio es el resultado de la incorporación de criterios novedosos en cuanto al reconocimiento, medición, presentación y divulgación de la información contable. Estas modificaciones requieren un análisis profundo de sus consecuencias y efectos reales para evaluar la correcta configuración y aplicación de estos lineamientos, así como los beneficios que han aportado en términos informativos tanto para las empresas como para sus partes interesadas (Católico, 2021).

Por lo tanto, las NIIF son un conjunto de normas contables internacionales diseñadas para mejorar la comparabilidad y transparencia de los estados financieros a nivel global. La adopción de las NIIF es esencial para garantizar la presentación fiel de la situación financiera y los resultados de operación, proporcionando información confiable a los stakeholders.

5.4.5. NIIF aplicadas a la investigación

En virtud de la Norma Internacional de Contabilidad 7 sobre estados de flujo de efectivo, el término efectivo y equivalentes se refiere a los fondos disponibles y a inversiones de alta liquidez, independientemente de su plazo, indicando que son activos que se pueden convertir fácilmente en cantidades reconocidas como efectivo y no están expuestos a riesgos significativos. Por otro lado, la Norma Internacional de Contabilidad 32 sobre instrumentos financieros especifica que las cuentas por cobrar abordadas en este contexto son saldos

pendientes provenientes de empresas relacionadas, siendo, por ende, activos a favor de la entidad que están pendientes de ser cobrados. Estos deben clasificarse según su origen y naturaleza (Iñiguez, Narváez, & Erazo, 2020).

Las NIIF abordan tanto la contabilización de las cuentas por cobrar como la presentación de los estados de flujo de efectivo. Aquí hay una breve descripción de cada una:

- **NIIF para las cuentas por cobrar:**

Las NIIF que abordan específicamente las cuentas por cobrar incluyen la Norma Internacional de Contabilidad 32 - NIC 32 sobre Instrumentos Financieros: Presentación y la Norma Internacional de Contabilidad 39 - NIC 39 sobre Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición.

La NIC 32 establece principios para la presentación de instrumentos financieros y clasifica las cuentas por cobrar en diversas categorías según su naturaleza y el propósito para el cual fueron adquiridas.

La NIC 39 proporciona orientación sobre cómo reconocer y medir los instrumentos financieros, incluidas las cuentas por cobrar, en los estados financieros.

- **NIIF para los estados de flujo de efectivo:**

La Norma Internacional de Contabilidad 7 - NIC 7, trata específicamente sobre los Estados de Flujos de Efectivo.

La NIC 7 establece los principios y requisitos para la presentación de información sobre

los cambios en el efectivo y los equivalentes al efectivo de una entidad durante un período contable.

Define las actividades de operación, inversión y financiamiento, proporcionando pautas claras sobre cómo presentar estas actividades en los estados de flujo de efectivo.

En conclusión, las NIIF proporcionan directrices detalladas sobre cómo reconocer, medir y presentar las cuentas por cobrar, así como cómo presentar de manera adecuada la información sobre los flujos de efectivo en los estados financieros. Estas normas buscan mejorar la comparabilidad y comprensión de la información financiera a nivel internacional.

5.4.6. Impacto de la Ausencia de un Modelo de Gestión Financiera en Catser

Facilities Management Cía. Ltda

Plantear un enfoque eficiente de gestión financiera con el fin de elevar los ingresos de los accionistas representa un desafío de gran importancia en las operaciones administrativas. Las empresas buscan maximizar la utilización de recursos para contribuir al bienestar general en el ámbito social. En este sentido, un elevado nivel de endeudamiento podría ocasionar complicaciones en la administración empresarial, dando lugar a problemas en el manejo de inventarios y créditos que impactan directamente en el capital (Zumba, Jácome, & Bermúdez, 2023).

En este contexto, la inexistencia de un modelo de gestión financiera en una empresa puede tener varios impactos negativos. Esto incluye una falta de dirección estratégica, ineficiencia en la utilización de recursos, riesgos financieros no gestionados, dificultades en la toma de decisiones, problemas de liquidez, falta de transparencia en los informes financieros y desafíos para obtener financiamiento. Implementar un modelo financiero sólido es esencial para optimizar el uso de recursos, gestionar riesgos y garantizar la estabilidad financiera a largo plazo,

por lo tanto, se tiene estos riesgos:

- **Desafíos en la Planificación Financiera:** Sin un modelo estructurado, la empresa puede enfrentar dificultades para planificar sus operaciones financieras a corto y largo plazo.
- **Riesgos en la Liquidez:** La falta de un enfoque adecuado podría resultar en una gestión ineficiente de la liquidez, afectando la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras.
- **Limitaciones en la Toma de Decisiones:** La ausencia de un modelo de gestión financiera puede limitar la capacidad de la alta dirección para tomar decisiones informadas basadas en datos financieros confiables.

5.5. Relación de contenidos

5.5.1. Esquema de los pasos a realizar

1. Diagnóstico de la situación actual
 - 1.1. Análisis
 - 1.2. Entrevista diagnóstico empresa
2. Flujo de efectivo actual
 - 2.1. Análisis
3. Análisis de cartera actual
 - 3.1. Análisis de antigüedad de cartera
 - 3.2. Análisis de proceso actual de formas de cobro y pago
4. Diseño propuesto de políticas
 - 4.1. Políticas de crédito

- 4.2. Políticas de compra
- 4.3. Políticas de gasto
- 5. Análisis de ciclo de efectivo
 - 5.1. Análisis
- 6. Índices financieros
 - 6.1. Apalancamiento
 - 6.2. Rotación de cartera
 - 6.3. Periodo medio de cobro
 - 6.4. Rotación de ventas
 - 6.5. Comparación de índices financieros
- 7. Análisis de esquemas utilizados en las empresas
 - 7.1. Análisis general
- 8. Esquema propuesto para modelo de gestión financiera
 - 8.1. Fases y áreas involucradas en el Modelo de Gestión Financiera
 - 8.2. Esquema propuesto para la gestión financiera de cuentas por cobrar
 - 8.2.1. Desarrollo de propuesta de gestión financiera de cuentas por cobrar

5.5.2. Matriz para análisis del estado del flujo de efectivo

Tabla 8 *Matriz análisis flujo de efectivo*

Descripción	EJECUTADO	% Promedio de incremento / decremento	Proyección
	AÑOS ANTERIORES		
Ingresos			
Ingreso Servicios Fijos			
Ventas Fijas			
Ingreso Servicios Variables			

Ventas Variables
Ingreso Servicios Variables – Otros
Ingresos Servicios Reembolso
Reembolso Gastos Iva
Total Ingresos
Beneficio Bruto
Costos Directos Fijos
Mano de Obra Directa
Costos Directos Fijos
Alimentación Personal
Arriendos
Atenciones Médicas
Transporte y movilización
Uniformes Implement de Trabajo
Varios
Costos Directos Variables
O/C Alimentación Personal
O/C Gasto No Deducible
O/C Honorarios y Asesorías
O/C Insumos de Cafetería
O/C Insumos de Limpieza
O/C Varios
Total Costos Directos Variables
GASTOS OPERACIONALES
61 · Gastos Administración
611 Nómina Administración
Sueldos Adm
612 · Gastos Generales Administración
Alimentación Personal Adm
Arriendos Adm
Atenciones Médicas Adm
Capacitación Personal Adm
Gastos de viaje Adm
Honorarios Asesorías Adm
Impuestos y Contribuciones Adm
Indemnización Desahucio Adm
Varios Adm
61 · Gastos Administración - Otros
69 · Depreciaciones y Amortizaciones
Depreciaciones
Total 69 · Depreciaciones y Amortizaciones
99 · CIERRE EJERCICIO
Impuesto a la Renta Diferido

Impuesto a la Renta Ejercicio
Participación Laboral
Total 99 · CIERRE EJERCICIO
Total Egresos

Fuente: Los Autores

La tabla 8 detalla la matriz de Flujo de efectivo (Ingresos - Egresos), con la permitirá levanta la información con base el año 2021, donde se ha elaborado un análisis de variaciones según las cuentas presentadas por la empresa Catser Facilities Management CIA. LTDA. Mediante un promedio de variaciones se realiza la proyección para los tres años siguientes considerando las cuentas y políticas establecidas, determinando de esta forma las falencias para establecer los nuevos procedimientos y políticas para una gestión financiera sostenible en el tiempo y adaptable a las condiciones actuales.

5.6. Metodología utilizada

Para el desarrollo de este proyecto se aplicó una investigación descriptiva, mediante la utilización del método histórico con un enfoque mixto, como se detalla a continuación.

5.6.1. Investigación descriptiva

Guevara, et al., (2020) detallan “la investigación descriptiva se dedica a detallar las características, propiedades o fenómenos de un grupo o situación, sin intervenir en variables ni explorar relaciones causales. Su propósito fundamental radica en ofrecer una representación minuciosa y exacta de aquello que está siendo objeto de estudio.” (p.165). Se empleó una investigación descriptiva en virtud que se está detallando una problemática existente que es la ausencia de un modelo de gestión financiera que tiene impacto en flujos de tesorería de la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda. y cuál es la afectación que existe actualmente.

5.6.2. Método histórico – lógico

Este enfoque se integra en un contexto de investigación o proceso de estudio con el fin de reunir evidencia de eventos previos y luego elaborar conceptos o teorías sobre la historia.

Asimismo, se emplea para comprender distintas normas o técnicas metodológicas destinadas al análisis de datos relevantes en un tema histórico. Esto capacita al investigador para consolidar la información, dando lugar a la construcción de una narrativa coherente de los eventos relacionados con el objeto de estudio (Torres, 2020). El método histórico – lógico está enfocado en realizar un análisis de las cuentas de las ventas, clientes, cuentas por cobrar de los tres últimos años, es decir, del periodo comprendido del año 2021 hasta 2023.

5.6.3. Enfoque mixto

Según Otero (2018) indica “el enfoque mixto implica que el investigador recopile, analice e interprete datos tanto cualitativos como cuantitativos, eligiendo estos según las necesidades específicas de su estudio” (p.19). Se utilizó un enfoque mixto en virtud que mediante la aplicación de una guía de entrevista para la persona encargada del departamento de tesorería se obtuvo información relevante para el desarrollo de este trabajo investigativo y el enfoque cuantitativo se empleó en la revisión de los datos históricos de las ventas, clientes, cuentas por cobrar de los tres últimos años, es decir, del periodo comprendido del año 2021 hasta 2023.

5.7. Estudio técnico

5.7.1. Diagnóstico de la situación actual

5.7.1.1. Análisis

Hanaska, una empresa ecuatoriana con más de 40 años de experiencia, se compone de cuatro divisiones, destacando su presencia en alimentación colectiva, soporte y mantenimientos industriales, procesamiento y empaclado de alimentos, aprovisionamiento de insumos alimenticios y logística. La investigación se enfoca en Catser Facilities Management Cía. Ltda., una subdivisión especializada en servicios de soporte, administración de infraestructuras y mantenimiento industrial, siendo líder en servicios de respaldo en Ecuador.

La problemática identificada radica en la ausencia de un modelo eficiente de gestión financiera, generando falta de planificación, control deficiente de cuentas por cobrar y cartera vencida con un promedio del 25,79% en relación a los años 2021 a 2023, afectando la estabilidad económica. Para superar estos desafíos, se propone diseñar un modelo de gestión financiera centrado en flujos de tesorería para 2023-2024. El objetivo es mejorar la eficiencia operativa, fortalecer el control financiero y asegurar una gestión efectiva, optimizando la administración de flujos y minimizando riesgos.

La situación actual de Catser Facilities Management Cía. Ltda. presenta desafíos en la administración de flujos de tesorería debido a una gestión ineficiente de recursos económicos, generando riesgos a mediano y largo plazo. Los pasos a seguir incluyen un análisis financiero, evaluación de procesos actuales, entrevistas y consultas, diseño e implementación gradual del modelo financiero, capacitación del personal y una evaluación continua. Los objetivos a alcanzar con esta propuesta son mejorar la eficiencia operativa, fortalecer el control de recursos

económicos, garantizar liquidez y minimizar riesgos, alineándose con los objetivos estratégicos de la empresa y contribuyendo a su desarrollo sostenible.

5.7.1.2. Resultados entrevista diagnóstico de la empresa

Es importante detallar que la entrevista fue aplicada al responsable del departamento financiero, a quien se le realizó preguntas que permitieron obtener datos relevantes en cuanto al mejoramiento de la gestión financiera, tomando en consideración que la gestión financiera es indispensable para el éxito de una empresa, porque ayuda a asegurar el uso eficiente de los recursos, tomar decisiones informadas y mantener la estabilidad económica, factores cruciales para el rendimiento a largo plazo.

De igual manera la adecuada utilización de procedimientos de gestión financiera puede optimizar los recursos económicos al mejorar la eficiencia en el uso de capital y reducir costos innecesarios. Además, contribuiría a generar mayor liquidez empresarial al gestionar eficientemente los flujos de efectivo y asegurar una posición financiera sólida.

En este contexto, la importancia de los índices financieros depende de los objetivos y contextos específicos de cada empresa. Sin embargo, en términos generales, la liquidez y la rentabilidad son cruciales. La liquidez asegura la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, mientras que la rentabilidad refleja la eficiencia en la generación de beneficios. La gestión y la solvencia también son fundamentales, pero su relevancia puede variar según la situación financiera y las metas empresariales.

Por lo tanto, el flujo de caja es una herramienta crucial para mejorar la gestión financiera empresarial, en virtud que permite monitorear y proyectar los ingresos y egresos, facilitando la

toma de decisiones. Al gestionar eficientemente el flujo de efectivo, las empresas pueden evitar problemas de liquidez, planificar inversiones y mantener una salud financiera sólida.

En cuanto, si se realiza un adecuado control interno de la gestión financiera se puede contribuir significativamente a la optimización de los recursos financieros. Al establecer procesos eficientes, realizar una supervisión detallada y políticas claras, se reduce el riesgo de pérdidas, generando una mejora en la toma de decisiones y se promueve el uso efectivo de los recursos, lo que en última instancia lleva a una gestión financiera más eficaz.

En consecuencia, es necesario realizar la aplicación de políticas financieras, contables y económicas con la finalidad de garantizar la estabilidad y el buen funcionamiento de una organización de la economía en general. Estas políticas proporcionan un marco que guía las decisiones financieras, asegurando la transparencia contable y contribuye al desarrollo económico sostenible.

Con la llegada del COVID 19, no se han tomado las decisiones adecuadas con respecto a la situación actual de la empresa, aunque es necesario que se retome para mejorar los resultados, porque la demora en la recuperación de la cartera de clientes afecta negativamente a la empresa de diversas maneras, entre las cuales se tiene una disminución de ingresos debido a pagos pendientes, afectación a la liquidez financiera y dificulta la planificación financiera a corto plazo. Además, puede generar desconfianza por parte de los proveedores y afectar la reputación de la empresa. Es crucial gestionar eficientemente la recuperación de la cartera para mantener la salud financiera y la relación con los clientes

La falta de un modelo de gestión financiera que abarque las tres fases esenciales

(planificación, ejecución y control) puede tener consecuencias significativas para la empresa. Sin una planificación adecuada, la toma de decisiones financieras puede ser impulsiva y carecer de una visión a largo plazo. La ejecución deficiente podría resultar en una asignación ineficiente de recursos, y la falta de control podría dar lugar a problemas como el exceso de gastos o la falta de cumplimiento de objetivos financieros. En conjunto, esto puede afectar la estabilidad y el rendimiento general de la empresa.

*A continuación se presenta un cuadro resumen de la entrevista realizada. **Tabla 9** Cuadro resumen preguntas entrevista*

Preguntas	Principales puntos
¿Considera que la gestión financiera es indispensable para el éxito de una empresa? y ¿Por qué?	Porque ayuda a asegurar el uso eficiente de los recursos, tomar decisiones informadas y mantener la estabilidad económica, factores cruciales para el rendimiento a largo plazo.
¿Considera usted que una correcta utilización de procedimiento de gestión financiera ayudaría a optimizar los recursos económicos y generar mayor liquidez empresarial? y ¿Por qué?	Genera mayor liquidez empresarial al gestionar eficientemente los flujos de efectivo y asegurar una posición financiera sólida.
¿Con base en su criterio, que tipo de índices financieros considera más importantes? y ¿Por qué?	La liquidez asegura la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, mientras que la rentabilidad refleja la eficiencia en la generación de beneficios. La gestión y la solvencia también son fundamentales, pero su relevancia puede variar según la situación financiera y las metas empresariales
<ul style="list-style-type: none"> • Liquidez • Rentabilidad • Gestión • Solvencia 	
¿Es importante la aplicación de las políticas financieras, contables y económicas en la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda?	Estas políticas proporcionan un marco que guía las decisiones financieras, asegurando la transparencia contable y contribuye al desarrollo económico sostenible.
¿Como afecta a la empresa la demora de la	Afectación a la liquidez financiera y dificulta la

recuperación de la cartera de clientes?	planificación financiera a corto plazo. Además, puede generar desconfianza por parte de los proveedores y afectar la reputación de la empresa.
¿Cómo considera que afecta a la empresa no contar con un modelo de gestión financiera que cumpla con las tres fases esenciales?	La ejecución deficiente podría resultar en una asignación ineficiente de recursos, y la falta de control podría dar lugar a problemas como el exceso de gastos o la falta de cumplimiento de objetivos financieros.

Fuente: Los Autores

5.7.2. Resultados flujo de efectivo

5.7.2.1. Análisis

A continuación, se presenta los flujos de efectivos de los años 2021, 2022 y 2023 como datos históricos para poder realizar un análisis e identificar la situación actual de la empresa, con la finalidad de efectuar una comparación y proyectar para los próximos años como se muestra en la tabla 10.

Tabla 10 Evaluación de flujos de efectivo históricos y comparación con el flujo de efectivo proyectado

DESCRIPCIÓN	UNIVERSO EJECUTADO			%	PROYECCION		
	2021	2022	2023		INCREMENTO	2.024	2.025
INGRESOS ORDINARIOS							
Ingresos							
Ingreso Servicios Fijos							
Ventas Fijas	2.732.729,52	3.196.379,15	3.111.988,78	5%	3.267.588,22	3.430.967,63	3.602.516,01
Provisión Ingresos Fijos	109.233,02	-76.955,88	31.114,79	5%	32.670,53	34.304,06	36.019,26
Total Ingreso Servicios Fijos	2.841.962,54	3.119.423,27	3.143.103,57		3.300.258,75	3.465.271,69	3.638.535,27
Ingreso Servicios Variables							
Ventas Variables	731.078,22	1.055.943,94	1.386.017,70	5%	1.455.318,59	1.528.084,51	1.604.488,74
Provisión Ingresos Variables	7.706,48	93.718,86	-102.797,51	5%	-107.937,39	-113.334,25	-119.000,97
Ingreso Servicios Variables – Otros	0,00	0,00	0,00	0%	0,00	0,00	0,00
Total Ingreso Servicios Variables	738.784,70	1.149.662,80	1.283.220,19		1.347.381,20	1.414.750,26	1.485.487,77
Ingresos Servicios Reembolso							
Ingreso Reembolso Gastos	52.135,73	121.979,57	187.824,01	5%	197.215,21	207.075,97	217.429,77
Provisión Reembolso de Gastos	23.099,01	26.639,23	-28.524,79	5%	-29.951,03	-31.448,58	-33.021,01
Reembolso Gastos Costo	-71.748,11	-140.490,72	-151.553,71	5%	-159.131,40	-167.087,97	-175.442,36
Reembolso Gastos Iva	-3.486,56	-7.548,10	-7.745,51	5%	-8.132,79	-8.539,42	-8.966,40
Total Ingresos Servicios Reembolso	0,07	579,98	0,00		0,00	0,00	0,00
Total Ingresos	3.580.747,31	4.269.666,05	4.426.323,76		4.647.639,95	4.880.021,95	5.124.023,04
(-) Cuentas por cobrar clientes	692.261,51	1.059.024,08	968.684,85	5%	1.017.119,09	1.067.975,05	1.121.373,80
(=) Efectivo Neto	2.888.485,80	3.210.641,97	3.457.638,91		3.630.520,86	3.812.046,90	4.002.649,24

DESCRIPCIÓN	UNIVERSO EJECUTADO			%	PROYECCION		
	2021	2022	2023		INCREMENTO	2.024	2.025
Beneficio Bruto							
Expense							
Costos Directos Fijos							
Mano de Obra Directa							

Sueldos	919.212,73	1.032.953,98	1.052.725,57	10%	1.157.998,13	1.273.797,94	1.401.177,73
Aporte Patronal IESS	134.450,77	146.304,13	136.922,59	10%	150.614,85	165.676,33	182.243,97
Bonificaciones /Otros	23.668,56	11.835,33	6.263,95	10%	6.890,35	7.579,38	8.337,32
Décimo Cuarto Sueldo	48.608,19	59.679,10	60.601,05	10%	66.661,16	73.327,27	80.660,00
Décimo Tercer Sueldo	91.413,96	100.102,61	93.775,96	10%	103.153,56	113.468,91	124.815,80
Fondos de Reserva	74.594,32	82.481,82	88.413,16	10%	97.254,48	106.979,92	117.677,92
Horas Extras	153.975,73	149.517,21	60.531,00	10%	66.584,10	73.242,51	80.566,76
Movilización	48.790,12	61.830,18	99.474,41	10%	109.421,85	120.364,04	132.400,44
Vacaciones	50.785,25	51.365,24	46.501,71	10%	51.151,88	56.267,07	61.893,78
Total Mano de Obra Directa	1.545.499,63	1.696.069,60	1.645.209,40		1.809.730,34	1.990.703,37	2.189.773,71
Alimentación Personal	32.521,94	61.105,33	79.632,29	10%	87.595,52	96.355,07	105.990,58
Arriendos	2.000,02	2.835,65	3.572,63	10%	3.929,89	4.322,88	4.755,17
Atenciones Médicas	29.691,47	30.077,82	26.716,66	10%	29.388,33	32.327,16	35.559,87
Capacitación de personal	11.019,98	3.670,00	1.799,99	10%	1.979,99	2.177,99	2.395,79
Combustibles y Lubricantes	14.546,30	11.794,86	13.240,00	10%	14.564,00	16.020,40	17.622,44
Gastos de Viaje	0,00	36,16	6,69	10%	7,36	8,09	8,90
Honorarios y Asesorías	0,00	0,00	45,00	10%	49,50	54,45	59,90
Impuestos y Contribuciones	0,00	0,00	0,00	10%	0,00	0,00	0,00
Mantenimiento Vehículo	28.038,64	35.440,73	27.547,37	10%	30.302,11	33.332,32	36.665,55
Mantenimientos en Contratos	141.728,59	122.864,45	134.060,01	10%	147.466,01	162.212,61	178.433,87
Matricula Vehículos	972,68	537,83	1.026,74	10%	1.129,41	1.242,36	1.366,59
Repuestos y Reparaciones	0,00	0,00	11.231,78	10%	12.354,96	13.590,45	14.949,50
Seguros Contratos	19.999,73	21.391,88	10.504,90	10%	11.555,39	12.710,93	13.982,02
Servicios Básicos	8.863,35	7.675,19	6.039,89	10%	6.643,88	7.308,27	8.039,09
Servicios de Terceros	91.421,10	107.389,65	119.337,64	10%	131.271,40	144.398,54	158.838,40
Suministros e Implementos	30.774,00	44.321,59	61.962,72	10%	68.158,99	74.974,89	82.472,38
Transporte y movilización	84.934,46	60.826,25	57.414,78	10%	63.156,26	69.471,88	76.419,07
Uniformes Implement de Trabajo	38.276,72	47.579,98	40.002,48	10%	44.002,73	48.403,00	53.243,30
Varios	3.830,91	9.494,81	9.329,19	10%	10.262,11	11.288,32	12.417,15
Total Costos Directos Fijos	538.619,89	567.042,18	603.470,76		663.817,84	730.199,62	803.219,58

DESCRIPCIÓN	UNIVERSO EJECUTADO			% INCREMENT O	PROYECCION		
	2021	2022	2023		2024	2025	2026
Costos Directos Variables							

O/C Alimentación Personal	9.889,99	11.499,16	40.918,35	10%	45.010,19	49.511,20	54.462,32
O/C Gasto No Deducible	0,00	0,00	0,00	10%	0,00	0,00	0,00
O/C Honorarios y Asesorías	1.045,55	0,00	800,00	10%	880,00	968,00	1.064,80
O/C Insumos de Cafetería	20.738,22	25.601,06	35.419,75	10%	38.961,73	42.857,90	47.143,69
O/C Insumos de Limpieza	7.944,78	6.329,33	6.957,61	10%	7.653,37	8.418,71	9.260,58
O/C Mejoras en Contratos	310.963,48	575.413,41	496.882,56	10%	546.570,82	601.227,90	661.350,69
O/C Movilización y Transporte	70.676,17	109.551,11	103.162,64	10%	113.478,90	124.826,79	137.309,47
O/C Repuestos	160,68	292,63	4.903,03	10%	5.393,33	5.932,67	6.525,93
O/C Servicios Bancarios	352,18	215,84	236,48	10%	260,13	286,14	314,75
O/C Servicios de Terceros	35.325,48	46.962,75	74.941,82	10%	82.436,00	90.679,60	99.747,56
O/C Suministros e Implementos	29.768,39	31.508,74	135.450,31	10%	148.995,34	163.894,88	180.284,36
O/C Transporte	0,00	0,00	356,00	10%	391,60	430,76	473,84
O/C Uniformes	126,00	3.236,49	2.352,51	10%	2.587,76	2.846,54	3.131,19
O/C Varios	11.079,17	25.159,93	16.923,10	10%	18.615,41	20.476,95	22.524,65
Total Costos Directos Variables	498.070,09	835.770,45	919.304,16		1.011.234,58	1.112.358,03	1.223.593,84

GASTOS OPERACIONALES

61 Gastos Administración

611 Nómina Administración

Sueldos Adm	12.388,68	19.598,84	67.426,67	10%	74.169,34	81.586,27	89.744,90
Aporte Patronal IESS Adm	1.705,88	2.335,86	8.791,98	10%	9.671,18	10.638,30	11.702,13
Décimo Cuarto Sueldo Adm	809,63	1.300,33	1.947,57	10%	2.142,33	2.356,56	2.592,22
Décimo Tercer Sueldo Adm	1.065,90	1.484,00	5.629,66	10%	6.192,63	6.811,89	7.493,08
Fondos de Reserva Adm	1.090,47	969,18	1.148,80	10%	1.263,68	1.390,05	1.529,05
Horas Extras Adm	33,34	16,67	16,67	10%	18,34	20,17	22,19
Movilización Adm	705,00	2.000,00	2.100,00	10%	2.310,00	2.541,00	2.795,10
Vacaciones Adm	1.695,73	752,72	2.848,91	10%	3.133,80	3.447,18	3.791,90
Total 611 Nómina Administración	19.494,63	28.457,60	89.910,26		98.901,29	108.791,41	119.670,56

DESCRIPCIÓN	UNIVERSO EJECUTADO			% INCREMENTO	PROYECCION		
	2021	2022	2023		2.024	2.025	2.026
612 · Gastos Generales Administración							
Alimentación Personal Adm	371,62	1.177,34	5.666,67	10%	6.233,34	6.856,67	7.542,34

Arriendos Adm	6.844,44	7.088,66	1.711,11	10%	1.882,22	2.070,44	2.277,49
Atenciones Médicas Adm	515,14	448,03	1.819,71	10%	2.001,68	2.201,85	2.422,03
Capacitación Personal Adm	100,00	0,00	0,00	10%	0,00	0,00	0,00
Gastos de viaje Adm	2.413,18	2.733,56	7.286,52	10%	8.015,17	8.816,69	9.698,36
Honorarios Asesorías Adm	109.344,53	163.148,82	185.498,06	10%	204.047,87	224.452,65	246.897,92
Impuestos y Contribuciones Adm	8.659,62	10.121,12	11.256,79	10%	12.382,47	13.620,72	14.982,79
Indemnización Desahucio Adm	9.322,08	11.832,84	10.863,00	10%	11.949,30	13.144,23	14.458,65
Insumos Limpieza Adm	0,00	0,00	140,42	10%	154,46	169,91	186,90
Jubilación Patronal Adm	8.398,92	11.580,36	9.733,32	10%	10.706,65	11.777,32	12.955,05
Mantenimiento Vehículos Adm	4.476,35	2.383,20	1.762,10	10%	1.938,31	2.132,14	2.345,36
Mantenimientos Adm	0,00	145,67	22,02	10%	24,22	26,64	29,31
Matriculación Vehículos Adm	2.916,31	3.640,64	1.964,26	10%	2.160,69	2.376,75	2.614,43
Mobilización Adm	3.331,40	1.597,71	1.993,11	10%	2.192,42	2.411,66	2.652,83
Seguros Generales Adm	6.312,80	6.943,97	8.538,54	10%	9.392,39	10.331,63	11.364,80
Servicios Bancarios Adm	2.087,87	2.536,11	2.857,00	10%	3.142,70	3.456,97	3.802,67
Servicios Básicos Adm	5.674,95	5.136,81	6.118,40	10%	6.730,24	7.403,26	8.143,59
Servicios de Terceros Adm	76.515,75	58.214,39	54.941,98	10%	60.436,18	66.479,80	73.127,78
Transporte Adm	28,49	0,50	220,30	10%	242,33	266,56	293,22
Uniformes Adm	112,00	60,08	1.273,03	10%	1.400,33	1.540,37	1.694,40
Útiles de Oficina Adm	472,00	1.459,86	826,41	10%	909,05	999,96	1.099,95
Varios Adm	6.097,82	5.093,09	9.216,93	10%	10.138,62	11.152,49	12.267,73
Total 612 · Gastos Generales Administración	253.995,27	295.342,76	323.709,68		356.080,65	391.688,71	430.857,58
61 · Gastos Administración – Otros	0,00	0,00	0,00	10%	0,00	0,00	0,00
69 · Depreciaciones y Amortizaciones							
Depreciaciones	55.246,37	59.805,35	46.470,39	10%	51.117,43	56.229,17	61.852,09
Total 69 · Depreciaciones y Amortizaciones	55.246,37	59.805,35	46.470,39		51.117,43	56.229,17	61.852,09
99 · CIERRE EJERCICIO							
Impuesto a la Renta Diferido	697,33	-1.371,19	0,00	10%	0,00	0,00	0,00
Impuesto a la Renta Ejercicio	148.843,52	181.902,69	0,00	10%	0,00	0,00	0,00
Participación Laboral	100.263,71	121.741,03	0,00	10%	0,00	0,00	0,00
Total 99 · CIERRE EJERCICIO	249.804,56	302.272,53	0,00		0,00	0,00	0,00
Total Egresos	3.160.730,4	3.784.760,4	3.628.074,6		3.990.882,1	4.389.970,3	4.828.967,3
	4	7	5		2	3	6

DESCRIPCIÓN	UNIVERSO EJECUTADO			% INCREMENTO	PROYECCION		
	2021	2022	2023		2.024	2.025	2.026

Other Income/Expense								
Other Income								
Otros Ingresos No Operacionales	1.668,30	3.768,25	3.800,08	10%	4.180,09	4.598,10	5.057,91	
Rendimientos Financieros	387,50	10.847,69	13.706,67	10%	15.077,34	16.585,07	18.243,58	
Venta Activos Fijos				10%	0,00	0,00	0,00	
Baja Activos Fijos	0,00	0,00	-2.916,84	10%	-3.208,52	-3.529,38	-3.882,31	
Ingresos Venta Activos Fijos	0,00	14.235,91	10.714,29	10%	11.785,72	12.964,29	14.260,72	
Total Otros ingresos	2.055,80	28.851,85	25.304,20		27.834,62	30.618,08	33.679,89	
Otros egresos								
Costo Financiero	1.472,52	2.242,56	3.752,76	10%	4.128,04	4.540,84	4.994,92	
Gastos No Deducibles	0,00	0,00	0,00	10%	0,00	0,00	0,00	
Intereses Financieros	0,00	0,00	0,00	10%	0,00	0,00	0,00	
Otros Gastos No Operacionales	339,59	540,15	1.400,01	10%	1.540,01	1.694,01	1.863,41	
Otros Impuestos	1.640,40	1.640,40	0,00	10%	0,00	0,00	0,00	
Total Otros egresos	3.452,51	4.423,11	5.152,77		5.668,05	6.234,85	6.858,34	
Flujo de efectivo								
(+) Total ingresos	3.582.803,11	4.298.517,90	4.451.627,96		4.675.474,57	4.910.640,03	5.157.702,93	
(-) Cuentas por cobrar	692.261,51	1.059.024,08	968.684,85		1.017.119,09	1.067.975,05	1.121.373,80	
(-) Total egresos	3.164.182,95	3.789.183,58	3.633.227,42		3.996.550,16	4.396.205,18	4.835.825,70	
(=) Flujo de efectivo	-273.641,35	-549.689,76	-150.284,31		-338.194,69	-553.540,20	-799.496,56	
Flujo de efectivo proyectado								
(+) Total ingresos					4.675.474,57	4.910.640,03	5.157.702,93	
(-) Cuentas por cobrar (5%)					233.773,73	245.532,00	257.885,15	
(-) Total egresos					3.996.550,16	4.396.205,18	4.835.825,70	
(=) Flujo de efectivo					445.150,68	268.902,85	63.992,09	

Fuente: Los Autores

De acuerdo a la tabla 10 se detalla que, a pesar de las ventas altas que ha mantenido la empresa, el análisis de los flujos de efectivo ejecutados de los años 2021, 2022 y 2023 permite visualizar claramente que éstos arrojan valores negativos debido al alto índice de cuentas incobrables como consecuencia de manejar políticas de crédito no adecuadas.

En consideración a la falta de liquidez de la empresa, se plantea el mejoramiento de las políticas de crédito, el seguimiento de las cuentas por cobrar a través de personal que se encargue de verificar, constatar y recaudar los valores.

Tal como se puede verificar las cuentas por cobrar en el año 2021 corresponden al 19% del valor de los ingresos totales, en el 2022 son del 24% y en el año 2023 representan el 22%; en promedio se ha manejado el 21.66% lo que quiere decir que para los años siguientes se manejará este promedio de cartera vencida.

Tabla 11 Relación porcentual ventas a crédito 2021 - 2023

	Detalle	Valores	%	
a.	Relación porcentual de ventas a crédito del año 2021	Saldo de cuentas por cobrar (diciembre 2021)	692.261,51	19%
		Ventas totales 2021	3.580.747,31	
b.	Relación porcentual de ventas a crédito del año 2022	Saldo de cuentas por cobrar (diciembre 2022)	1.059.024,08	24%
		Ventas totales 2022	4.269.666,05	
c.	Relación porcentual de ventas a crédito del año 2023	Saldo de cuentas por cobrar (diciembre 2023)	968.684,85	22%
		Ventas totales 2023	4.426.323,76	
d.	Relación porcentual en promedio de los 3 años	Sumatoria de los porcentajes dividido para 3 años		21,667%

Fuente: Los Autores

Actualmente, se visualiza que cuentan con un modelo de gestión: A Mayor ventas, mayores cuentas por cobrar, mayor iliquidez de la empresa, visualizando que a finales del año 2023 tienen un valor de cartera vencida de \$968.685, con una iliquidez de \$150.284. Por lo que de acuerdo a la revisión de los datos se plantea un Modelo de gestión, A mayores ventas, lograr estandarizar las cuentas por cobrar, para tener un mejoramiento en la liquidez de la empresa.

Tabla 12 Proyección cuentas por cobrar

		Año base cuentas por cobrar	Proyección de cuentas por cobrar	
Proyección de cuentas por cobrar para el año 2024	Se prevee un incremento de las cuentas por cobrar del 5% en relación a año 2023	968.684,85	1.017.119,09	
Proyección de cuentas por cobrar para el año 2025	Se prevee un incremento de las cuentas por cobrar del 5% en relación a año 2024	1.017.119,09	1.067.975,05	
Proyección de cuentas por cobrar para el año 2026	Se prevee un incremento de las cuentas por cobrar del 5% en relación a año 2025	1.067.975,05	1.121.373,80	Saldo de cuentas por cobrar a dic del 2026; en caso de mantener la misma política de crédito.

Fuente: Los Autores

Con el nuevo modelo de gestión financiera, se plantea una proyección de ventas con un porcentaje de cartera vencida de máximo el 5% logrando así disminuir el 77% de las cuentas por cobrar lo que representaría para el año 2026 mantener el valor de \$257.885, lo que genera un flujo positivo de \$63.992 para la empresa obteniendo confianza y estabilidad al mediano y largo plazo.

Tabla 13 *Proyección cuentas por cobrar*

		Año base ventas	Proyección de cuentas por cobrar		
f.	Proyección cuentas por cobrar manteniendo como límite un 5% de las ventas	Ventas del año 2023	4.451.627,96	222.581,40	Saldo de cuentas por cobrar a dic del 2026; en caso de aplicar la nueva política planteada.
		Ventas del año 2024	4.675.474,57	233.773,73	
		Ventas del año 2025	4.910.640,03	245.532,00	
		Ventas del año 2026	5.157.702,93	257.885,15	
g.	Disminución en porcentaje de las cuentas por cobrar	Relación porcentual		77%	
		Decremento de las cuentas por cobrar			
h.	Porcentaje de incremento al año 2023 en relación al año 2021	Ventas a diciembre del 2021	3.580.747,31	23,61%	
		Ventas a diciembre del 2023	4.426.323,76		

Fuente: Los Autores

En la proyección del flujo de efectivo para los tres años siguientes se ha considerado un incremento del 5% en los ingresos, tomando en cuenta que los tres años históricos considerados para el análisis han sido de crecimiento y posicionamiento en el mercado, con un promedio de 23,61% siendo un valor de \$859.379, a pesar de la pandemia ocasionada por el Covid – 19, considerando que la empresa en estos años aumento la cartera de clientes en un 39,93% porque atienden a los principales segmentos económicos del país, que son la industria petrolera y minera, centros comerciales, puertos y aeropuertos y oficinas corporativa a nivel nacional, tomando en cuenta que la empresa ha logrado incursionar en compañías sólidas y estables. Adicionalmente, se ha planteado propuestas para no estancarse en el mercado y mediante publicidad y canales de distribución llegar a nuevos clientes.

Es importante detallar que el 5% de incremento propuesto, resultó del análisis realizado del porcentaje promedio de las ventas de los años 2021 al 2023, menos el porcentaje promedio de cuentas por cobrar, menos la inflación y menos el porcentaje de provisión de cuentas incobrables, como se detalla a continuación:

Tabla 14 *Cálculo del 5% de incremento propuesto*

Promedio de incremento de ventas 2021 vs 2023	1.180.220,95
%	34%
(-) Promedio % de cuentas por cobrar sobre las ventas	-26%
(-) Inflación	-1,40%
(-) Riesgo de incobrabilidad	-1%
% para proyecciones anuales	5,00%

Fuente: Los Autores

De igual manera, la cadena de servicios también va creciendo como se visualiza en el párrafo anterior por lo cual se ha llegado a satisfacer netamente las necesidades de varias industrias con nombre y repunte. En cuanto a los gastos se vio la necesidad de proyectar un incremento del 10%, considerando la inflación del 1,4% anual y riesgo país a febrero 2024 que se encuentra en 1.519 puntos, la inestabilidad política y económica que está afectando actualmente al Ecuador.

Según proyecciones del Fondo Monetario Internacional - FMI, la economía ecuatoriana crecerá en un 2.8% al cierre del 2023 debido principalmente a la reactivación de varios sectores del país. A su vez los resultados de las cuentas nacionales publicadas por el Banco Central del Ecuador, la economía ecuatoriana presenta para el año 2023 una desaceleración, producida principalmente por las paralizaciones de junio del 2023 que produjeron pérdidas de aproximadamente US\$1,1 billones, por ello las proyecciones del Producto Interno Bruto - PIB

para el año 2023 se estiman en un incremento del 2.7% (Banco Central del Ecuador , 2023).

Según el análisis horizontal del flujo de efectivo del año 2021 al 2023 se puede evidenciar que existe un **14,82%** de incremento en los gastos este porcentaje corresponde \$468.932, por lo tanto, la empresa debe proyectarse con la finalidad de mantener la calidad de los servicios brindados y cubrir las necesidades, las políticas y objetivos de la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda. Por consiguiente, el 10% de gastos proyectados se lo realizó mediante el análisis de los saldos de egresos reflejados en el estado de resultados, como se muestra a continuación:

Tabla 15 *Cálculo del % de proyección de gastos*

Incremento de ventas	24%
(-) Incremento de gastos	14%
% Proyección gastos	10%

Fuente: Los Autores

5.7.3. Análisis de cartera actual

5.7.3.1. Análisis de antigüedad de cartera

El análisis de cartera actual es una herramienta crucial para tomar decisiones informadas sobre cómo gestionar y mejorar la eficiencia y el rendimiento de una cartera en un momento específico. A continuación, se presenta el detalla el análisis de la cartera de la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda., con la finalidad de mantener la confidencialidad de los clientes para el presente trabajo investigativo se ha codificado con las iniciales de las empresas a quienes se brinda el servicio como se indica en la siguiente tabla.

Tabla 16 *Análisis de cartera actual*

NOMBRE	2021	2022	2023
CQSA	19.693,64	31.909,27	64.707,25
CNA SE	186.389,86	219.423,37	243.152,96
IBMECA	327.495,00	252.519,59	168.952,47
NESA	376.857,13	574.464,15	379.998,18
PEBV	1.689.809,00	2.178.293,82	2.142.984,26
SAESA	71.085,07	116.950,46	91.940,63
SESA	493.267,54	556.352,94	646.154,64
SFMSA	60.000,00	68.471,55	63.171,95
SSA	229.693,29	56.557,72	44.861,07
TSASA		632,00	1.199,73
ZCIALTDA4	3.505,09	679,55	1.190,79
CORP	9.342,40	25.860,02	4.360,18
KESAS	38.604,90	271.940,02	117.994,03
SHCIALTDA	850,56	5.289,94	5.523,75
OHESAS		6.009,08	90,41
CF		8.086,68	313.564,49
BC			10.714,29
FTCIA.LTDA			731,68
CQ			316.611,94
GESAS			2.845,76
QESA			38.275,09
TAXSA			23.192,61
LESA			923,09
SEE			13.046,18
	3.515.966,48	4.400.901,20	4.696.187,43
Cuentas por cobrar	692.261,51	1.059.024,08	968.684,85
Relación porcentual	19,69%	30,12%	27,55%
Promedio de días de crédito (75 días)			
Costo financiero (tasa pasiva 6,97% anual)	9.914,51	15.167,26	13.873,42
		38.955,19	

Fuente: Los Autores

Según el análisis vertical, se puede observar que la relación porcentual de créditos pendientes de cobro para el año 2021 corresponde al 19,69%, para el 2022 el 30,12% y 2023 el

27,55%, en promedio de los 3 años corresponde al 26%. Esta es una de las principales fugas de capital considerando que se ha dejado de percibir alrededor de \$38.955.19 dólares a causa de los periodos excesivos en los créditos.

Tabla 17 *Análisis vertical*

Período	Ventas	Cuentas por cobrar	%
Año 2021	3.515.966,48	692.261,51	19,69%
Año 2022	4.400.901,20	1.059.024,08	24,06%
Año 2023	4.696.187,43	968.684,85	20,63%
Promedio			21,46%

Fuente: Los Autores

Con base en el resultado obtenido y teniendo como referencia los valores ejecutado en el flujo de efectivo se determina que los 75 días que al momento maneja la empresa como periodo de crédito otorgado a los clientes ocasionan datos negativos en el flujo de caja desestabilizando la liquidez al corto plazo de la empresa, adicional a este se cuenta con el índice de liquidez de la empresa con un 0.9235 mismo que indica que en el corto plazo la empresa no alcanzaría a cubrir las obligaciones inmediatas. Por esta razón, se determina que es necesario disminuir los plazos de crédito otorgados a los clientes con la finalidad de recapitalizar la empresa, mejorar el flujo de efectivo y el índice de liquidez.

También se ha podido verificar que no existe seguimiento en los créditos otorgados por la empresa, por cuanto se determinó en el análisis histórico (2021 – 2023) un promedio de \$1600,00 con extensos periodos de crédito, los mismos que ya han sido cancelados, como se detalla en la siguiente matriz de crédito sin gestión de cobro.

Tabla 18 *Matriz de crédito sin gestión de cobro*

CLIENTE	TOTAL	11-15 días	16-20 días	21-30 días	31-45 días	46-60 días	más de 60 días
LESA	905,93						905,93
MLLM	300,00						300,00
MDDA	270,00						270,00

OHESAS	6.346,42						6.346,42
Total cuentas por cobrar	7.822,35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	7.822,35

Fuente: Los Autores

Como se puede verificar en la matriz existen créditos de menor cuantía con periodos altos sin cobro. Estos valores han sido cancelados en su totalidad al 31 de diciembre del 2023, sin embargo, es importante tomar en cuenta la deficiente gestión de cobro que manejan actualmente.

Por lo tanto, para realizar el análisis de la cartera vencida de la empresa se ha considerado los datos arrojados por el sistema de los últimos tres años (2021-2022-2023). Se desarrolló un análisis detallado evidenciando el porcentaje de crédito de cada cliente en relación al total de la cartera, como se detalla en la tabla 12.

Tabla 19 Cartera pendiente de cobro año 2023

CLIENTE	Valor pendiente de pago 2023	% en relación al total de la cartera
CBSA	-121,11	-0,01%
CQSA	3.730,43	0,38%
CNA SE	1.254,40	0,13%
CORP	0,00	0,00%
CF	76.983,79	7,91%
CQ	184.616,52	18,97%
FEESA	0,00	0,00%
GESAS	2.122,72	0,22%
IBMECA	42.047,08	4,32%
KESAS	50.736,42	5,21%
NESA	66.243,95	6,81%
PEBV	365.314,49	37,54%
QESA	24.376,02	2,50%
SAESA	15.924,11	1,64%
SESA	126.741,76	13,02%
SEE	13.157,03	1,35%
SUB TOTAL	973.127,61	100,00%
Provisión Cuentas Incobrables	-4.442,76	
TOTAL	968.684,85	

Fuente: Los Autores

5.7.3.2. Análisis de proceso actual de formas de cobro

Manejar períodos extensos en la concesión de los créditos ha venido siendo una estrategia de la empresa para generar un incremento en las transacciones de venta, sin embargo, esto implica el incremento del riesgo operativo, costos por cobranza. Por tal motivo es importante manejar una adecuada política y control de los créditos otorgados.

La implementación de un responsable de cobranza, quien debe encargarse del seguimiento y manejo riguroso de los plazos establecidos, logrando de esta forma optimizar los recursos de la empresa. Previo al otorgamiento del crédito se debe analizar:

1. **Carácter del crédito:** Indica la disposición del cliente para cumplir con las obligaciones contraídas.
2. **Capacidad:** Detalla la capacidad del cliente para cubrir sus obligaciones.
3. **Capital:** Se puede verificar mediante los estados financieros, basándose en el capital de empresa como garantía para cubrir las deudas.
4. **Condiciones:** Estas condiciones deben ser evaluadas, previo al otorgar un crédito, pueden ser internos como externos dependiendo la crisis económica en general, cambios legislativos y tributarios o la salud financiera de la entidad.
5. **Colateral:** Este análisis es en base a los recursos propios de la empresa puede ser efectivo, inventario u otros activos que posea la empresa.

Una vez que se haya considerado los puntos anteriores se llegará a un acuerdo con el cliente, determinando factores como:

1. Límites de crédito
2. Montos
3. Periodicidad de pagos
4. Asignaciones de responsabilidades durante la vigencia del crédito.

5.7.4. Diseño propuesto de políticas

5.7.4.1. Políticas de crédito

Tener una política de crédito es esencial para el rendimiento óptimo de una empresa, porque no solo es el medio para gestionar las relaciones con los clientes, sino que también proporciona información crucial sobre su identidad, capacidad de compra y solvencia. Esta política debe enfocarse en aumentar tanto las ventas como las ganancias de la organización a través del crédito comercial, sin que este perjudique a la liquidez de la empresa.

Por lo que es fundamental realizar una macro segmentación que consiste en clasificar a los clientes según características estratégicas relevantes para la empresa, lo que la orienta hacia el mercado de manera más efectiva. Esta clasificación se basa en variables ponderadas como las ventas anuales, las condiciones de pago acordadas y el historial de los clientes, así como su potencial de crecimiento futuro en el mercado.

Para establecer una política de crédito es necesario tomar en cuenta varios parámetros esenciales, considerando que, el retraso en el pago de los clientes a la empresa puede estar influenciado por varios factores, incluyendo su historial crediticio y solvencia, lo que la empresa podría anticipar mediante una evaluación previa. Por lo tanto, como una política de crédito es evaluar la capacidad crediticia de un nuevo cliente antes de realizar cualquier venta.

En este contexto, la política de crédito representa los lineamientos generales recurrentes para establecer una relación comercial, en otras palabras, son las reglas del juego. Es importante no perder de vista los objetivos de la empresa y analizar el costo beneficio de la transacción comercial. Después del análisis realizado a la cartera vigente se debe mantener plazos y montos claros, definiendo periodos de cobros rigurosos. Como se plantea a continuación:

Tabla 20 *Matriz de plazos establecidos*

Desde	Hasta	Días	Costo Financiero
1,00	5.000,00	8	7,64
5.001,00	15.000,00	15	42,97
15.001,00	25.000,00	20	95,48
25.001,00	40.000,00	30	229,15
40.001,00	100.000,00	40	6970,00 x 365 días

Fuente: Los Autores

Según este planteamiento se puede definir de manera clara que, a mayor tiempo, mayor carga financiera, por lo que se plantea que los plazos establecidos no sobrepasen de los 45 días de crédito. Adicionalmente se puede plantear descuentos por pronto pago en plazos mayores a 45 días se podría plantear un porcentaje del 1%, considerando que la carga operativa es mayor; así como el riesgo. De esta forma permitiendo manejar un mejor flujo de efectivo. Los procesos de cobro son importantes deben estar bien definidos.

5.7.4.2. Políticas de compra

Es importante desarrollar algunas políticas de compra que podrían formar parte de la implementación del modelo de gestión financiera centrado en flujos de tesorería, para la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda. Estas políticas se enfocarán en mejorar la eficiencia operativa y fortalecer el control financiero, como se detalla a continuación:

1. Procedimientos de Compra

- Todas las compras deben ser planificadas y autorizadas previamente por los departamentos correspondientes, asegurando alineación con el presupuesto asignado.
- Se deben buscar múltiples cotizaciones para bienes y servicios, favoreciendo la competencia y la obtención de los mejores términos y precios.

2. Control de Cuentas por Pagar

- Se establecerán plazos claros y políticas de pago negociadas con proveedores para evitar cargos por pagos tardíos.
- Se implementará un sistema de monitoreo regular de las cuentas por pagar, identificando y abordando de manera proactiva cualquier desviación o problema.

3. Evaluación de Proveedores

- Se realizará una revisión periódica del rendimiento de los proveedores, considerando criterios como calidad, tiempo de entrega y cumplimiento de condiciones contractuales.
- Se mantendrá una base de datos actualizada de proveedores confiables y evaluados.

4. Gestión de Inventarios

- Se establecerán niveles óptimos de inventario para garantizar la disponibilidad de productos y minimizar costos asociados al almacenamiento.
- Se implementarán prácticas de rotación de inventario para reducir obsolescencias.

5. Negociación Efectiva

- Se capacitará al personal encargado de las compras en técnicas de negociación para

obtener condiciones comerciales más favorables y maximizar el valor de cada adquisición.

6. Transparencia y Documentación

- Todo el proceso de compra estará documentado de manera clara y transparente, incluyendo autorizaciones, cotizaciones, contratos y cualquier otra información relevante.

7. Auditorías Internas

- Se llevarán a cabo auditorías internas regulares para evaluar el cumplimiento de las políticas de compra y mejorar continuamente los procesos.

Estas políticas buscan establecer un marco sólido para la gestión financiera, asegurando que las compras se realicen de manera eficiente, transparente y alineada con los objetivos estratégicos de Catser Facilities Management Cía. Ltda. Además, contribuirán a la mejora de la eficiencia operativa y al fortalecimiento del control financiero, aspectos clave para superar los desafíos identificados en la ausencia de un modelo eficiente de gestión financiera.

5.7.4.3. Políticas de gasto

Es necesario proponer algunas políticas de gasto que podrías considerar implementar en el marco de la gestión financiera centrada en flujos de tesorería para Catser Facilities Management Cía. Ltda., como se muestra a continuación:

1. Autorización de Gastos

- Todos los gastos deben contar con una autorización previa, según la estructura de

aprobación establecida.

- Las solicitudes de gasto deben incluir información detallada sobre el propósito, beneficios esperados y justificación económica.

2. Límites de Gastos

- Se establecerán límites claros para los gastos individuales y acumulativos por empleado, departamento o proyecto.
- Excepciones a los límites deberán ser aprobadas por niveles superiores de autoridad.

3. Gastos de Viaje

- Se implementarán políticas específicas para los gastos de viaje, incluyendo límites diarios para alojamiento, comidas y transporte.
- Los empleados deberán presentar informes detallados de gastos de viaje con todos los recibos correspondientes.

4. Revisión y Aprobación de Facturas

- Todas las facturas y comprobantes de gastos serán revisados y aprobados por el departamento correspondiente antes del pago.
- Se establecerán procedimientos para abordar discrepancias o problemas identificados durante la revisión.

5. Negociación de Descuentos

- Se fomentará la negociación de descuentos con proveedores para optimizar los costos de los bienes y servicios adquiridos.
- Los empleados responsables de las compras deben estar capacitados en técnicas de

negociación.

6. Prevención de Gastos No Autorizados

- Se implementarán controles internos para prevenir gastos no autorizados, incluyendo la restricción de acceso a sistemas de pago y la revisión periódica de actividades.

7. Registro y Categorización de Gastos

- Todos los gastos se registrarán de manera precisa y se categorizarán correctamente en los informes financieros.
- La categorización de gastos se alinearán con los objetivos y estrategias de la empresa.

8. Auditorías de Gastos

- Se llevarán a cabo auditorías regulares de gastos para garantizar el cumplimiento de las políticas establecidas y detectar posibles áreas de mejora.

9. Capacitación del Personal

- Se proporcionará capacitación periódica a los empleados sobre las políticas de gasto, los procedimientos y la importancia de la gestión responsable de los recursos financieros.

Estas políticas de gasto están diseñadas para garantizar un uso responsable de los recursos financieros, optimizando los procesos y contribuyendo a la eficiencia operativa y al control financiero de Catser Facilities Management Cía. Ltda.

5.7.5. Análisis de ciclo de efectivo

5.7.5.1. Análisis

Es importante detallar que, el ciclo de efectivo en una empresa no es más que los procedimientos establecidos que tiene una empresa para realizar cierta actividad, en este caso se debe considerar desde el momento que se llega a un acuerdo con el cliente hasta la facturación y recuperación de la cartera. Mediante la entrevista se verificó que uno de los principales inconvenientes, es la usencia de estos procesos o ciclos de efectivo, por este motivo no se ha definido o asignado esta tarea a una persona responsable para el seguimiento de la cartera, tal es así que una vez emitida la factura ya no existe otro proceso, ni para el control, seguimiento o cobro.

Cuando se proceden a contactarse con la empresa después de 40 o 60 días; en varias ocasiones los clientes informan que nunca han recibido la factura por lo general se ven obligados a emitir notas de crédito, proceder con una refacturación y otorgar por segunda vez un periodo de plazo para la recaudación del dinero. En el área de contabilidad inicialmente se registra la venta y las cuentas por cobrar tal como se puede verificar en el primer asiento.

Una vez realizado el cobro se registra la cuenta bancos y se acredita la cuenta por cobrar, dando de baja el crédito. Los registros contables son realizados de la siguiente forma:

Tabla 21 *Registro contable*

FECHA	CODIGO	DETALLE	DEBE	HABER
*****	*****	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	112,00	
	*****	VENTA DE BIENES		100,00
	*****	IVA		12,00

		(Por venta a crédito corriente)	
*****	*****	Bancos	112,00
	*****	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	112,00
		(Cobro de cartera vencida)	

Fuente: Los Autores

5.7.6. Índices financieros

Los índices financieros son medidas cuantitativas que se utilizan para evaluar y medir el rendimiento, la salud financiera y la eficiencia operativa de una empresa. Estos índices proporcionan información clave sobre diversos aspectos de las finanzas de una entidad y son útiles para analizar la situación económica, la capacidad para generar ganancias, la solvencia y otros aspectos relevantes, por lo tanto, para el análisis de los índices financieros de la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda. se tomó como referencia el balance general del año 2023, como se detalla a continuación:

5.7.6.1. Apalancamiento

El apalancamiento financiero es la utilización de una deuda para financiar una operación o proyecto. Por lo cual este indicador nos permite determinar el apoyo de los recursos propios de la empresa, sobre los recursos de terceros o préstamos.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{2.323.396,40}{1.719.364,76} = \mathbf{1,35}$$

Si el valor es positivo quiere decir que la empresa está en condiciones de cubrir las obligaciones contraídas.

5.7.6.2. Rotación de Cartera

Mediante este índice se puede ver la cantidad de veces que las cuentas por cobrar giran en relación a las ventas.

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}} = \frac{4.696.187,43}{968.684,85} = \mathbf{4,85}$$

Ese índice se refiere la cantidad de veces que la cartera ha rotado en un periodo determinado, por tanto, se puede darse cuenta que la cartera rotó 4 veces en el año 2023.

5.7.6.3. Periodo medio de cobro

Permite determinar la liquidez (en días) de las cuentas por cobrar, reflejando de esta forma los buenos o malos procesos de cobro de la empresa.

$$\text{Periodo medio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas}} = \frac{968.684,85 * 365}{4.696.187,43} = \mathbf{75,29}$$

Lo que permite determinar que en promedio son 75 días de crédito a los clientes. Se hace referencia con el índice anterior, porque se puede darse cuenta que tiene relación, al dividir los 365 días del año para 4.85 veces que la cartera tiene rotación nos da como resultado los 75.29 días de promedio que cada cliente tiene como plazo de crédito.

5.7.6.4. Rotación de ventas

Mediante este índice se determina la efectividad de la administración, estableciendo cual es la producción o ventas con una determinada inversión.

$$\text{Rotación de ventas} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} = \frac{4.696.187,43}{2.323.396,40} = \mathbf{2,02}$$

Como se puede verificar que con la inversión realizada, es decir, con el total de activos que posee la empresa se ha producido dos veces.

5.7.6.5. Índice de liquidez

Mediante este índice se puede establecer la capacidad de la empresa para cubrir las obligaciones a corto plazo.

$$\text{Índice de liquidez} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{440.282,02}{476.744,47} = \mathbf{0.9235}$$

Con base en el resultado obtenido se verifica que la empresa no cuenta con la capacidad de cubrir las obligaciones inmediatas, lo cual ratifica la iliquidez que se está presentando a causa de los largos periodos de crédito, tal como se evidencia en los flujos de efectivo.

5.7.6.6. Análisis comparativo de índices financieros con la empresa Segemant Cía. Ltda.

Para realizar este análisis comparativo de los índices financieros se seleccionó a la empresa Segemant Cía. Ltda., que presta servicios complementarios de limpieza a empresas, centros comerciales, bancos, industrias de alimentos, por lo que se encuentra dentro del mismo sector que la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda., sin embargo, la situación

económica de las dos instituciones no está en iguales condiciones.

Catser Facilities Management Cía. Ltda, tiene un volumen de ventas anuales de \$4.696.187,43 para el año 2023, mientras que la empresa Segemant Cía. Ltda. \$2.710.477,27 para el año 2023. En este contexto se presenta los índices financieros de período medio de cobranza, rotación de cartera e índice de liquidez:

- **Rotación de cartera**

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}} = \frac{2.710.477,27}{50.171,04} = \mathbf{54,02}$$

Este índice detalla la cantidad de veces que la cartera ha rotado en un periodo determinado, por lo tanto, la cartera rotó 54 veces en el año 2023.

- **Periodo medio de cobro**

$$\text{Periodo medio de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas}} = \frac{18.312.429,60}{2.710.477,27} = \mathbf{6,76}$$

Se establece que la empresa otorga a sus clientes un promedio de crédito de 7 días de plazo, lo que tiene relación con el índice anterior, al dividir los 365 días del año para 54 veces que la cartera tiene rotación.

- **Índice financiero de liquidez**

$$\text{Índice financiero de liquidez} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{307.337,55}{196.445,18} = \mathbf{1,56}$$

Con base en el resultado obtenido se verifica que la empresa tiene la capacidad de cubrir las obligaciones inmediatas.

5.7.7. Análisis de esquemas financieros utilizados en las empresas en Ecuador

5.7.7.1. Análisis general

En Ecuador, al igual que en otros países, las empresas utilizan una variedad de modelos de gestión financiera para planificar, controlar y tomar decisiones estratégicas. Algunos esquemas y enfoques comunes que se aplican en el ámbito financiero empresarial en Ecuador incluyen:

- **Presupuesto Anual:** Las empresas en Ecuador suelen implementar esquemas de presupuesto anual para planificar sus ingresos y gastos. Se consideran aspectos como impuestos, costos de operación y proyecciones de ventas.
- **Modelo de Flujo de Efectivo:** Dada la importancia de la liquidez, las empresas ecuatorianas utilizan modelos de flujo de efectivo para gestionar sus recursos financieros y asegurarse de cumplir con sus obligaciones.
- **Ratios Financieros:** Se emplean ratios financieros para evaluar la salud financiera de las empresas en Ecuador, tales como el índice de liquidez, rentabilidad y endeudamiento.
- **Evaluación de Proyectos de Inversión:** El uso de herramientas como el Valor Presente Neto - VPN y la Tasa Interna de Retorno - TIR es común para evaluar la viabilidad de proyectos de inversión en Ecuador.
- **Análisis de Riesgos Financieros:** Dada la naturaleza cambiante del entorno económico, las empresas en Ecuador realizan análisis de riesgos financieros para identificar y

gestionar posibles amenazas a su estabilidad financiera.

- **Modelo de Planeación Financiera a Largo Plazo:** Las empresas buscan establecer metas financieras a largo plazo y desarrollan estrategias para alcanzarlas, teniendo en cuenta factores económicos y regulatorios específicos de Ecuador.
- **Cumplimiento Tributario:** La gestión financiera en Ecuador incluye esquemas para garantizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias locales y cumplir con la normativa fiscal vigente.
- **Control Interno y Auditoría:** Se implementan esquemas de control interno y auditoría financiera para garantizar la transparencia y la integridad en la gestión de recursos.

Es importante destacar que la aplicación específica de modelos de gestión financiera puede variar según la industria, el tamaño y la naturaleza de la empresa. Además, las empresas ecuatorianas también deben considerar la normativa y regulaciones locales que pueden influir en sus prácticas financieras.

5.7.8. Esquema del Modelo de Gestión Financiera

5.7.8.1. Fases y áreas involucradas en el Modelo de Gestión Financiera

En la actualidad, la gestión financiera se ha vuelto esencial para las empresas este aspecto es fundamental para que los líderes empresariales puedan evaluar y seleccionar opciones que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales. En este contexto, la contabilidad no se limita únicamente a proporcionar información sobre eventos pasados durante el periodo

económico, sino que también suministra datos cruciales para respaldar la toma de decisiones. Por consiguiente, debido a la ausencia de un Modelo de Gestión Financiera para la Catser Facilities Management Cía. Ltda. porque la empresa presenta deficiencias en áreas como la planificación, el control interno en la cuenta cliente sobre la recuperación de la cartera vencida y la utilización de flujos de efectivos.

A continuación, se presenta el esquema como se debería realizar el procedimiento del modelo de gestión financiera con base en las tres fases que son Fase de planificación financiera, Fase de ejecución y análisis y Fase de control y apoyo a la toma de decisiones con la finalidad de mejorar el proceso de las cuentas por cobrar en la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda:

Tabla 22 Fases del Modelo de Gestión Financiera

Área administrativa	Área operativa	CONTROL Y APOYO		
		Facturación Caja	Tesorería	
			Seguimiento Recaudación	Cobro Recaudación
Área encargada de la coordinación con el cliente: <ul style="list-style-type: none"> • Se determina la periodicidad del servicio • Se define costos • Elaboración del contrato • Definir cronograma 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de cronograma • Planificación de salidas a áreas de trabajo • Ejecución de trabajo • Presentación de informes 	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de informes • Verificación según el contrato: <ul style="list-style-type: none"> – Validar según el cronograma – Costo – Plazo • Facturación • Envío de la factura e informe de actividades al cliente 	Área encargada de: <ul style="list-style-type: none"> • Verificar la recepción de la factura • Dar seguimiento y controlar los días de crédito • Enviar recordatorios de pago 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el cobro • Pasar al área contable para el registro

Elaborado por: Los Autores

Con la finalidad de solventar y fortalecer el ciclo de efectivo dentro de la empresa se plantea los procesos:

- Planificación (Ventas y área legal), proceso mediante el cual se llega a un acuerdo con el cliente, determinando la periodicidad del servicio, costo, términos del contrato y cronograma de actividades.
- Ejecución (área operativa), por consiguiente, se debe divulgar el cronograma establecido, planificar el trabajo y una vez realizado se procederá a emitir informes.
- Facturación (área de caja), Una vez recibido los informes de trabajo, debe confirmar con el contrato, el cronograma, costo y plazo. Procede a emitir la factura y enviar al cliente, confirmando su recepción.
- Recaudación, el seguimiento en esta área es sumamente importante; pues de esto depende que el cliente esté consiente de haber recibido la factura y de la fecha de pago. Una vez cumplido el tiempo de crédito se debe realizar y confirmar el cobro y reportar al área contable para el respectivo registro.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de como beneficiara la implementación del modelo propuesto:

Tabla 23 Cuadro comparativo Modelo Actual & Modelo Propuesto

Modelo actual	Resultados	Modelo propuesto	Resultados propuestos
Gestión ineficiente de los recursos económicos generando riesgos para la estabilidad económica a mediano y largo plazo.	Desorganización en la empresa	Modelo de Gestión Financiera que contribuye a una	Organización adecuada de los departamentos
	Flujos de efectivo negativo	administración eficiente de los flujos de tesorería, mediante	Flujos proyectados con valores positivos
	Iliquidez para el cumplimiento de obligaciones a corto plazo	la implementación de procesos y políticas para acelerar la	Liquidez para el cumplimiento de obligaciones a corto plazo
	Inestabilidad económica	conversión de cuentas por cobrar en efectivo.	Estabilidad económica
	Mayor riesgo de incobrabilidad		Mayor efectividad en los cobros

Fuente: Los Autores

De acuerdo al nuevo modelo planteado, se evidencia que implementando cada una de las fases se logra obtener mejores resultados a corto plazo evidenciando una organización adecuada de los departamentos que intervienen en el proceso del servicio brindado, de igual forma se obtienen flujos de efectivos positivos, evidenciando una liquidez para el cumplimiento de la obligaciones a corto plazo, con la finalidad de generar una estabilidad económica que permite contar con una mayor efectividad en los cobros.

5.7.8.2. Esquema propuesto para la gestión financiera de cuentas por cobrar

Se hace referencia al conjunto de prácticas y estrategias que una empresa utiliza para gestionar de manera eficaz las cuentas por cobrar, que son los montos que los clientes deben a la

empresa por bienes o servicios proporcionados a crédito.

5.7.8.2.1. Políticas propuestas para la gestión financiera de cuentas por cobrar

Las políticas de cuentas por cobrar en las organizaciones representan un elemento crucial que requiere mejoras. Según (Chalupowicz, 2007), estas políticas deben ser consideradas como un documento guía para garantizar que todas las actividades relacionadas con el ciclo de cobranza, desde la recepción de la orden del cliente hasta el depósito bancario realizado por este, se realicen de manera eficiente. El objetivo es reducir al mínimo el tiempo de recuperación de la cartera que permita obtener un flujo de efectivo positivo.

En este sentido, las siguientes políticas propuestas para la gestión de las cuentas por cobrar están adaptadas a lo que establece el autor citado en el párrafo anterior, como se detalla:

- Alcanzar una administración de cobros eficaz y exitosa con el objetivo de optimizar el flujo de efectivo de la empresa y reducir al mínimo los riesgos de incobrabilidad.
- Optimizar la eficiencia del ciclo de cobranza al implementar estrategias que reduzcan el tiempo promedio de cobro y acorten el ciclo de cobranza.
- Gestionar de manera activa las cuentas pendientes, buscando disminuir tanto el monto como el porcentaje de cuentas vencidas a través de un seguimiento adecuado.
- Desarrollar políticas de crédito sólidas y respaldadas por análisis de riesgo, con el fin de evaluar la capacidad crediticia de los clientes y mitigar el riesgo de incobrabilidad.

- Establecer una comunicación clara y efectiva con los clientes, proporcionando recordatorios de pago, resolviendo consultas y fomentando relaciones comerciales sólidas.

5.7.8.2.2. Desarrollo de la propuesta planteada para la gestión financiera de cuentas por cobrar

Los procedimientos para la gestión financiera de cuentas por cobrar comprenden una serie de pasos y acciones diseñadas para asegurar la cobranza eficiente y puntual de los ingresos de una empresa. A continuación, se detallan algunos procedimientos esenciales:

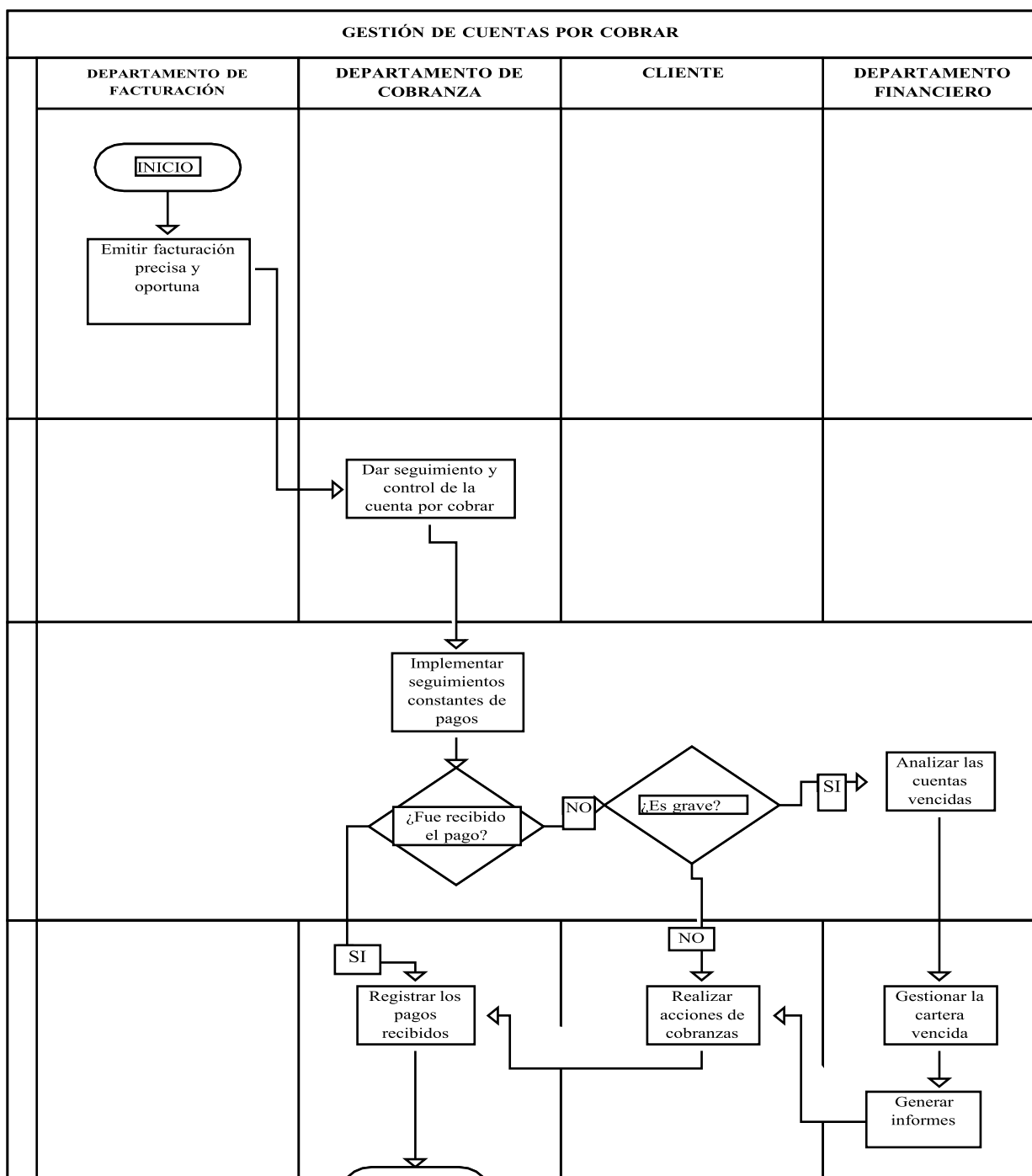
1. Emitir facturas precisas y enviarlas a los clientes de manera oportuna, incluyendo información completa como datos del cliente, detalles de servicios prestados, montos a pagar, fechas de vencimiento y opciones de pago.
2. Llevar un seguimiento y control de las cuentas por cobrar mediante un registro actualizado que incluya los cobros realizados, pagos recibidos, fechas de vencimiento y saldos pendientes.
3. Implementar un monitoreo constante de los pagos pendientes y enviar recordatorios a los clientes próximos a la fecha de vencimiento.
4. Registrar los pagos recibidos en el sistema para la reducción o cancelación total de la cuenta por cobrar.
5. Realizar acciones de cobranza en casos de retraso o impago, empleando tácticas efectivas como llamadas telefónicas, correos electrónicos, cartas de cobro y notificaciones

formales.

6. Analizar cuentas vencidas, identificar las razones del retraso e implementar las acciones necesarias para asegurar el cobro.
7. Administrar la cartera vencida y tomar decisiones sobre acciones legales o recuperación de deudas a través de agencias de cobranza externas, si es necesario.
8. Generar informes periódicos que detallen el estado de las cuentas por cobrar, pagos recibidos, cuentas vencidas y otros indicadores clave.

A continuación, se detalla el flujograma de cuentas por cobrar:

Figura 2 Flujograma cuentas por cobrar



Fuente: Los Autores

6. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

6.1. Recursos

6.1.1. Recursos humanos

Para la realización de este trabajo el talento humano que apporto en el desarrollo fue:

- 5 Integrantes del proyecto de I+D+I
- Tutor del proyecto
- Responsable del departamento financiero de la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda. fue la persona que respondió la guía de entrevista.
- Asistente de la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda. fue la persona que proporciona los datos históricos de los años 2021 a 2023.

Para la implementación y reestructuración de la gestión financiera enfocada al departamento de tesorería, se plantea que se debe contratar una persona para el control y seguimiento de las cuentas por cobrar.

6.1.2. Recursos materiales

En cuanto a los recursos materiales utilizados en el desarrollo del trabajo investigativo se empleó los siguientes:

- 1 Resma de Papel Bond
- Impresiones
- Internet
- Libreta de apuntes
- Esferos, lápices, Correctores

6.1.3. Recursos técnicos y tecnológicos

Para la realización del trabajo los recursos técnicos y tecnológicos necesarios fueron los siguientes:

- 5 Portátiles personales de los investigadores
- Impresora
- Cartucho para la impresora
- Internet
- Plan de Zoom para reuniones

6.1.4. Recursos financieros

De acuerdo a los recursos descritos se detalla los recursos financieros necesarios:

Tabla 24 Recursos financieros proyecto

Bibliografía	Valor		Financiación		
	Valor unitario	Cantidad	Empresa	Estudiante	Total
INSUMOS DE OFICINA					
Resma de Papel Bond	\$4,00	2 unidades		X	\$8,00
Impresiones	\$0,25	50 unidades		X	\$12,50
Internet	\$25,00	6 meses		X	\$150,00
Plan del Zoom	\$20,00	6 meses		X	\$120,00
Libreta de apuntes	\$4,00	5 unidades		X	\$20,00
Esferos	\$1,00	10 unidades		X	\$10,00
Lápices	\$0,75	5 unidades		X	\$3,75
Correctores	\$1,25	5 unidades		X	\$6,25
SUBTOTAL					\$330,50
Movilizaciones					
Pasajes	\$3,00	30 viajes		X	\$90,00
SUBTOTAL					\$90,00
OTROS RECURSOS					
Asesorías técnicas	\$60,00	5 tutorías		X	\$300,00
SUBTOTAL					\$300,00
SUBTOTAL RECURSOS					\$720,50
Imprevistos (15%)					\$108,08
TOTAL					\$828,58

Fuente: Los Autores

Para la ejecución del planteamiento se presenta el presupuesto, considerando los costos estimados en los cuales incurrirá la empresa para poner en marcha el nuevo modelo financiero para el área de tesorería.

Dentro de los Insumos de oficina, se estima una inversión de \$330.50 por compra de papel bond, impresiones, internet, plan de Zoom para reuniones, libreta de apuntes, esferos, lápices, correctores.

Otros recursos como: Movilización; por un costo de \$90.00. Asesoría técnica para 5

personas por un valor de \$300.00 y para imprevistos, se ha considerado el 15% por un valor de \$108.08. El total del proyecto asciende a \$828.58.

6.2. Presupuesto

Para la implementación del modelo de gestión financiera en la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda, se manejaría los siguientes datos, incluyendo la contratación de una persona permite y la contratación de la asesoría externa para que sean quienes detallan como iniciar las mejoras dentro de la empresa, considerando que el proyecto estaría costando a la empresa \$14.184,05.

Tabla 25 *Presupuesto para la implementación en la empresa*

Ítems	Total
Suministros de oficina	
Escritorio	\$350,00
Silla giratoria	\$150,00
Portátil	\$550,00
Teléfono fijo	\$60,00
Insumos oficina	\$35,00
SUBTOTAL	\$1.145,00
Remuneración	
Sueldo	\$6.000,00
Beneficios Sociales	\$1.209,96
Aportes al IESS	\$729,00
SUBTOTAL	\$7.938,96
Asesoría externa	
Honorarios implementación proyecto	\$2500,00
Asesorías técnicas	\$750,00
SUBTOTAL	\$3.250,00
SUBTOTAL RECURSOS	\$12.333,96
Imprevistos (15%)	\$1.850,09
TOTAL	\$14.184,05

Fuente: Los Autores

6.3. Cronograma

6.3.1. Cronograma desarrollo del proyecto

En la tabla 18 se detalla el cronograma de actividades realizadas para la ejecución del proyecto.

Tabla 26 Cronograma de actividades

Nro.	Actividad	Responsable	Tiempo				Resultados esperados	
			Mes	Semana				
				1	2	3		4
1	Antecedentes	Investigadores	Noviembre	X	X		Contextualización de los antecedentes para comprender la necesidad o motivación detrás del proyecto.	
2	Análisis de involucrados	Investigadores	Diciembre	X	X		Evaluación de intereses, expectativas y roles de cada involucrado. Identificación de posibles conflictos de intereses y estrategias para abordarlos.	
3	Problemas y objetivos	Investigadores	Diciembre		X		Definición precisa y cuantificable de los objetivos del proyecto.	
4	Análisis de alternativas	Investigadores	Enero	X	X		Evaluación de varias opciones para abordar los problemas y alcanzar los objetivos.	
5	Propuesta	Investigadores	Enero	X	X	X	X	Descripción detallada de la solución propuesta. Planificación temporal y recursos necesarios

							para implementar la propuesta.
6	Aspectos administrativos	Investigadores	Febrero	X	X	X	Presupuesto estimado y recursos financieros necesarios.
7	Conclusiones y recomendaciones	Investigadores	Marzo	X	X		Describir los principales hallazgos y realizar las recomendaciones basadas en los resultados obtenidos.

Fuente: Los Autores

Dentro del cronograma de actividades del proyecto es importante describir el proceso detallado en las actividades proporciona una estructura sólida para el desarrollo y la gestión efectiva de un proyecto. Desde la contextualización de antecedentes hasta la descripción detallada de la solución propuesta, cada paso se enfoca en comprender la situación inicial, identificar objetivos claros, evaluar opciones y recursos, y finalmente, presentar recomendaciones fundamentadas en los resultados obtenidos, en este contexto, el desarrollo de todo el proyecto se llevó a cabo durante de noviembre 2023 a marzo 2024, considerando un tiempo de cinco meses para desarrollar cada una de las actividades de manera secuencial.

Al abordar aspectos como la evaluación de intereses y expectativas de los involucrados, la identificación de posibles conflictos de intereses y el desarrollo de estrategias para abordarlos, se fomenta una colaboración armoniosa y un ambiente propicio para el éxito del proyecto. La planificación temporal, la estimación del presupuesto y la asignación de recursos financieros garantizan una ejecución eficiente y controlada del proyecto, mientras que la descripción detallada de la solución propuesta proporciona una hoja de ruta clara para su implementación. En este punto fue necesario describir varios procesos en cumplimiento de cada actividad por consiguiente, el tiempo empleado fue de dos semanas en el mes de diciembre de 2023.

Recolección de datos históricos	11/4/2024	20/4/2024																				
Análisis de los datos históricos financieros	20/4/2024	10/5/2024																				
Análisis del flujo de efectivo	20/4/2024	10/5/2024																				
Análisis de la cartera vencida	11/5/2024	21/5/2024																				
Proyección financiera	11/5/2024	21/5/2024																				
Elaboración de la propuesta del Modelo de Gestión Financiera	21/5/2024	10/6/2024																				
Elaboración del esquema para la gestión de cuentas por cobrar	10/6/2024	17/6/2024																				
Definición de las políticas de recuperación de cartera	17/6/2024	28/6/2024																				
Elaboración del flujograma de las políticas de recuperación de cartera	28/6/2024	15/7/2024																				
Definición de resultados con indicadores financieros	15/7/2024	26/7/2024																				
Presentación de resultados a Gerencia	26/7/2024	31/7/2024																				

Fuente: Los Autores

En cuanto al diagrama de Gantt se plantea el proceso detallado en las actividades de la solución donde se proporciona un enfoque integral para realizar un diagnóstico financiero y desarrollar un modelo de gestión financiera efectivo para la empresa. Comenzando con el diagnóstico de la empresa y el levantamiento de información, se establece una base sólida al recopilar datos históricos y realizar un análisis detallado de los estados financieros y del flujo de efectivo. Este análisis incluye la evaluación de la cartera vencida para identificar áreas de mejora, para que este proceso se lleve de manera ordenada se requiere 10 días. De igual manera, en cuanto a la recolección de la información de los datos estadísticos y lograr con esta información hacer un análisis del flujo de efectivo, de la cartera vencida y obtener la proyección financiera será necesario emplear 43 días.

Basándose en esta información, se realiza una proyección financiera que permite visualizar el futuro financiero de la empresa, la elaboración de la propuesta del modelo de gestión financiera y del esquema para la gestión de cuentas por cobrar se basa en este análisis y proyección. Se definen políticas de recuperación de cartera y se elabora un flujograma para su implementación, asegurando un enfoque estructurado y eficiente en la gestión de cuentas por cobrar. Además, se establecen resultados con indicadores financieros claros para evaluar el desempeño y la efectividad del modelo de gestión financiera propuesto, empleando 67 días.

Finalmente, se presenta toda esta información a la gerencia, proporcionando una visión completa de la situación financiera de la empresa y las recomendaciones para mejorar su gestión financiera, en un lapso de cinco días.

CAPITULO 7

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

Con base en la investigación realizada en la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda. se llega a las siguientes conclusiones:

Actualmente la empresa enfrenta problemas de liquidez debido a la inadecuada administración de los recursos económicos lo que ocasionó en el año 2023 un déficit en el flujo de efectivo de \$150.284,31, represando el 3,38% del total de los ingresos o el 15,81% en relación a las cuentas por cobrar. Con la propuesta planteada del diseño del modelo de gestión financiera para Catser Facilities Management Cía. Ltda., se conseguirá un flujo de efectivo positivo de \$63.992,09 mismo que representa el 1,24% en relación a los ingresos o el 24,81% en relación a las cuentas por cobrar.

De acuerdo al análisis realizado del flujo de efectivo proyectado al 2026, con el sistema actual que maneja la empresa las cuentas por cobras son de \$1.121.373,80 versus el flujo de efectivo proyectado para el 2026 utilizando el Modelo de Gestión Financiera propuesto las cuentas por cobrar serían de \$257.855,15 lo que representa una disminución del 23% del saldo de las cuentas por cobrar de la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda.

Según la información obtenida a diciembre de 2023, la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda. maneja un promedio de 75 días para recuperar la cartera, dato obtenido por el índice de periodo medio de cobranza, razón por el cual de acuerdo al análisis realizado se plantea manejar un límite de crédito de hasta 45 días.

7.2. Recomendaciones

Se recomienda que Catser Facilities Management Cía. Ltda. adopte un modelo de gestión financiera integrado que permita la automatización de procesos y la centralización de la información relacionada con cuentas por cobrar, planificación financiera y gestión de efectivo. Esto facilitará el seguimiento y control de todas las actividades financieras, optimizando la toma de decisiones y mejorando la eficiencia operativa financiera.

Es fundamental fortalecer el departamento de tesorería dotándole de los recursos humanos y tecnológicos necesarios para llevar a cabo una gestión efectiva de las cuentas por cobrar. Se recomienda capacitar al personal en técnicas de negociación y cobranza, así como proporcionar herramientas de análisis de riesgos y seguimiento de clientes para identificar de manera oportuna posibles problemas de incobrabilidad.

Se sugiere que la empresa realice análisis periódicos de su planificación financiera, revisando y ajustando las proyecciones a medida que cambien las condiciones del mercado o del entorno empresarial. Esto garantizará que las estrategias financieras estén alineadas con los objetivos de la empresa y permitirá tomar decisiones informadas para optimizar los flujos de tesorería y maximizar la estabilidad al mediano y largo plazo.

REFERENCIAS

- Al-Adeem, K. (2020). Cultural challenges for countries implementing International Financial Reporting Standards without contributing to their creation. *African Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 66-86. <https://doi.org/10.1504/AJAAF.2020.109199>
- Aveija, G., Ramírez, D., Ugando, M., & Villalón, A. (2022). Implementación de un sistema de gestión y control de inventarios en la empresa Diprovet S.A. en Santo Domingo de Los Tsáchilas. *South Florida Journal of De-velopment*, 2239–2256. <https://doi.org/10.46932/sfjdv3n2-051>
- Católico, D. (2021). Las Normas Internacionales de Información Financiera y su relevancia informativa: evidencia empírica en empresas cotizadas de Colombia. *Contaduría y administración*, 1-33. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.2395>
- Ceballos, M. (2004). Manual para el desarrollo del mapeo de actores claves –MAC. En C. M., *Manual para el desarrollo del mapeo de actores claves –MAC*.
- Chalupowicz, D. (2007). *Políticas de Crédito en las organizaciones: un instrumento a mejorar* Chalupowicz, Daniel Gustavo. http://felaban.s3-website-us-west-2.amazonaws.com/boletines_clain/archivo20140723200302PM.pdf
- Del Castillo, M. (2014). *Procesos y mecanismos de concertación Mapeo de actores*. <https://docplayer.es/20864944-Procesos-y-mecanismos->
- Dueñas, M. (2023). *El árbol de objetivos*. <https://www.pmconsul.com/el-arbol-de-objetivos/>
- Espinosa, J. (2022). *Diseño de un modelo de gestión administrativa financiera para la Empresa*.

- Fierro, Á. (2016). *Contabilidad general con enfoque NIIF para las pymes*.
<https://edicionesdelau.com/producto/contabilidad-general-enfoque-niif-para-pymes/>
- Fuenmayor, P., & Ferrer, A. (2020). Gestión de Tesorería en Hospitales Privados del Estado Zulia, Venezuela. *Telos*, 281-294.
- González, S., Sánchez, M., & Hernández, R. (2023). Árbol de problemas como base en la investigación. *Educación Y Salud Boletín Científico Instituto De Ciencias De La Salud Universidad Autónoma Del Estado De Hidalgo*, 12(23), 125-129.
<https://doi.org/10.29057/icsa.v12i23.11153>
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Gutiérrez, P. (2017). *Mapas sociales: método y ejemplos práctico*. <http://www.preval.org/>
- Hanaska, P. e. (2024). *Quiénes somos*. <https://hanaska.com/>
- Horna, I. (2020). Perspectivas del financiamiento corporativo y el mercado de valores del Perú. *Retos, Revista de Ciencias de Administración y Economía*, 135-152.
<https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/view/19.2020.08>
- Huacchillo, L., Ramos, E., & Pulache, J. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Universidad y Sociedad*, 12(2), 356-362.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n2/2218-3620-rus-12-02-356.pdf>
- Iñiguez, A., Narváez, C., & Erazo, J. (2020). *Impacto de las Normas Internacionales de Información Financiera en las Unidades Educativas Particulares*.
<https://www.redalyc.org/journal/5768/576869215006/html/>
- López, C., Erazo, J., & Paulina, V. (2020). Gestión financiera basada en la creación de valor para el sector microempresarial de servicios. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 427-454. <https://doi.org/10.35381/rkv5i10.701>
- Maseda, A., Iturralde, T., & San-José, L. (2019). Las TIC en el desarrollo de las funciones derivadas de la gestión de tesorería. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 101-118.
- Otero, A. (2018). *Enfoques de investigación*.
https://www.researchgate.net/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION

- Página empresarial Catser Facilities Management Cía. Ltda. (2024). *Qué hacemos*.
<https://hanaska.com/facilities-2/>
- Peña, S. (2019). Las concesiones de infraestructura como negocios financieros: el valor jurídico de los modelos financieros preparados para su celebración. *Revista Digital de Derecho Administrativo*, 61-96.
- Pilaguano, J., Arellano, M., & Vallejo, D. (2021). Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada toma de decisiones en las empresas privadas post-covid. *Polo del Conocimiento*., 630-647.
<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2964>
- Tapella, E. (Junio de 2023). *El mapeo de actores claves*. El mapeo de actores claves:
<https://evalparticipativa.net/wp-content/uploads/2023/06/EP-y-mapeo-de-actores-final-1.pdf>
- Tapella, E. (2023). *El mapeo de actores claves una herramienta al servicio de la evaluación participativa*. <https://evalparticipativa.net/wp-content/uploads/2023/06/EP-y-mapeode-actores-final-1.pdf>
- Terrazas, R. (2009). *Modelo de gestión financiera para una organización perspectiva*. Cochabamba: Universidad Católica Boliviana San Pablo.
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159005.pdf>
- Torres, T. (2020). En defensa del método histórico-lógico desde la Lógica como ciencia. *Revista Cubana de Educación Superior*.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142020000200016&lng=es&tlng=es.
- Villalba, V. (2013). *Optimización del proceso de servicio al cliente a través de un sistema informático de control y entrega de productos para la farmacia ángel de la guarda de la ciudad de Quito*. <https://apidspace.cordillera.edu.ec/server/api/core/bitstreams/493928b7-1b4f-4d0e->
- Zumba, M., Jácome, J., & Bermúdez, C. (2023). Modelo de gestión financiera y toma de decisiones en las medianas empresas, análisis de estudios previos. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*., 21-32.
<http://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/1176/991>

ANEXOS

Anexo Nro. 1 Certificado Antiplagio

Reporte de similitud	
NOMBRE DEL TRABAJO UIC_Contabilidad_Modelo_de_gestión_financiera_2024_antiplagio_grupo_4.docx	
RECUESTO DE PALABRAS 17709 Words	RECUESTO DE CARACTERES 102380 Characters
RECUESTO DE PÁGINAS 75 Pages	TAMAÑO DEL ARCHIVO 142.0KB
FECHA DE ENTREGA Mar 3, 2024 1:05 PM GMT-5	FECHA DEL INFORME Mar 3, 2024 1:06 PM GMT-5
<p>● 6% de similitud general</p> <p>El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5% Base de datos de Internet • Base de datos de Crossref • 4% Base de datos de trabajos entregados • 0% Base de datos de publicaciones • Base de datos de contenido publicado de Crossref <p>● Excluir del Reporte de Similitud</p> <ul style="list-style-type: none"> • Material bibliográfico • Material citado • Material citado • Material citado • Coincidencia baja (menos de 15 palabras) 	
Resumen	

Anexo Nro. 2 Esquema de la guía de entrevista

Esquema de la guía de entrevista

Se presente el esquema de la entrevista que será aplicada al responsable del departamento financiero, con la finalidad de obtener información relevante para el proyecto.



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

ENTREVISTA

Objetivo: Esta investigación tiene por objetivo diseñar un modelo de gestión financiera que tiene impacto en flujos de tesorería de la empresa Catsen Facilities Management Cía. Ltda., la información obtenida mediante este instrumento es estrictamente académica y se mantendrá absoluta confidencialidad con los datos recolectados.

Instrucciones: Marque con una (x) la opción que Ud. crea conveniente para el desarrollo de la encuesta.

1. ¿Considera que la gestión financiera es indispensable para el éxito de una empresa? y

¿Por qué?

.....

.....

2. ¿Considera usted que una correcta utilización de procedimiento de gestión financiera ayudaría a optimizar los recursos económicos y generar mayor liquidez empresarial? y

¿Por qué?

.....
.....

3. ¿Con base en su criterio, que tipo de índices financieros considera más importantes? y ¿Por qué?

- Liquidez
- Rentabilidad
- Gestión
- Solvencia

.....
.....

4. ¿Cree usted que el flujo de caja sirve como herramienta para mejorar la gestión financiera en la empresa? ¿Por qué?

.....
.....

5. ¿Cree usted que con un adecuado control interno de gestión financiera permitirá lograr la optimización de los recursos financieros? y ¿Por qué?

.....
.....

6. ¿Es importante la aplicación de las políticas financieras, contables y económicas en la empresa Catser Facilities Management Cía. Ltda?

.....
.....

7. ¿Los estados financieros de los últimos tres años reflejan un crecimiento o decrecimiento de la empresa? y ¿Por qué?

.....
.....

8. ¿Se han tomado decisiones en base a la información financiera de la empresa? y ¿Por qué?

.....
.....

9. ¿Cómo afecta a la empresa la demora de la recuperación de la cartera de clientes?

.....
.....

10. ¿Cómo considera que afecta a la empresa no contar con un modelo de gestión financiera que cumpla con las tres fases esenciales?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN