



FINANZAS

Tesis previa a la obtención del título de Licenciado en Finanzas

AUTORES: Luz Ximena Casa Casa
Jairo Leónidas Chávez Pancho
León Mateo Echeverría López
Edison Samael Paredes González

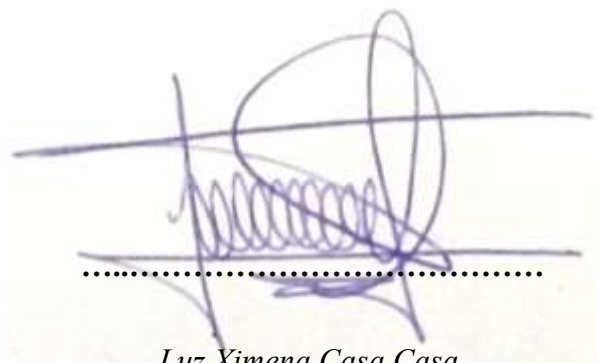
TUTOR: Ing. Francisco Vinicio Salas Jiménez

Análisis y evaluación de estrategias financieras orientadas a mejorar la rentabilidad en una empresa de transporte urbano del Distrito Metropolitano de Quito, año 2025 - 2026

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Luz Ximena Casa Casa, Jairo Leónidas Chávez Pancho, León Mateo Echeverría López, Edison Samael Paredes González; declaro(mos) bajo juramento que el trabajo aquí descrito, Análisis y evaluación de estrategias financieras orientadas a mejorar la rentabilidad en una empresa de transporte urbano del Distrito Metropolitano de Quito, año 2025 -2026, es de mi(nuestra) autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo(mos) mis(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.



Luz Ximena Casa Casa

CI: 0502914955



Jairo Leónidas Chávez Pancho

CI: 1724167802



León Mateo Echeverría López

CI: 1750511907



Edison Samael Paredes González

CI: 1753800810

APROBACIÓN DEL TUTOR

Aprobación Del Tutor Yo, Francisco Vinicio Salas Jiménez, certifico que conozco a los autores del presente trabajo siendo ellos responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



.....

Francisco Vinicio Salas Jiménez

Director de tesis

CI 1712480670

DEDICATORIA

Con mucho amor mi trabajo está dedicado a mi hijo Mateo, mi mayor inspiración y la luz que ilumina cada uno de mis pasos. Este logro también es tuyo, fuiste testigo silencioso de noches largas y días de esfuerzo, porque tu amor, tu sonrisa y tu paciencia me dieron la fuerza para no rendirme, eres el impulso que necesitaba para alcanzar este sueño. Gracias por ser mi motor y mi razón para superarme cada día. Todo lo que soy y lo que logro es y será siempre por ti.

Que este logro te recuerde siempre que los sueños se alcanzan con determinación, perseverancia y corazón.

Este trabajo también dedico a mis padres y hermanos quienes su apoyo moral han sido el pilar fundamental en mi vida, quienes siempre confiaron en mí, mi padre quien me enseñó que los sueños se alcanzan con disciplina y esfuerzo, aunque no estés aquí para ver este momento, sé que estarías orgulloso.

Este título lleva tu nombre y mi eterno agradecimiento. Gracias por todo lo que me diste. Te llevo siempre en mi corazón.

Luz Ximena Casa Casa

Dedico este trabajo de investigación a mi familia, en especial a mis padres Miguel Chávez y María Pancho, y a mi hermano Paul Chávez, quienes han sido mi mayor apoyo a lo largo de este proceso académico y personal.

A mis padres, por su esfuerzo constante, sus valores, su amor incondicional y por enseñarme a no rendirme ante las dificultades. Su ejemplo ha sido la base para alcanzar este logro. A mi hermano, por su compañía, apoyo y confianza, que han sido un impulso constante para seguir adelante. Este logro no es solo mío, sino también de ustedes, que creyeron en mí incluso en los momentos más difíciles. Gracias totales.

Jairo Leónidas Chávez Pancho

Quiero dedicar este trabajo de investigación a mi padre Dario Echeverría, a mi madre Patricia López y a mi hermano Aarón Echeverría, quienes han sido el pilar fundamental en cada etapa de mi vida. Gracias por su apoyo incondicional, por sus enseñanzas, por los valores que me inculcaron y por creer en mí incluso en los momentos más desafiantes. Este logro también les pertenece.

A los profesores que formaron parte de mi carrera académica, por su guía, exigencia y compromiso con la formación profesional y humana. Sus enseñanzas no solo contribuyeron a mi desarrollo académico, sino que fortalecieron mi pensamiento crítico y mi vocación por la investigación.

A mis compañeros, con quienes compartí clases, debates, trabajos en grupo y jornadas de estudio. Gracias por el compañerismo, el apoyo mutuo y las experiencias que enriquecieron este proceso.

Este trabajo es el resultado de un gran esfuerzo, pero también de un camino recorrido junto a personas que dejaron huella en mi formación y crecimiento.

León Mateo Echeverría López

Dedico este trabajo a mis padres Edison Paredes y Ana González, por ser el pilar fundamental de mi vida y el ejemplo constante de esfuerzo, responsabilidad y perseverancia. Su apoyo incondicional, sus consejos y su sacrificio han sido la base que me permitió avanzar y no rendirme ante las dificultades.

De igual manera, dedico esta tesis a mi hermano Gaby, Paula, Valentina y Sebastián por su compañía, comprensión y palabras de aliento a lo largo de este proceso académico. Su confianza en mí y su presencia constante han sido una motivación invaluable. Este logro representa no solo la culminación de una etapa académica, sino también el reflejo del amor, la unión y el respaldo familiar que siempre me han acompañado.

Edison Samael Paredes González

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme salud, paciencia, sabiduría y la determinación necesaria para superar cada obstáculo. Este logro es fruto de su infinita bondad y de las bendiciones que ha derramado en mi vida.

Gracias a mis docentes y tutores, por su orientación, conocimientos y motivación, que fueron fundamentales para la realización de este trabajo.

Luz Ximena Casa Casa

Expreso mi más sincero agradecimiento a mis padres y a mi hermano por su apoyo incondicional, comprensión y motivación permanente a lo largo de este proceso académico. Su acompañamiento ha sido fundamental para superar cada desafío presentado

Agradezco a todas las personas e instituciones que, de forma directa o indirecta, colaboraron y aportaron para la realización de esta investigación. Gracias por leer al que lea

Jairo Leónidas Chávez Pancho

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mis padres, Darío Echeverría y Patricia López, y a mi hermano, Aarón Echeverría, por cada esfuerzo realizado para brindarme la oportunidad de estudiar y formarme profesionalmente. Gracias por su sacrificio constante, por apoyarme en cada semestre y por ser mi mayor inspiración para seguir adelante incluso en los momentos más difíciles.

Agradezco de manera especial a mi supervisora, Carina Mora, y a mi jefa de agencia, Rocenia Ordóñez, quienes durante cada semana de exámenes me brindaron su apoyo y comprensión, autorizando mi salida anticipada sin importar la carga laboral o la cantidad de clientes presentes en la agencia. Su confianza y consideración fueron fundamentales para que pudiera cumplir con mis responsabilidades académicas y profesionales.

A mi familia, que ha sido siempre un pilar esencial en mi vida, gracias por su apoyo incondicional, sus palabras de aliento y su fe constante en mí. Su motivación ha sido clave para

alcanzar esta meta.

Finalmente, quiero agradecer a Cristiano Ronaldo, quien ha sido una de mis mayores fuentes de motivación. Su disciplina, esfuerzo y perseverancia me han recordado que con trabajo constante y determinación todo es posible, y que rendirse nunca es una opción. Su ejemplo me enseñó que los sueños se construyen con dedicación diaria y que nada es imposible cuando se lucha con convicción.

León Mateo Echeverría López

Agradezco a Dios por brindarme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para culminar esta etapa de mi formación profesional. Expreso mi agradecimiento a la Universidad Internacional del Ecuador por haberme brindado la formación académica y los conocimientos necesarios para mi desarrollo profesional. A mi familia, mis padres Ana Lucía González y Edison Paredes por su sacrificio, apoyo incondicional, comprensión y motivación constante, especialmente en los momentos más difíciles de este proceso académico. A mi pareja y amigos, por su apoyo moral, palabras de aliento y acompañamiento a lo largo de esta etapa. A todos quienes, de una u otra manera, contribuyeron a la culminación de este trabajo, mi más sincero agradecimiento.

Edison Samael Paredes González

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad analizar y evaluar estrategias financieras orientadas a mejorar la rentabilidad de una empresa de transporte urbano ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito durante el período 2025–2026. El estudio surge en un contexto caracterizado por el incremento sostenido de los costos operativos, la rigidez de los ingresos derivada de la regulación tarifaria y la creciente competencia generada por la consolidación de nuevos sistemas de movilidad urbana, factores que han afectado de manera significativa la sostenibilidad financiera de las operadoras de transporte convencional.

El diagnóstico financiero evidencia una situación de alta vulnerabilidad económica. Durante el período 2024–2025, los ingresos operativos registraron una disminución, mientras que los gastos totales presentaron un incremento considerable, lo que provocó una compresión de los márgenes de rentabilidad y una limitada capacidad de generación de liquidez. Este comportamiento demuestra la existencia de ineficiencias en la gestión financiera y la ausencia de herramientas técnicas que permitan una adecuada planificación y control de los recursos.

Ante esta problemática, el proyecto propone la adopción de una gestión financiera estratégica basada en el análisis integral de costos, la implementación de indicadores financieros clave (KPIs), el fortalecimiento del flujo de caja y la optimización de los costos administrativos y operativos. Para ello, se emplea una metodología de enfoque cuantitativo y analítico, sustentada en el análisis de estados financieros, la evaluación de indicadores de rentabilidad, liquidez y eficiencia, así como en el uso de herramientas estratégicas que permiten identificar las principales causas del bajo desempeño financiero y priorizar alternativas de intervención viables.

Palabras claves:

KPI: Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras y operativas que permiten medir, evaluar y monitorear el desempeño de una organización en relación con sus

objetivos estratégicos.

ABSTRACT

The present research aims to analyze and evaluate financial strategies oriented toward improving the profitability of an urban public transportation company located in the Distrito Metropolitano de Quito during the period 2025–2026. This study arises in a context characterized by a sustained increase in operating costs, revenue rigidity resulting from fare regulation, and growing competition generated by the consolidation of new urban mobility systems—factors that have significantly affected the financial sustainability of conventional transport operators.

The financial diagnosis reveals a situation of high economic vulnerability. During the 2024–2025 period, operating revenues declined while total expenses increased considerably, leading to compressed profit margins and a limited capacity to generate liquidity. This behavior demonstrates the existence of inefficiencies in financial management and the absence of technical tools that enable adequate planning and control of resources.

In response to this problem, the research proposes the adoption of strategic financial management based on comprehensive cost analysis, the implementation of key financial performance indicators (KPIs), the strengthening of cash flow, and the optimization of administrative and operating costs. To achieve this, a quantitative and analytical methodological approach is employed, supported by the analysis of financial statements, the evaluation of profitability, liquidity, and efficiency indicators, as well as the use of strategic tools that allow the identification of the main causes of poor financial performance and the prioritization of viable intervention alternatives.

Keywords:

KPI: Key Performance Indicators are financial and operational metrics that allow organizations to measure, evaluate, and monitor performance in relation to their strategic objectives.

Tabla de contenidos

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA.....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
ABSTRACT.....	x
Lista de Tablas	xvii
Lista de Figuras.....	xix
Lista de Anexos.....	xix
CAPÍTULO I	1
Antecedentes	1
Contexto.....	1
Justificación	3
Justificación teórica	4
Justificación metodológica.....	5
Justificación práctica.....	5
Definición del problema	6
Matriz t.....	6
CAPÍTULO II	8
Análisis de involucrados	8
Mapa de involucrados	8
Matriz de análisis de involucrados.....	10
CAPÍTULO III.....	13
Problemas y objetivos	13
Árbol de problemas.....	13
Árbol de objetivos.....	14
CAPÍTULO IV.....	17

Análisis de alternativas	17
Matriz de análisis de alternativas.....	17
Diagrama de estrategias	21
CAPITULO V	24
Antecedentes de la propuesta	24
Justificación de la propuesta	24
Objetivo general.....	25
Orientación para el estudio	25
Relación de contenidos	25
Metodología utilizada	26
Evaluación de la situación actual	26
Contexto y diagnóstico de la empresa.....	26
Análisis de datos financieros	29
Propuesta de mejoras financieras.....	30
Implementación de indicadores de desempeño.....	31
Definición de indicadores mediante el método clásico.....	32
Liquidez corriente	32
Estrategias financieras para mejorar la liquidez corriente	33
Reclasificar cuentas por cobrar a partes relacionadas (no negociable).....	33
Renegociación agresiva del pasivo corriente	34
Capitalización directa de socios.....	34
Recuperación de anticipos a proveedores	35
Inyección de caja vía financiamiento puente	35
Prueba ácida	36
Estrategias Financieras para mejorar la prueba acida	37
Capital de trabajo	38
Estrategias Financieras para mejorar el capital de trabajo	38
Intervalo de liquidez	39
Estrategias Financieras para mejorar el intervalo de liquidez.....	39

Desarrollo de indicadores mediante el Método Operativo.....	40
Días de cuentas por cobrar	40
Estrategias Financieras para mejorar los días de cuentas x cobrar	41
Días de cuentas por pagar	41
Estrategias Financieras para mejorar los días de cuentas por pagar	42
Días de inventario	43
Ciclo operativo.....	43
Ciclo de efectivo	44
Estrategias Financieras para mejorar el ciclo operativo.....	45
Resultados obtenidos en la situación actual y mejorada de la empresa	45
Estrategias propuestas.....	46
Estrategias para optimizar la gestión financiera.....	47
Optimización del flujo de caja	47
Indicadores de liquidez	51
Indicador de solvencia	51
Indicadores de eficiencia.....	51
Indicadores de crecimiento financiero	51
Propuesta para el Incremento de Ingresos por Alquiler de Garaje y Local comercial.....	54
Ajuste gradual de tarifas	54
Mejora del control y formalización.....	54
Base de Cálculo.....	55
Situación de Caja	55
Evolución de los Ingresos	56
Resultado y Flujo de Caja	56
Indicadores de liquidez	57
Indicador de solvencia	57
Indicadores de eficiencia.....	58
Indicadores de crecimiento financiero	58
Control adecuado de ingresos y gastos	59

Análisis Financiero y Estratégico	66
Conclusión del Análisis de Proveedores	67
Ajustes en procesos internos	67
Ajustes en el proceso de mantenimiento preventivo	68
Costos mayores (prorratedos anualmente)	68
Correctivo base anual promedio:	68
Cálculo financiero del ahorro	69
Ajustes en el control del consumo de combustible	69
Problema financiero identificado	70
Estrategia financiera propuesta de bajo costo	71
Matriz comparativa	72
Problema financiero identificado	73
Estrategia financiera propuesta	73
Conclusión del ajuste de procesos internos	73
Evaluación financiera antes y después de la consultoría realizada	74
Hallazgos clave en la situación inicial (2024)	74
Resultados después de la operación (2025)	74
Impacto consolidado (2026)	75
Objetivo	75
Alcance temporal	75
Nota metodológica sobre rentabilidad	75
Línea base antes de la consultoría (diagnóstico financiero)	76
Liquidez corriente: condición crítica y aparente liquidez	76
Calidad del activo corriente (problema estructural)	76
Prueba ácida (liquidez inmediata)	77
Capital de trabajo: -1.314.158,34 (dependencia de atrasos)	77
Diseño de la consultoría – medidas aplicadas (palancas de mejora)	77
“Después” de la consultoría – desempeño operativo (2025)	78
Estructura de ingresos (drivers)	78

Estructura de egresos (presión de costos)	79
Indicadores financieros 2025 (caja)	79
Impacto consolidado y sostenibilidad – proyección 2026	79
Proyección de ingresos y flujo	79
Palanca explícita: incremento del rubro garaje	80
Indicadores 2026: rentabilidad operativa (por caja).....	80
Evaluación comparativa entre el antes y después	80
Comparativo de desempeño operativo (rentabilidad operativa por caja).....	81
Cálculo de impacto del flujo (con datos del documento):.....	81
Impacto de la consultoría: lectura gerencial (qué cambió y por qué importó).....	81
Impacto en liquidez y continuidad operativa	81
Impacto en eficiencia de operación (conversión de ingresos a caja)	82
Impacto en estrategia de ingresos (garaje como palanca).....	82
Riesgos, supuestos y límites del análisis.....	82
Supuestos relevantes	82
Riesgos.....	82
Límites	82
Recomendaciones de continuidad (post consultoría).....	83
Conclusión general del informe	83
CAPITULO VI.....	84
CAPITULO VII	87
Conclusiones	87
Recomendaciones	88
Bibliografía	89

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Variación anual de los estados de reusultados 2024-2025</i>	2
Tabla 2 <i>Análisis de fuerzas T</i>	7
Tabla 3 <i>Matriz de análisis de involucrados</i>	11
Tabla 4 <i>Análisis de alternativas</i>	18
Tabla 5 <i>Análisis de datos financieros entre el 2024 y 2025</i>	30
Tabla 6 <i>Indicadores de desempeño</i>	31
Tabla 7 <i>Liquidez corriente en el sector de transporte urbano del Ecuador</i>	32
Tabla 8 <i>Cuentas comprometidas dentro de los activos corrientes</i>	33
Tabla 9 <i>Activo corriente y pasivo corriente después de las estrategias</i>	35
Tabla 10 <i>Prueba ácida en el sector de transporte urbano del Ecuador</i>	36
Tabla 11 <i>Capital de trabajo en el sector del transporte urbano del Ecuador</i>	38
Tabla 12 <i>Intervalo de liquidez en el sector del transporte urbano del Ecuador</i>	39
Tabla 13 <i>Días de cuentas por cobrar en el sector del transporte urbano del Ecuador</i>	41
Tabla 14 <i>Días de cuentas por pagar en el sector del transporte urbano del Ecuador</i>	42
Tabla 15 <i>Días de inventario en el sector del transporte urbano del Ecuador</i>	43
Tabla 16 <i>Ciclo operativo en el sector de transporte urbano en Ecuador</i>	44
Tabla 17 <i>Ciclo de efectivo en el sector de transporte urbano en Ecuador</i>	45
Tabla 18 <i>Resultados antes y después de las estrategias Método Clásico</i>	46
Tabla 19 <i>Resultados obtenidos antes y después de las estrategias Método Operativo</i>	46
Tabla 20 <i>Resumen de estrategias propuestas para mejora</i>	46
Tabla 21 <i>Participación de las cuentas principales del flujo de caja</i>	48
Tabla 22 <i>Flujo de caja operativo 2025</i>	50
Tabla 23 <i>Indicadores financieros</i>	52
Tabla 24 <i>Flujo de caja operativo 2026 (proyectado)</i>	53
Tabla 25 <i>Escenario propuesta</i>	55
Tabla 26 <i>Resultados con la propuesta sugerida</i>	56

Tabla 27 <i>Comparación de ingresos durante los años 2024, 2025 y 2026</i>	56
Tabla 28 <i>Comparación del flujo de caja durante los años 2024, 2025 y 2026</i>	56
Tabla 29 <i>Indicadores</i>	58
Tabla 30 <i>Actividad</i>	59
Tabla 31 <i>Matriz comparativa de proveedores - llantas</i>	62
Tabla 32 <i>Comparación de proveedores - filtros</i>	62
Tabla 33 <i>Comparación de proveedores - baterías</i>	63
Tabla 34 <i>Comparación de proveedores – repuestos mecánicos</i>	63
Tabla 35 <i>Comparación de proveedores – aditivos para motor</i>	64
Tabla 36 <i>Matriz financiera consolidada, análisis de proveedores</i>	65
Tabla 37 <i>Supuesto técnico: segmentación de la flota</i>	68
Tabla 38 <i>Ajuste por antigüedad (frecuencia de fallas)</i>	68
Tabla 39 <i>Ahorro por unidad (25% del correctivo)</i>	69
Tabla 40 <i>Impacto total en la flota (80 unidades)</i>	69
Tabla 41 <i>Datos base (situación actual)</i>	70
Tabla 42 <i>Cálculo del gasto actual en combustible</i>	70
Tabla 43 <i>Indicador financiero clave: costo por kilómetro</i>	70
Tabla 44 <i>Impacto financiero del ajuste (números reales)</i>	71
Tabla 45 <i>Impacto directo en rentabilidad</i>	71
Tabla 46 <i>Control del consumo de combustible antes vs después de la estrategia financiera</i>	72
Tabla 47 <i>Matriz antes vs después</i>	73
Tabla 48 <i>Recursos del proyecto</i>	84
Tabla 49 <i>Presupuesto del proyecto – gastos operativos</i>	84
Tabla 50 <i>Cronograma elaboración de proyecto</i>	85
Tabla 51 <i>Recursos necesarios para la implementación de estrategias de la empresa</i>	86
Tabla 52 <i>Cronograma estimado de la imolementación en la empresa</i>	86
Tabla 53 <i>Presupuesto detallado</i>	86

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Mapa de involucrados</i>	9
Figura 2 <i>Árbol de problemas</i>	13
Figura 3 <i>Árbol de objetivos</i>	15
Figura 4 <i>Diagrama de estrategias</i>	22
Figura 5 <i>Comparación del TCO por categoría</i>	66
Figura 6 <i>Cronograma del proyecto</i>	85

Lista de Anexos

Anexo 1 <i>Informe antiplagio</i>	89
Anexo 2 <i>Estado de situación financiera 2023</i>	90
Anexo 3 <i>Estado de situación financiera 2024</i>	90
Anexo 4 <i>Estado de resultados integral 2024</i>	90

CAPÍTULO I

Antecedentes

Contexto

La compañía de transporte urbano de la ciudad de Quito es una operadora ubicada en el sur, forma parte del sistema de transporte público convencional autorizado por la Agencia Metropolitana de Tránsito (AMT) y presta servicio a miles de usuarios que dependen del transporte colectivo como principal medio de movilidad.

La empresa opera rutas urbanas que conectan el sector de Chillogallo con zonas estratégicas de la ciudad, contribuyendo a la movilidad de residentes, estudiantes, trabajadores y comerciantes. Su flota está compuesta por ochenta unidades de transporte de tipo bus, las cuales cumplen con los estándares establecidos por la normativa municipal en términos de seguridad, operación y servicio al usuario, aunque presenta, como muchas operadoras de la ciudad, desafíos relacionados con el incremento de los costos operativos.

La demanda de pasajeros ha experimentado cambios importantes. La entrada en operación del Metro de Quito, sumada a la oferta ya consolidada del trolebús, ecovía y las líneas alimentadoras, ha generado una redistribución del flujo de usuarios, afectando particularmente a las operadoras convencionales ubicadas en el sur. Para la compañía, esto se refleja en fluctuaciones en los ingresos diarios y en la necesidad de mejorar la calidad del servicio para mantener su base de usuarios.

En los últimos años los costos operativos del transporte urbano han experimentado un aumento sostenido, impulsado principalmente por el incremento en los precios de los repuestos, llantas, lubricantes y servicios de mantenimiento. Así también el aumento en el precio del diésel, las variaciones en la cadena logística y la disponibilidad del combustible generan costos indirectos adicionales. Para la empresa, cuya flota presenta una antigüedad considerable, estos factores se traducen en un gasto operativo elevado, debido a la necesidad constante de

reparaciones, sustitución de piezas y mantenimiento correctivo. Este escenario reduce la capacidad de la empresa para destinar recursos a la modernización vehicular o a la implementación de tecnologías de control operativo.

Otro elemento crítico es el marco regulatorio. La tarifa del transporte urbano en Quito se mantiene bajo un esquema de regulación municipal que limita la capacidad de las cooperativas y compañías para ajustar sus precios. Aunque esta política busca proteger el acceso ciudadano, también reduce la flexibilidad financiera de las empresas. La compañía opera con una estructura de ingresos rígida y altamente dependiente de la demanda diaria, lo que representa un desafío para sostener inversiones significativas o asumir compromisos financieros de largo plazo.

La situación financiera de la empresa se ha vuelto cada vez más vulnerable, evidenciando márgenes reducidos de rentabilidad y dificultades para sostener niveles adecuados de liquidez. Sin embargo, también se presentan oportunidades importantes: la disponibilidad de tecnologías de gestión operativa y financiera, la posibilidad de acceder a esquemas de financiamiento para renovación de flota y la creciente necesidad de mejorar la calidad del servicio urbano.

TABLA 1

Variación anual de los estados de resultados 2024-2025

Concepto	2024 (USD)	2025 (USD)	Variación Absoluta	Variación %
Ingresos de actividades ordinarias	1.177.831,6-6	1.131.192,09	-46.639,57	-3,96%
Ganancia bruta	1.011.337,30	1.131.192,09	+119.854,79	+11,85%
Gastos totales	1.007.877,64	1.120.790,35	+112.912,71	+11,21%
Utilidad operativa estimada	3.459,66	10.401,74	+6.942,08	+200,7%
Margen operativo	0,29%	0,92%	+0,63 pp	—

Nota. Esta tabla muestra la variación de la rentabilidad de un año a otro de la empresa de transporte público.

El diagnóstico cuantitativo de la rentabilidad para el periodo 2024–2025 evidencia una situación financiera frágil y altamente vulnerable. Los ingresos operativos registraron una disminución del 3,96%, mientras que los gastos totales se incrementaron en 11,21%, generando una marcada compresión de los márgenes financieros. Aunque la utilidad operativa aumentó en términos absolutos, el margen operativo pasó apenas de 0,29% a 0,92%, lo que indica que la empresa continúa operando muy cerca de su punto de equilibrio. Este comportamiento refleja una desalineación entre la evolución de ingresos y gastos, donde los costos crecen a un ritmo significativamente mayor que la capacidad de generación de ingresos, limitando la sostenibilidad de la rentabilidad. En términos cuantitativos, la mejora observada no responde a una eficiencia estructural, sino a ajustes marginales, lo que expone a la empresa a un alto riesgo financiero ante cualquier variación adversa del entorno operativo.

Por todo lo expuesto se vuelve imprescindible analizar y evaluar estrategias financieras que permitan a la empresa optimizar su rentabilidad, mejorar su desempeño operativo y fortalecer su sostenibilidad. Este estudio se plantea como una herramienta clave para identificar oportunidades de mejora, reducir costos, aumentar la eficiencia y garantizar la continuidad de un servicio fundamental para la movilidad en el sur de Quito.

Justificación

El presente trabajo se justifica por la necesidad urgente de fortalecer la sostenibilidad financiera de la compañía de transporte público, cuya operación es esencial para la movilidad del sur de Quito. La empresa enfrenta presiones económicas derivadas del aumento de costos operativos, la antigüedad de parte de su flota, la competencia de nuevos modos de transporte y las restricciones tarifarias municipales, elementos que han reducido sus márgenes de rentabilidad y limitado su capacidad de inversión. Comprender estos factores y su impacto

directo sobre los resultados financieros es indispensable para asegurar la continuidad y calidad del servicio.

El sector de transporte atraviesa un proceso de transformación tecnológica y administrativa que exige la adopción de modelos de gestión más eficientes. La compañía opera bajo procedimientos tradicionales que dificultan el control de costos, la planificación del flujo de caja y la toma de decisiones estratégicas. Resulta fundamental analizar e identificar estrategias financieras basadas en innovación, desarrollo y herramientas actuales de gestión, que permitan mejorar la rentabilidad en el periodo

El estudio aporta un beneficio no solo para la empresa, sino también para la comunidad, al promover la sostenibilidad del transporte público dentro del Distrito Metropolitano de Quito. Un sistema de transporte financieramente sólido puede garantizar mejores niveles de servicio, seguridad y eficiencia, contribuyendo al bienestar de los usuarios y al desarrollo urbano de la ciudad.

Justificación teórica

El presente trabajo se fundamenta teóricamente en el análisis de la rentabilidad como un eje central dentro de la gestión financiera empresarial. Diversos autores señalan que la rentabilidad refleja la eficiencia con la que una organización utiliza sus recursos para generar beneficios, por lo que su estudio resulta indispensable en sectores con altos niveles de costo operativo como el transporte urbano. Aplicar conceptos financieros modernos tales como indicadores de liquidez, eficiencia, endeudamiento y margen operativo permite comprender el desempeño real de la empresa y establecer una base sólida para la formulación de estrategias.

Contribuye a fortalecer el marco teórico sobre la administración financiera en sectores de servicios públicos y transporte urbano, donde las organizaciones suelen enfrentar limitaciones normativas y presupuestarias. Este proyecto aporta conocimiento relevante al articular conceptos como rentabilidad, estructura de costos, eficiencia operativa y estrategias

de sostenibilidad financiera, permitiendo construir una base conceptual sólida que respalde el análisis de la empresa de transporte urbano de Quito y facilite la formulación de propuestas aplicables a su realidad económica.

Justificación metodológica

El presente trabajo se justifica metodológicamente porque empleará un enfoque que permita analizar de manera rigurosa la situación financiera de la empresa y evaluar estrategias que contribuyan a mejorar su rentabilidad. El uso de métodos cuantitativos, como análisis de costos, proyecciones financieras y evaluación de indicadores económicos, proporcionará una base objetiva para interpretar la información y fundamentar las conclusiones. Asimismo, el proceso metodológico incluirá la recopilación de datos operativos relacionados con flota, costos de mantenimiento, gastos de combustible y flujo de ingresos bajo tarifas reguladas, elementos necesarios para construir un diagnóstico preciso.

El diseño metodológico permitirá contrastar los resultados obtenidos con estudios y modelos financieros existentes, asegurando la validez del análisis. La aplicación de herramientas de evaluación comparativa y análisis de escenarios facilitará la identificación de alternativas viables y permitirá determinar qué estrategias generan el mayor impacto positivo en la rentabilidad de la empresa.

Justificación práctica

En el ámbito práctico, el trabajo generará beneficios directos para la compañía de transporte urbano de Quito, al proporcionar estrategias financieras que permitan optimizar sus costos operativos, mejorar la gestión administrativa y fortalecer su rentabilidad. La aplicación de estas estrategias contribuirá a una mayor estabilidad económica, mejor uso de recursos y capacidad de inversión en renovación de flota y tecnología.

Los resultados serán útiles para la toma de decisiones gerenciales y podrán replicarse en otras empresas del sector transporte. La propuesta final constituirá una herramienta práctica

que permitirá mejorar la calidad del servicio, incrementar la eficiencia operativa y fomentar la sostenibilidad del negocio en un entorno altamente competitivo y regulado.

Definición del problema

La compañía presenta una rentabilidad limitada debido al incremento de sus costos operativos y la gestión financiera tradicional. Estas condiciones han reducido sus márgenes económicos y dificultan la capacidad de inversión y modernización.

La empresa no cuenta con estrategias financieras actualizadas ni con herramientas de innovación que permitan optimizar sus recursos, mejorar su flujo de caja o evaluar de manera precisa la rentabilidad. Esta falta de planificación financiera estratégica impide tomar decisiones oportunas para asegurar la sostenibilidad.

En consecuencia, surge la necesidad de analizar y evaluar estrategias financieras orientadas a mejorar la rentabilidad, identificando las causas del bajo desempeño económico y proponiendo alternativas viables para el periodo 2025–2026.

Matriz t

Según (Qualinet, 2004) esta herramienta nos permite establecer las fuerzas que están en juego y que afectarán la situación de la organización y los planes para implantar un sistema de gestión disciplinado y normalizado. La herramienta considera que siempre existen fuerzas que se oponen, unas que juegan a favor y otras que juegan en contra.

La Matriz T elaborada permite visualizar de manera estructurada la situación actual de la empresa de transporte urbano de la ciudad de Quito, así como los escenarios posibles derivados de la implementación o ausencia de estrategias financieras. En el escenario actual se evidencia una disminución en la rentabilidad debido al incremento de los costos operativos, lo que afecta la estabilidad económica y limita la capacidad de la empresa para sostener su operación en el tiempo. Este diagnóstico constituye el punto de partida para identificar las fuerzas que impulsan y obstaculizan el proceso de mejora financiera.

Las fuerzas impulsadoras evidencian una tendencia favorable hacia el cambio, pues la empresa cuenta con respaldo gerencial, información histórica suficiente y una necesidad clara de fortalecer la gestión financiera para optimizar recursos y mejorar resultados. Estos elementos representan oportunidades concretas para avanzar hacia una mayor eficiencia y un manejo más técnico de los recursos económicos, lo que permitiría alcanzar el escenario mejorado previsto en la matriz.

Las fuerzas bloqueadoras muestran los obstáculos que podrían limitar o retrasar la adopción de nuevas estrategias. Entre estas se destacan la resistencia al cambio, la baja madurez financiera y las limitaciones presupuestarias, factores que pueden generar inercia institucional y dificultar el proceso de transformación. Sin embargo, su identificación permite anticipar riesgos y facilita la planificación de acciones que mitiguen su impacto. En conjunto, el análisis de la Matriz T ofrece una comprensión integral del contexto y sirve como base para orientar las decisiones estratégicas que contribuyan al fortalecimiento financiero de la empresa.

TABLA 2

Análisis de fuerzas T

Análisis de fuerzas T					
Situación empeorada	Situación actual				Situación mejorada
Deterioro progresivo en su rentabilidad, dificultad para cubrir sus gastos operativos y menor capacidad de mantener la operación.	La rentabilidad se ha visto afectada negativamente por el incremento de los costos operativos, lo que ha provocado una reducción sostenida de los márgenes.				Mejora en la rentabilidad, fortalecimiento de la liquidez, anticipar riesgos y asegurar una operación más sostenible y competitiva para 2026.
Fuerzas impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas bloqueadoras
Apoyo de la gerencia para adoptar estrategias de optimización financiera.	2	5	3	1	Resistencia al cambio por parte de directivos o personal administrativo.
Existencia de datos históricos sobre costos operativos, ingresos y mantenimiento.	2	4	5	2	Baja madurez financiera y poca adopción de análisis basados en datos dentro de la administración
Beneficios directos derivados de la aplicación de estrategias financieras.	1	5	3	1	Posibles limitaciones presupuestarias para implementar nuevas estrategias.
Necesidad institucional de contar con información financiera más precisa para la toma de decisiones	2	4	5	3	Falta de herramientas o software para análisis financiero profundo.

Nota. Matriz de identificación del problema y análisis de fuerzas.

CAPÍTULO II

Análisis de involucrados

Los principales actores con mayor poder e interés en el proyecto son la gerencia general y el departamento administrativo financiero, lo que representa una ventaja para la implementación de estrategias de optimización financiera, debido a su disposición al cambio y su capacidad de decisión. Estos grupos se convierten en aliados estratégicos para impulsar una mejora integral en la gestión de recursos.

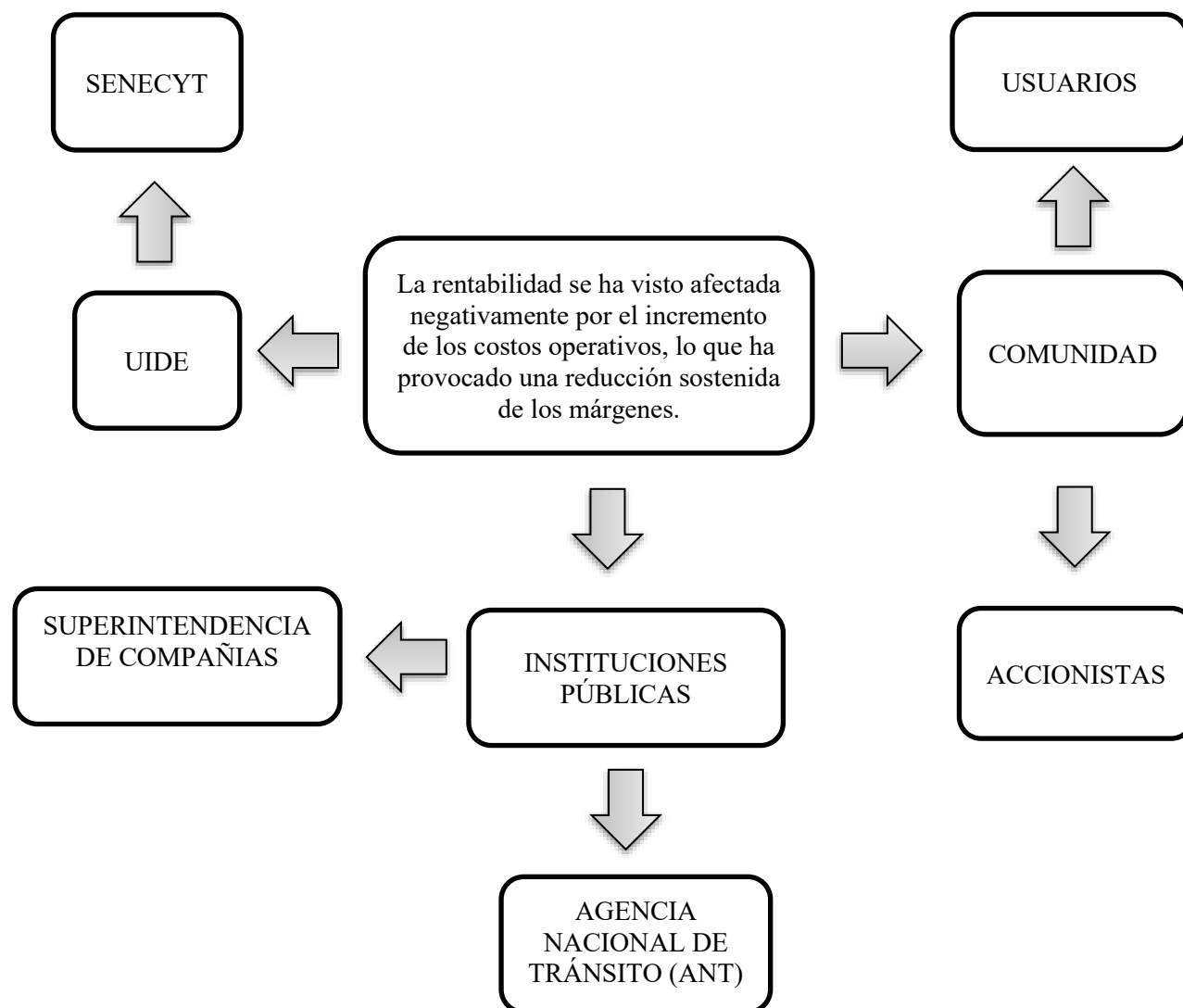
El personal operativo, aunque posee un nivel de influencia menor, participa en la ejecución de los procesos y en la entrega de información clave, por lo que es fundamental mantenerlos informados y capacitados para asegurar el éxito de las estrategias propuestas.

Los proveedores y clientes conforman actores externos que se ven afectados por la estabilidad financiera de la organización. Su correcta gestión contribuye a la mejora del flujo de efectivo y la satisfacción del usuario, elementos esenciales para una operación sostenible.

Finalmente, las entidades de control imponen obligaciones legales que la empresa debe cumplir estrictamente. Su poder es significativo, ya que pueden generar impactos financieros mediante sanciones o modificaciones normativas. Por ello, la planificación financiera debe considerar el marco regulatorio vigente como un elemento crítico.

Mapa de involucrados

“Permite optimizar los beneficios sociales e institucionales del proyecto y limitar los impactos negativos, además se puede aprovechar y potenciar el apoyo. Permite identificar todos aquellos que pudieran tener interés o que se pudieran beneficiar directa e indirectamente.” (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005, pág. 15)

FIGURA 1*Mapa de Involucrados*

Nota. Herramienta utilizada para visibilizar principales actores en la investigación.

La figura presenta un análisis de involucrados en torno a la problemática central de la organización, caracterizada por una afectación negativa de la rentabilidad derivada del incremento de los costos operativos, lo que ha generado una reducción sostenida de los márgenes financieros. Este fenómeno constituye el eje de interacción entre los distintos actores identificados.

El análisis distingue actores institucionales y regulatorios como la SENESCYT, la Superintendencia de Compañías, las instituciones públicas y la Agencia Nacional de Tránsito,

cuya influencia se ejerce mediante marcos normativos, controles y políticas que condicionan la operación y estructura de costos. Asimismo, se consideran actores sociales y económicos, tales como usuarios, comunidad y accionistas, quienes impactan en la sostenibilidad organizacional a través de expectativas de calidad, demanda de servicios y rentabilidad.

Se incorpora a la UIDE como actor académico, con una influencia indirecta asociada a la formación de talento humano y al fortalecimiento de capacidades organizacionales. En conjunto, el esquema permite comprender la problemática financiera como el resultado de una dinámica multiactor, en la que confluyen intereses, exigencias y niveles de influencia diferenciados, constituyendo un insumo clave para la toma de decisiones estratégicas.

Matriz de análisis de involucrados

La matriz de análisis de involucrados es una herramienta de gestión que permite identificar, clasificar y evaluar a los actores que influyen o son afectados por un proyecto, organización o problemática específica. Su propósito es analizar los niveles de interés, poder, influencia y expectativas de cada actor, con el fin de anticipar impactos, gestionar riesgos y definir estrategias de comunicación y toma de decisiones que contribuyan al logro de los objetivos y a la sostenibilidad organizacional

TABLA 3*Matriz de análisis de involucrados*

ACTOR INVOLUCRADO	INTERÉS SOBRE EL PROBLEMA	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS, MANDATOS Y CAPACIDADES	INTERÉS SOBRE EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS	Vigilar la transparencia, solvencia y sostenibilidad de la empresa.	Riesgo financiero debido a la pérdida de rentabilidad.	Facultad de supervisión, control y auditoría normativa.	Mantener empresas formales estables y solventes.	Sanciones o medidas correctivas si no se cumple la normativa.
INSTITUCIONES PÚBLICAS	Mejorar la prestación del servicio de transporte y la sostenibilidad del sector.	Ineficiencias estructurales y baja calidad del servicio.	Políticas públicas, normativa de transporte, presupuesto estatal.	Impulsar la mejora continua del sistema de movilidad.	Burocracia, retrasos en autorizaciones o decisiones.
AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO (ANT)	Asegurar transporte seguro, eficiente y regulado.	Disminución del servicio y riesgos para la movilidad ciudadana.	Regulaciones, control operativo y expedición de permisos.	Incrementar estándares de calidad y seguridad en el servicio.	Multas, sanciones o pérdidas de permisos por incumplimientos.
COMUNIDAD	Acceder a un servicio seguro, continuo y sostenible.	Aumento de tiempos de espera y menor calidad del transporte.	Capacidad de organización social y participación ciudadana.	Obtener un servicio confiable y mejorar la movilidad local.	Protestas, rechazo o presión social.
USUARIOS	Recibir un servicio eficiente, seguro y accesible.	Mal servicio, retrasos, inseguridad o incomodidad.	Opinión pública, capacidad de denuncia, influencia social.	Mejora inmediata del servicio y experiencia de transporte.	Baja satisfacción o pérdida de confianza.
ACCIONISTAS	Recuperar rentabilidad y asegurar el futuro financiero de la empresa.	Pérdida de márgenes y riesgo de insolvencia.	Capital, derecho a voto, capacidad de inversión.	Aumentar rentabilidad, reducir costos y asegurar continuidad.	Conflictos internos por decisiones de inversión o riesgo.

Nota. Matriz que visibiliza el grado de relación de los involucrados en el problema.

La situación actual de la empresa, marcada por una ausencia de su rentabilidad debido al incremento de los costos operativos, afecta a un amplio conjunto de actores cuya participación resulta determinante para la continuidad y sostenibilidad del servicio. Cada uno de ellos tiene intereses específicos frente al problema, diferentes percepciones sobre sus causas y capacidades particulares para influir en el desarrollo del proyecto.

En el ámbito institucional, la Superintendencia de Compañías, las instituciones públicas y la ANT tienen responsabilidades regulatorias, formativas o de supervisión que impactan directamente en la calidad del servicio y en la estabilidad de la empresa. Estos actores buscan garantizar transparencia, cumplimiento normativo, formación adecuada y mejoras en la movilidad, aunque las diferencias en tiempos de respuesta y prioridades pueden generar tensiones o retrasos.

La comunidad y los usuarios representan actores sociales clave, ya que experimentan de manera directa los efectos del deterioro del servicio. Sus intereses se centran en obtener un transporte seguro, accesible y eficiente, y cuentan con la capacidad de incidir mediante su participación o su percepción pública. Los accionistas mantienen un interés prioritario en la recuperación financiera de la empresa, puesto que la ausencia de los márgenes compromete la viabilidad económica y la sostenibilidad del negocio.

En conjunto, la interacción entre estos actores evidencia la necesidad de un proyecto de mejora integral que armonice expectativas, fortalezca capacidades institucionales y contribuya a la recuperación del servicio, mitigando los posibles conflictos derivados de la falta de coordinación, el incumplimiento normativo o la disminución en la calidad del transporte.

CAPÍTULO III

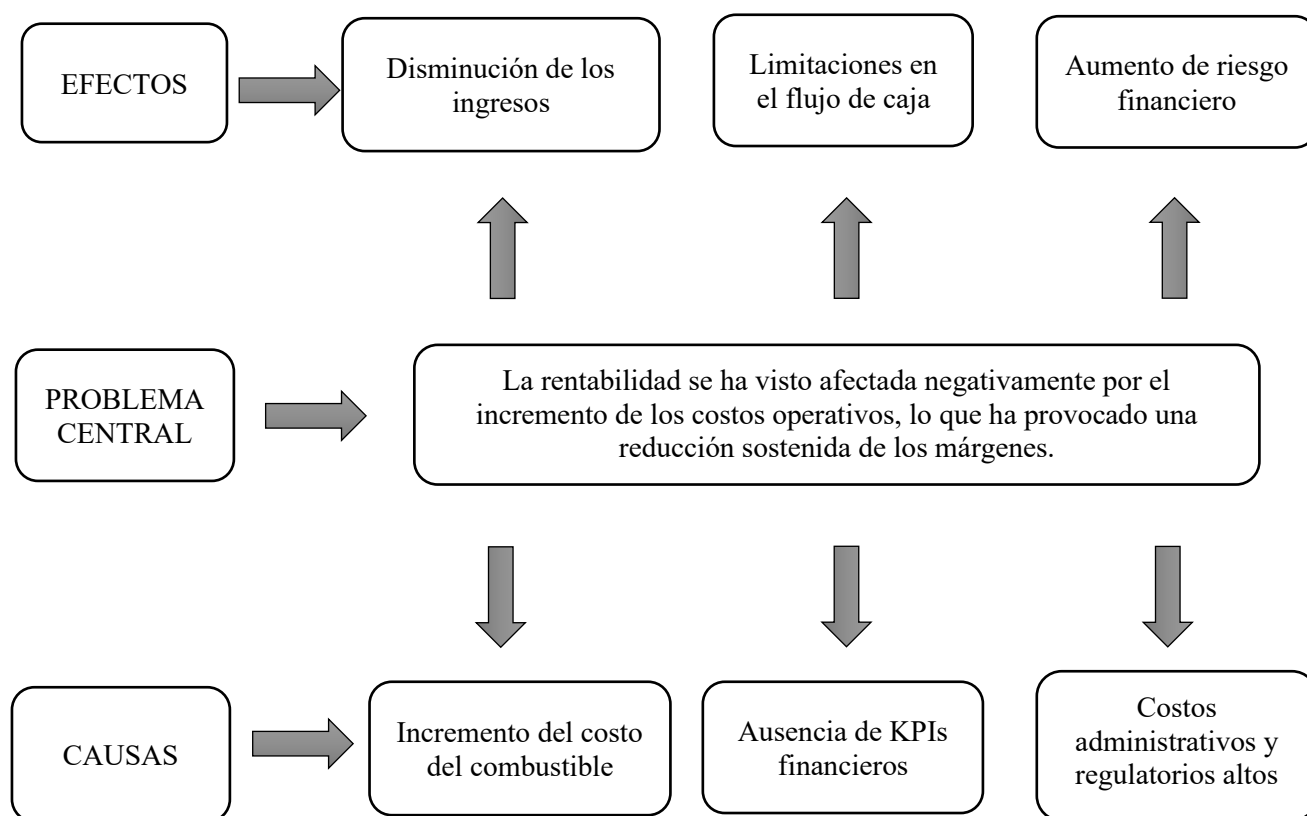
Problemas y objetivos

Árbol de problemas

Es una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican, esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005, pág. 17)

FIGURA 2

Árbol de problemas



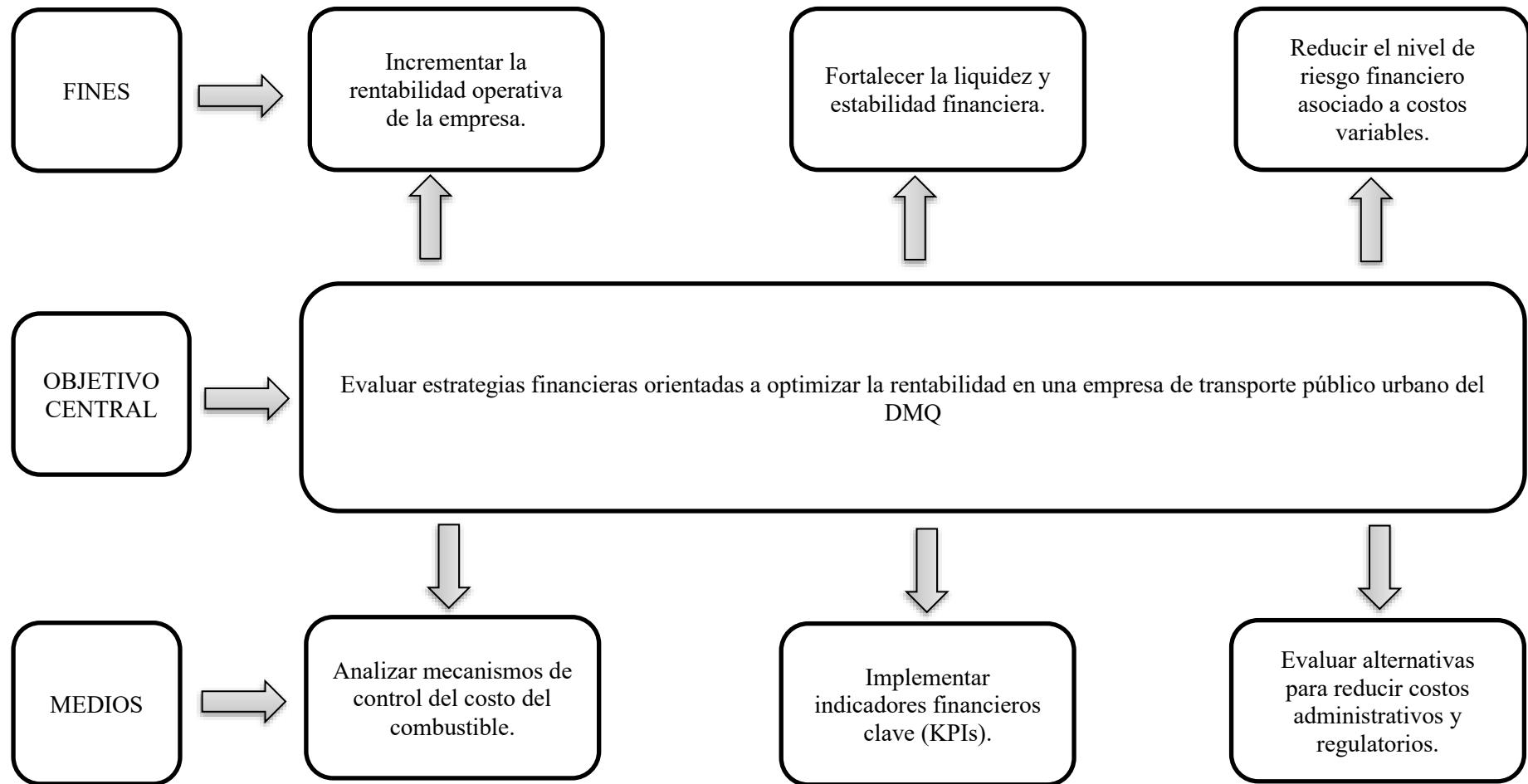
Nota. Se presenta el problema central con sus efectos y causas

El árbol de problemas evidencia que la ausencia de la rentabilidad en la empresa de transporte urbano de la ciudad de Quito tiene su origen en factores financieros que incrementan

de forma sostenida los costos operativos. Desencadenan efectos que comprometen la estabilidad económica de la organización, tales como la disminución de los márgenes de utilidad, restricciones en el flujo de caja para atender obligaciones inmediatas y un aumento del riesgo financiero derivado del deterioro de los indicadores de liquidez y solvencia. En conjunto, el análisis gráfico permite visualizar cómo los factores financieros influyen directamente en la continuidad operativa y en la capacidad de la empresa para mantener su competitividad dentro del servicio de transporte urbano de Quito.

Árbol de objetivos

“Es la versión positiva del árbol de problemas, permite determinar las áreas de intervención que plantea el proyecto, es necesario revisar cada problema y convertirlo en un objetivo realista y deseable.” (Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005, pág. 18)

FIGURA 3*Árbol de objetivos*

El objetivo central es evaluar estrategias financieras que permitan optimizar la rentabilidad de una empresa de transporte público urbano del DMQ durante el período 2026. Los fines representan los resultados estratégicos que se buscan alcanzar con la aplicación de estas estrategias. Entre ellos se destacan: incrementar la rentabilidad operativa, lo que implica mejorar la relación entre ingresos y gastos; fortalecer la liquidez y estabilidad financiera, asegurando la capacidad de cubrir obligaciones y reducir el riesgo financiero.

Por otro lado, los medios constituyen las acciones específicas necesarias para lograr el objetivo general y avanzar hacia los fines planteados. Entre estos se incluyen: implementar indicadores financieros clave (KPIs) que permitan medir el desempeño económico y operacional y evaluar alternativas para optimizar costos administrativos, mediante negociaciones, revisión de contratos y estandarización de procesos. Estos medios proporcionan la base táctica para mejorar la gestión financiera y contribuir al fortalecimiento integral de la empresa.

CAPÍTULO IV

Análisis de alternativas

Matriz de análisis de alternativas.

(Cempro, 2015, pág. 18) afirma que la matriz “Permite establecer el objetivo central del proyecto, identificar los medios posibles para alcanzarlo y seleccionar aquellos que resulten más adecuados, la alternativa seleccionada determinara las características de la intervención”

TABLA 4*Análisis de alternativas*

Objetivo	Impacto sobre el propósito	Factibilidad técnica	Factibilidad financiera	Factibilidad social	Factibilidad política	Total	Categoría
Evaluar estrategias financieras orientadas a optimizar la rentabilidad en una empresa de transporte público urbano del DMQ durante el periodo 2026	5	5	4	5	5	24	ALTA
Incrementar la rentabilidad operativa de la empresa	5	4	3	3	3	18	MEDIO
Fortalecer la liquidez y estabilidad financiera	5	4	4	5	4	22	ALTA
Reducir el nivel de riesgo financiero asociado a costos variables	4	4	3	4	3	18	MEDIO
Analizar mecanismos de control del costo del combustible.	4	3	3	4	3	17	MEDIO
Implementar indicadores financieros clave (KPIs).	5	5	4	5	4	23	ALTA
Evaluar alternativas para reducir costos administrativos	4	4	3	5	4	20	MEDIO

Nota. El análisis de alternativas sirve para guiar, medir y comparar diversas opciones para resolver problemas. Este análisis se basa en criterios de costo, viabilidad técnica, viabilidad social y política, con el fin de elegir la mejor alternativa (Meredith & Mantel, 2017).

El presente análisis de alternativas tiene como propósito evaluar un conjunto de objetivos estratégicos orientados a optimizar la rentabilidad de una empresa de transporte público urbano del DMQ durante el periodo 2026. A partir de la valoración de cada objetivo, fue posible identificar el nivel de factibilidad, impacto y alineación con el propósito principal, lo que permitió establecer un orden de prioridad y orientar la toma de decisiones hacia intervenciones financieramente sólidas y operativamente viables. Este proceso evidencia las áreas donde la empresa debe concentrar esfuerzos inmediatos y aquellas que requieren un avance progresivo para fortalecer su sostenibilidad económica.

Entre los objetivos evaluados, tres obtuvieron calificaciones altas y fueron clasificados con un nivel de viabilidad ALTA, ya que presentan un impacto significativo sobre la rentabilidad y una factibilidad técnica, financiera, social y política favorable.

El objetivo “Evaluar estrategias financieras orientadas a optimizar la rentabilidad durante el periodo 2026” (24 puntos, categoría ALTA) obtuvo la puntuación más elevada. Esto refleja la importancia de realizar un diagnóstico financiero integral que permita identificar costos críticos, ineficiencias operativas y oportunidades de mejora en la gestión de recursos. Su alta valoración demuestra que la empresa cuenta con las condiciones necesarias para implementar este análisis y que sus resultados serán determinantes para la toma de decisiones estratégicas.

“Implementar indicadores financieros clave (KPIs)” (23 puntos, categoría ALTA) se posiciona como otro de los elementos más relevantes del análisis. La ausencia de mediciones financieras dificulta la gestión eficiente y liquidez operativa, esto permitirá una gestión basada en datos y una evaluación continua del desempeño económico. Su alta factibilidad financiera

y técnica confirma que es una acción viable y de alto retorno, indispensable para fortalecer la gestión y mejorar la toma de decisiones.

El objetivo “Fortalecer la liquidez y estabilidad financiera” (22 puntos, categoría ALTA) también presenta un nivel de prioridad elevado. La operación de la empresa requiere contar con recursos suficientes para cubrir gastos esenciales, nómina y obligaciones regulatorias. Su alta factibilidad financiera y su impacto positivo en la estabilidad demuestran que mejorar la liquidez es fundamental para garantizar la continuidad del servicio.

Por otro lado, cuatro objetivos fueron clasificados como de viabilidad MEDIA, lo que indica que, si bien son importantes para la optimización financiera, presentan limitaciones técnicas, financieras o contextuales que dificultan su implementación inmediata.

El objetivo “Incrementar la rentabilidad operativa” (18 puntos, categoría MEDIO) refleja la necesidad de mejorar la relación entre ingresos y costos; sin embargo, su factibilidad técnica y financiera es moderada debido a factores estructurales como costos fijos elevados, tarifas reguladas y condiciones operativas del DMQ.

“Reducir el nivel de riesgo financiero asociado a costos variables” (18 puntos, categoría MEDIO) muestra que, aunque es un aspecto crítico para la estabilidad financiera, la empresa tiene limitada capacidad de influir directamente sobre variables como las condiciones macroeconómicas.

El objetivo “Analizar mecanismos de control del costo del combustible” (17 puntos, categoría MEDIO), aunque relevante, presenta barreras relacionadas con la implementación tecnológica, la necesidad de telemetría, el rediseño de rutas y la capacitación del personal. Estas limitaciones reducen su factibilidad operativa en el corto plazo.

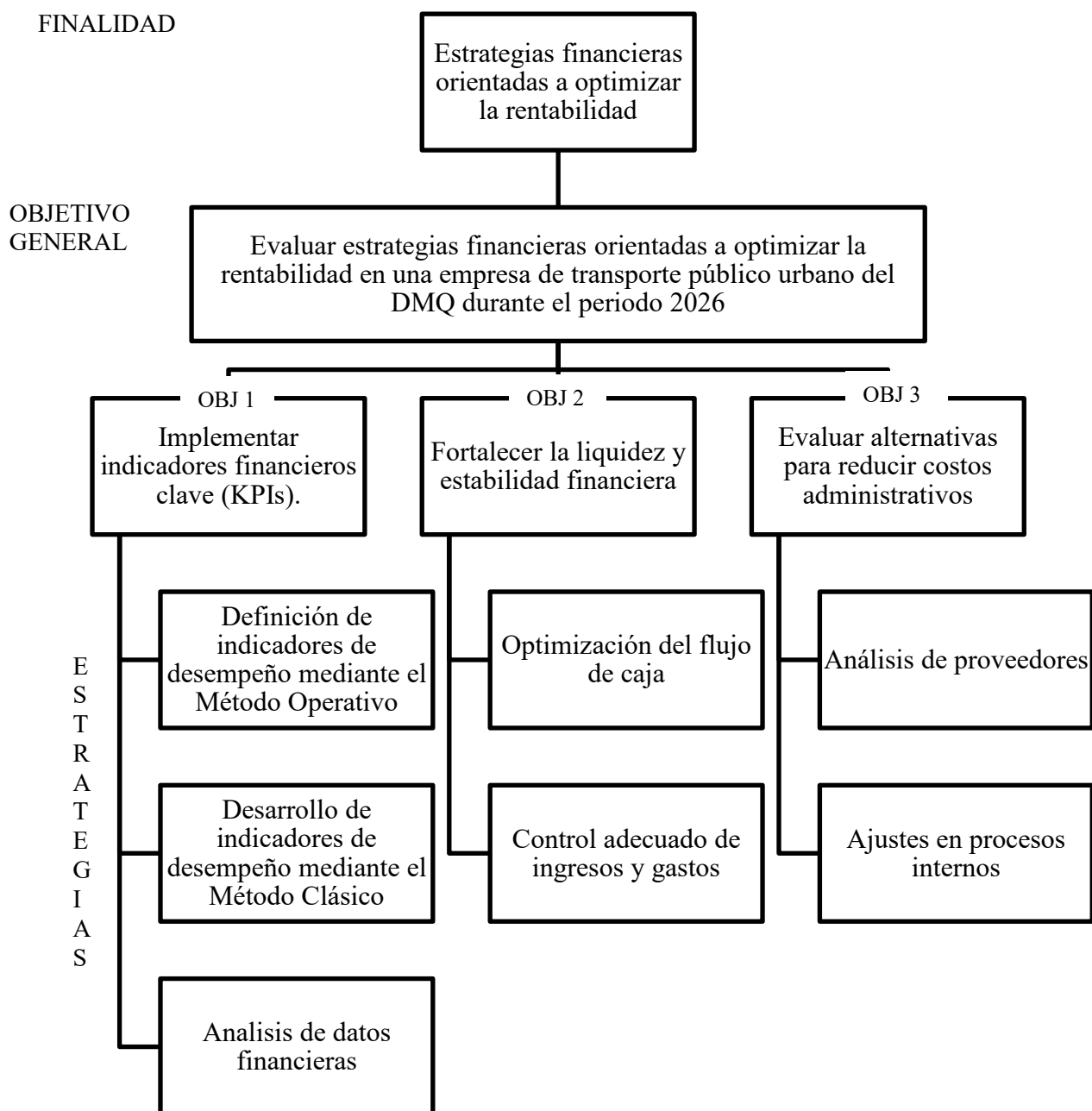
“Evaluar alternativas para reducir costos administrativos” (20 puntos, categoría MEDIO) evidencia la importancia de optimizar procesos internos y buscar eficiencias, pero también muestra restricciones sociales y políticas, especialmente cuando se requiere

negociación institucional, revisión de contratos o cambios en procedimientos ya establecidos.

Los resultados obtenidos permiten concluir que la empresa debe priorizar acciones orientadas al análisis financiero integral, la implementación de KPIs y el fortalecimiento de la liquidez, ya que estas estrategias presentan el mayor potencial de impacto y la mayor viabilidad. Las alternativas de prioridad media deben gestionarse de manera progresiva, complementando las acciones principales y contribuyendo a una mejora sostenida del desempeño financiero y operativo de la empresa de transporte urbano del DMQ.

Diagrama de estrategias

(Ortegon, Pacheco, & Prieto, 2005, pág. 19) menciona que “permite establecer niveles jerárquicos, fin propósitos, componentes y actividades, esto debido a la necesidad de ajustar el análisis de selección de las alternativas óptimas. Es un esquema de la alternativa de solución más viable.”

FIGURA 4*Diagrama de estrategias*

La figura presenta la estructura lógica y jerárquica de las estrategias financieras orientadas a optimizar la rentabilidad de una empresa de transporte público urbano del Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) durante el periodo 2026. En la parte superior se establece el objetivo general, que consiste en evaluar estrategias financieras que permitan mejorar la

rentabilidad de la empresa en un entorno caracterizado por altos costos operativos, restricciones presupuestarias y variaciones en la demanda del servicio.

A partir de este objetivo general, el esquema se desagrega en tres ejes estratégicos principales. El primero corresponde a la implementación de indicadores financieros clave (KPIs), orientados a medir el desempeño financiero de la empresa mediante la definición y desarrollo de indicadores tanto bajo el método operativo como el método clásico, apoyados en el análisis sistemático de datos financieros. Este eje busca fortalecer la toma de decisiones basada en información objetiva y medible.

El segundo eje estratégico se enfoca en fortalecer la liquidez y estabilidad financiera, priorizando la optimización del flujo de caja y el control adecuado de los ingresos y gastos. Estas acciones permiten garantizar la sostenibilidad financiera de la empresa y reducir el riesgo asociado a desequilibrios financieros en el corto y mediano plazo.

Finalmente, el tercer eje aborda la evaluación de alternativas para reducir costos administrativos, mediante el análisis de proveedores y la implementación de ajustes en los procesos internos. Este componente busca mejorar la eficiencia operativa, disminuir gastos innecesarios y contribuir directamente al incremento de la rentabilidad.

En conjunto, el gráfico evidencia una visión integral de la gestión financiera, donde la medición del desempeño, la estabilidad económica y la optimización de costos se articulan como pilares fundamentales para mejorar la rentabilidad de la empresa de transporte público urbano.

CAPITULO V

Antecedentes de la propuesta

La empresa de transporte urbano del Distrito Metropolitano de Quito ha experimentado en los últimos años una reducción progresiva en sus márgenes de rentabilidad, producto del incremento sostenido de los costos operativos, la regulación tarifaria municipal y la competencia derivada de nuevos sistemas de movilidad como el Metro de Quito.

El análisis financiero correspondiente al período 2024–2025 evidencia una disminución de los ingresos operativos del 3,96% y un incremento de los gastos totales del 11,20%, lo que ha generado una compresión significativa del margen operativo.

Adicionalmente, los indicadores de liquidez reflejan una situación crítica, con una liquidez corriente de 0,31 y una prueba ácida de 0,18, valores que se encuentran fuera del rango aceptable para el sector transporte.

En este contexto, surge la necesidad de formular una propuesta financiera estratégica que permita mejorar la rentabilidad, fortalecer la liquidez y garantizar la sostenibilidad operativa para el período 2025–2026.

Justificación de la propuesta

La propuesta se justifica por la necesidad de fortalecer la estabilidad financiera de la empresa y reducir el riesgo de insolvencia derivado de la estructura actual de costos y pasivos.

Desde el punto de vista económico, la empresa presenta un capital de trabajo negativo y una alta dependencia de refinanciamientos, lo que compromete su continuidad operativa.

Desde el punto de vista estratégico, la implementación de indicadores financieros clave (KPIs), la optimización del flujo de caja y la reestructuración del pasivo corriente permitirán tomar decisiones basadas en datos y mejorar la eficiencia administrativa.

Asimismo, la propuesta genera un impacto social positivo, ya que un transporte financieramente sostenible garantiza continuidad del servicio, seguridad y estabilidad para los

usuarios del sur de Quito.

Objetivo general

Evaluar e implementar estrategias financieras orientadas a mejorar la rentabilidad, fortalecer la liquidez y optimizar la gestión económica de una empresa de transporte público urbano del Distrito Metropolitano de Quito durante el período 2025–2026.

Orientación para el estudio

El estudio se fundamenta en los principios de la administración financiera moderna, particularmente en el análisis de rentabilidad, liquidez, solvencia y eficiencia operativa.

Se utilizan conceptos como:

- Indicadores financieros clásicos (liquidez corriente, prueba ácida, capital de trabajo).
- Indicadores operativos (ciclo operativo, ciclo de efectivo).
- Gestión estratégica del flujo de caja.
- Reestructuración financiera y capitalización.
- Optimización de costos y análisis de proveedores.

El marco teórico integra aportes de la gestión financiera empresarial y modelos de sostenibilidad financiera en sectores regulados, especialmente en empresas de servicios públicos donde los ingresos presentan rigidez tarifaria.

Relación de contenidos

Los contenidos del proyecto se estructuran de manera lógica y progresiva:

- Primero, se realiza un diagnóstico financiero detallado de la empresa.
- Luego, se identifican los problemas estructurales que afectan la rentabilidad.
- Posteriormente, se plantean alternativas estratégicas basadas en indicadores financieros.
- Finalmente, se evalúa el impacto antes y después de la implementación de las estrategias.

Cada capítulo se articula con el siguiente, permitiendo pasar del análisis descriptivo al diseño de soluciones financieras aplicables.

Metodología utilizada

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y analítico.

Se utilizaron las siguientes técnicas:

- Análisis documental de estados financieros (2024–2025).
- Cálculo e interpretación de indicadores financieros.
- Aplicación de cuestionarios al gerente de la empresa.
- Evaluación comparativa antes y después de la implementación de estrategias.
- Análisis de escenarios financieros proyectados 2026.

El método empleado combina el análisis descriptivo para el diagnóstico inicial y el método deductivo para la formulación de estrategias financieras aplicables.

Evaluación de la situación actual

Contexto y diagnóstico de la empresa

Con el fin de conocer la situación financiera actual y el contexto operativo de la empresa, se aplicó un cuestionario dirigido al gerente de la empresa, el cual permitió recopilar información relevante sobre la gestión financiera, el control de costos, el uso de indicadores y los procesos administrativos. Las respuestas obtenidas constituyen la base para el análisis y diagnóstico de la empresa, ya que reflejan de manera objetiva las prácticas actuales, las fortalezas existentes y las áreas susceptibles de mejora. A partir de esta información, se establece el contexto empresarial y financiero que sustenta el desarrollo del diagnóstico, así como la formulación de propuestas orientadas a optimizar la rentabilidad y fortalecer la sostenibilidad económica de la organización.

Cuestionario

1. ¿Considera que la situación financiera actual de la empresa es adecuada para

garantizar una rentabilidad sostenible?

La situación financiera permite mantener la operatividad y cumplir con las obligaciones principales; sin embargo, los márgenes de rentabilidad son ajustados, lo que limita el crecimiento a largo plazo.

2. ¿La empresa cuenta con una gestión financiera formal que apoye la toma de decisiones estratégicas?

La empresa cuenta con una gestión financiera básica que facilita el control general de los recursos, aunque aún puede fortalecerse para apoyar decisiones más estratégicas.

3. ¿Se realiza un análisis periódico de los estados financieros para evaluar la rentabilidad de la empresa?

Se realiza un análisis general de los estados financieros, principalmente para verificar resultados, aunque no siempre con el nivel de detalle requerido para evaluar la rentabilidad.

4. ¿Los ingresos actuales permiten cubrir adecuadamente los costos operativos y financieros?

Los ingresos permiten cubrir los costos operativos y financieros; no obstante, el incremento de ciertos gastos reduce el margen disponible para inversiones.

5. ¿Considera que existen oportunidades de mejora en la gestión financiera para aumentar la rentabilidad?

Sí, existen oportunidades de mejora relacionadas con la planificación financiera, el control de costos y el uso más eficiente de los recursos.

6. ¿La empresa utiliza actualmente indicadores financieros para medir su desempeño y rentabilidad?

Se utilizan algunos indicadores básicos de control financiero, aunque no de forma integral para medir el desempeño y la rentabilidad.

7. ¿Considera necesario implementar indicadores financieros más específicos para

mejorar la gestión?

Sí, la implementación de indicadores financieros más específicos permitiría mejorar el control y la toma de decisiones.

8. ¿La empresa cuenta con estrategias definidas para optimizar el flujo de caja?

Existen acciones operativas para gestionar el flujo de caja, aunque estas podrían estructurarse mejor mediante una planificación financiera más formal.

9. ¿Existe un control formal de ingresos y gastos que permita mejorar la rentabilidad?

Existe un control general de ingresos y gastos, pero se reconoce la necesidad de fortalecer el seguimiento y análisis.

10. ¿Se realiza un análisis de proveedores con criterios financieros para reducir costos?

El análisis de proveedores se realiza principalmente en función de la continuidad del servicio, aunque podría complementarse con criterios financieros.

11. ¿Considera que los procesos internos pueden ajustarse para mejorar la eficiencia administrativa y financiera?

Sí, algunos procesos internos pueden optimizarse para mejorar la eficiencia y reducir costos operativos.

12. ¿Actualmente se realiza una comparación financiera antes y después de aplicar decisiones o cambios administrativos?

En ciertos casos se realiza una evaluación comparativa general, aunque no de manera sistemática.

13. ¿Considera que la aplicación de mejoras financieras permitiría incrementar la rentabilidad de la empresa?

Sí, la aplicación de mejoras financieras contribuiría a fortalecer la rentabilidad y la sostenibilidad económica.

14. ¿La empresa cuenta con un sistema de control financiero que permita el seguimiento

continuo del desempeño económico?

La empresa dispone de mecanismos básicos de control financiero, aunque estos pueden evolucionar hacia un sistema más integral.

15. ¿Considera necesaria la implementación de un sistema de medición continua de resultados financieros?

Sí, contar con un sistema de medición continua permitiría mejorar el control financiero y apoyar la toma de decisiones oportunas.

En conjunto, las respuestas reflejan que la empresa mantiene una situación financiera estable y operativa, capaz de cubrir sus obligaciones y sostener su funcionamiento diario; sin embargo, presenta márgenes de rentabilidad ajustados que limitan su capacidad de crecimiento y fortalecimiento a largo plazo. La gestión financiera existe, pero se caracteriza por ser básica y poco sistematizada, con análisis periódicos generales, controles elementales de ingresos y gastos, y uso limitado de indicadores clave para la toma de decisiones estratégicas. Se identifican claras oportunidades de mejora en planificación financiera, control de costos, evaluación de proveedores, optimización de procesos internos y estructuración del flujo de caja. En este contexto, la implementación de indicadores financieros más específicos, un sistema integral de control y medición continua de resultados, y evaluaciones comparativas sistemáticas antes y después de aplicar decisiones administrativas, resultan fundamentales para incrementar la rentabilidad, mejorar la eficiencia y asegurar la sostenibilidad económica futura de la empresa.

Análisis de datos financieros

Para la realización del análisis de los datos financieros de la empresa, resulta imprescindible contar con información confiable y verificable. En este estudio, los estados de resultados y los balances financieros fueron obtenidos a través de dos fuentes principales: la Superintendencia de Compañías y un contacto directo con la empresa. Esta doble fuente

permitió contrastar y validar la información utilizada en el análisis, garantizando mayor consistencia y rigor metodológico. Los documentos correspondientes se detallan en el anexo respectivo.

TABLA 5

Análisis de datos financieros entre el 2024 y 2025

Concepto	2024	2025	Variación Absoluta	Variación %
Ingresos de actividades ordinarias	1.177.831,66	1.131.192,09	-46.639,57	-3,96%
Ganancia bruta	1.011.337,30	960.692,30	-50.645,00	-5.01%
Gastos totales	1.007.877,64	1.120.790,35	+112.912,71	+11,20%
Utilidad operativa estimada	3.459,66	10.401,74	+6.942,08	+200,7%
Margen operativo	0,29%	0,92%	+0,63 pp	—

Por todo lo expuesto se vuelve imprescindible analizar y evaluar estrategias financieras que permitan a la compañía de transporte urbano de la ciudad de Quito. optimizar su rentabilidad, mejorar su desempeño operativo y fortalecer su sostenibilidad. Este estudio se plantea como una herramienta clave para identificar oportunidades de mejora, reducir costos, aumentar la eficiencia y garantizar la continuidad de un servicio fundamental para la movilidad en el sur de Quito.

Propuesta de mejoras financieras

En la empresa de servicio de transporte, como ya se ha mencionado en capítulos anteriores existe un problema que afecta a la empresa y genera descontento en los socios, por ello fue necesario realizar entrevistas con los directivos de la compañía, quienes proporcionaron información relevante que permite tener una amplia visualización de la situación financiera de la empresa.

Con el contexto anterior se determina que el proyecto a ser aplicado es viable, ya que van a conocer de manera más ágil los ingresos y los egreso, esto pretende minimizar riesgos de

quiebres financieros.

Implementación de indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño financiero constituyen herramientas fundamentales para el análisis, control y evaluación de la gestión económica de una organización. Estos indicadores permiten medir la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones, administrar eficientemente sus recursos y sostener su operación en el tiempo. A través de su aplicación sistemática, facilitan la identificación temprana de riesgos financieros, la evaluación del desempeño operativo y el apoyo a la toma de decisiones gerenciales.

Los indicadores financieros permiten comparar el desempeño de la empresa con estándares sectoriales, evaluar tendencias en el tiempo y establecer objetivos de mejora orientados a la sostenibilidad financiera.

TABLA 6

Indicadores de desempeño

Categoría	Indicador de desempeño	¿Qué mide?	¿Para qué sirve?
Liquidez	Liquidez corriente	Capacidad de la empresa para cubrir pasivos de corto plazo con activos corrientes	Evaluar la solvencia inmediata y el riesgo de iliquidez
	Prueba ácida	Capacidad de pago inmediato excluyendo inventarios	Medir la liquidez real y la disponibilidad efectiva de recursos
	Capital de trabajo	Diferencia entre activos y pasivos corrientes	Analizar la estabilidad financiera de corto plazo
	Intervalo de liquidez	Días que la empresa puede operar con el efectivo disponible	Evaluar la continuidad operativa ante retrasos en ingresos
Gestión	Días de cuentas por cobrar	Tiempo promedio de recuperación de ventas	Evaluar la eficiencia del proceso de cobranza
	Días de cuentas por pagar	Tiempo promedio de pago a proveedores	Analizar la política de pagos y el manejo del crédito comercial
	Días de inventario	Tiempo promedio de rotación de inventarios	Medir la eficiencia en la administración de inventarios
	Ciclo operativo	Tiempo total del proceso operativo desde la compra hasta la cobranza	Evaluar la eficiencia global de la operación
	Ciclo de efectivo	Tiempo entre el desembolso y la recuperación del efectivo	Analizar la gestión integral del flujo de caja

Definición de indicadores mediante el método clásico

El método clásico permite evaluar de forma rápida la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de corto plazo mediante indicadores financieros básicos. El método clásico facilita un diagnóstico claro para apoyar decisiones gerenciales oportunas.

Liquidez corriente

Analiza la capacidad de una empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo utilizando sus activos corrientes, evaluando si dispone de recursos suficientes para operar sin problemas financieros inmediatos.

$$577.391 / 1.891.549 = 0.31$$

La empresa no puede cubrir sus obligaciones de corto plazo con sus activos corrientes. Depende totalmente de refinanciaciones y retrasos en pagos. Por cada USD 1,00 de deuda de corto plazo, la empresa dispone solo de USD 0,31 en activos corrientes.

TABLA 7

Liquidez corriente en el sector de transporte urbano del Ecuador

Liquidez corriente	Situación
1,0 – 1,2	Óptima (poco común)
0,8 – 1,0	Aceptable
0,6 – 0,8	Riesgo controlado
< 0,6	Crítica
0,31	Fuera de rango

El análisis detallado del activo corriente revela que una parte significativa de este no posee liquidez real. El efectivo disponible es mínimo y no permite sostener la operación diaria, mientras que las cuentas por cobrar a partes relacionadas y los anticipos a proveedores representan recursos inmovilizados que no se convierten rápidamente en caja. Aunque estas cuentas se consideran activos desde el punto de vista contable, en la práctica no contribuyen a la capacidad inmediata de pago, generando una percepción de liquidez que no se refleja en la realidad operativa de la empresa.

Activo corriente total: USD 577.391

TABLA 8

Cuentas comprometidas dentro de los activos corrientes

Cuenta	Valor	Calidad de liquidez
Efectivo y bancos	6.760	Nula
Cuentas por cobrar clientes	83.608	Media
Cuentas por cobrar relacionados	243.816	Baja
Anticipos a proveedores	186.559	Muy baja
Inventarios	56.647	Media

El pasivo corriente presenta un nivel elevado en relación con el activo corriente disponible, lo que indica que la empresa ha financiado activos de largo plazo con obligaciones exigibles en el corto plazo. Esta desalineación temporal incrementa el riesgo financiero, ya que la empresa debe afrontar compromisos inmediatos sin contar con recursos líquidos suficientes, obligándola a postergar pagos y depender del crédito de proveedores para continuar operando.

Pasivo corriente: USD 1.891.549

Entre las cuentas que más afectan negativamente la liquidez se encuentran los anticipos a proveedores y las cuentas por cobrar a partes relacionadas. Los anticipos representan recursos entregados sin retorno inmediato, mientras que las cuentas por cobrar a relacionados suelen carecer de una política estricta de cobro, convirtiéndose en retiros de efectivo encubiertos.

Adicionalmente, el bajo nivel de efectivo disponible limita la capacidad de respuesta ante gastos operativos imprevistos, elevando el riesgo de interrupción del servicio.

- Anticipos a proveedores (USD 186.559)
- Cuentas por cobrar a relacionados (USD 243.816)
- Efectivo (USD 6.760)

Estrategias financieras para mejorar la liquidez corriente

Reclasificar cuentas por cobrar a partes relacionadas (no negociable).

El primer paso consiste en reclasificar la totalidad de las cuentas por cobrar a partes

relacionadas como préstamos de largo plazo o como aportes de capital. Aunque estas cuentas se registran contablemente como activo corriente, en la práctica no representan recursos disponibles para cubrir obligaciones inmediatas, ya que no existe una política real de cobro ni una exigibilidad efectiva en el corto plazo. Su reclasificación permite sincerar la liquidez real de la empresa

Situación actual: cuentas por cobrar relacionadas: USD 243.816 (inflan el AC)

Acción: Reclasificar 100% a largo plazo o capital

Esto no mejora la ratio, pero es obligatorio para que el indicador sea real. Activo corriente luego de limpiar las cuentas por cobrar relacionadas.

$$577.391 - 243.816 = 333.575$$

Renegociación agresiva del pasivo corriente

La renegociación de al menos el 50% del pasivo corriente para trasladarlo al largo plazo. Esta acción busca corregir el descalce financiero existente, en el cual obligaciones exigibles en el corto plazo financian activos de larga vida útil. Mediante la extensión de plazos con proveedores, entidades financieras y acreedores estratégicos, la empresa reduce significativamente la presión de pagos inmediatos

Renegociar 50% del pasivo corriente a largo plazo

$$1.891.549 \times 50\% = 945.775$$

Nuevo pasivo corriente

$$1.891.549 - 945.775 = 945.774$$

Capitalización directa de socios

La capitalización de los socios constituye la acción más determinante para alcanzar una liquidez corriente de 0,9 o superior. Dado que la brecha de liquidez no puede cerrarse únicamente con ajustes operativos, es indispensable que los socios realicen aportes efectivos de capital en efectivo. Para llegar a 0,9 con el nuevo pasivo, la capitalización requerida es:

$$851.197 - 333.575 = 517.622$$

Recuperación de anticipos a proveedores

De manera complementaria, se plantea la recuperación de al menos el 60% de los anticipos entregados a proveedores, ya sea mediante la devolución directa de efectivo o la entrega inmediata de bienes y servicios. Los anticipos representan recursos inmovilizados que no generan liquidez y, por lo tanto, su recuperación permite fortalecer la caja operativa sin incrementar el endeudamiento.

Recuperación conservadora

60% de anticipos:

$$186.559 \times 60\% = 111.935$$

Esto reduce la capitalización necesaria.

Inyección de caja vía financiamiento puente

Como acción de apoyo, se recomienda la obtención de un financiamiento puente con un horizonte de 12 a 24 meses, destinado exclusivamente a fortalecer la caja operativa. Este tipo de financiamiento no debe utilizarse para cubrir ineficiencias estructurales, sino como un instrumento temporal que facilite la transición hacia una estructura financiera más equilibrada.

Crédito operativo 12–24 meses

Monto: **USD 150.000**

Escenario esperado

TABLA 9

Activo corriente y pasivo corriente después de las estrategias

Concepto	USD
Activo corriente	
AC depurado	333.575
Recuperación anticipos	+111.935
Capitalización socios	+405.687
Financiamiento puente	+150.000
Activo corriente final	1.001.197
Pasivo corriente	

Pasivo renegociado a LP	-945.775
Pasivo corriente final	945.775

Es importante destacar que alcanzar una liquidez adecuada no depende únicamente de la mejora en la gestión operativa, sino de decisiones financieras estratégicas que involucren directamente a los socios y acreedores. La combinación de disciplina financiera, reestructuración de pasivos y fortalecimiento patrimonial permitirá a la empresa pasar de un estado de supervivencia a uno de estabilidad. Liquidez corriente final

Liquidez corriente mejorada

$$1.001.197 / 945.774 = 1,06$$

Prueba ácida

Evalúa la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo sin depender de inventarios ni anticipos, es decir, utilizando únicamente los activos de mayor liquidez real, como efectivo y cuentas por cobrar exigibles. Es un indicador más exigente que la liquidez corriente y clave en empresas de transporte, donde la continuidad operativa depende de la caja diaria.

$$334.185,14 / 1.891.549,39 = 0,18$$

En cuanto a prueba acida el transporte público urbano tiene como referencia número entre: \$0,6 – \$1,2. Debido a que el sector no depende de inventarios, se espera una prueba ácida cercana a la liquidez corriente. Este indicador evalúa la capacidad de pago inmediato, excluyendo inventarios por ser menos líquidos. La empresa no puede cubrir ni el 20% de sus obligaciones inmediatas con activos líquidos reales.

TABLA 10

Prueba acida en el sector de transporte urbano del Ecuador

Prueba ácida	Interpretación
0,7 – 1,0	Sólida
0,5 – 0,7	Aceptable
0,4 – 0,5	Débil

< 0,4	Crítica
0,18	Fuera de rango

La prueba ácida refleja una situación crítica de liquidez inmediata, evidenciada por un ratio de 0,18, muy por debajo de los niveles aceptables para el sector de transporte urbano. Este bajo resultado se origina principalmente en la escasa disponibilidad de efectivo y equivalentes, que resulta insuficiente para cubrir obligaciones de corto plazo, así como en una estructura del activo corriente distorsionada por la elevada participación de anticipos a proveedores y cuentas por cobrar a partes relacionadas que, aunque registradas como corrientes, no son realizables en el corto plazo. El alto volumen de pasivo corriente conformado por obligaciones con proveedores, laborales y tributarias ejerce una fuerte presión sobre la liquidez, dejando a la empresa con una capacidad muy limitada para atender sus compromisos inmediatos. Entre las cuentas que más afectan negativamente el indicador de prueba ácida se encuentran

- Anticipos a proveedores (USD 186.559)
- Cuentas por cobrar a partes relacionadas (USD 243.816)
- Efectivo y equivalentes (USD 6.760)

Estrategias Financieras para mejorar la prueba ácida

La implementación conjunta de las acciones financieras propuestas, que incluyen la reclasificación de las cuentas por cobrar a partes relacionadas como activos de largo plazo, la recuperación parcial de los anticipos a proveedores, la capitalización directa de los socios, la obtención de un financiamiento puente y la renegociación del pasivo corriente, tiene un efecto directo y significativo en la mejora del indicador de prueba ácida. Estas medidas permiten fortalecer la caja real y depurar el activo corriente, eliminando partidas que no representan liquidez inmediata y aumentando los recursos efectivamente disponibles para cubrir obligaciones de corto plazo. Como resultado, la prueba ácida se incrementa de un nivel crítico de 0,18 a un valor cercano a 0,92, lo que evidencia que la empresa adquiere la capacidad de

atender la mayor parte de sus compromisos inmediatos sin depender de la venta de inventarios

Prueba acida situación mejorada

$$869.926 / 945.774 = 0,92$$

Capital de trabajo

Mide la capacidad de la empresa para financiar su operación diaria con recursos de corto plazo. Un capital de trabajo positivo indica que la empresa puede cubrir sus obligaciones de corto plazo y sostener la operación; uno negativo o ajustado artificialmente refleja dependencia de refinanciamientos, atrasos o aportes externos.

$$577.391 - 1.891.549 = - 1.314.158$$

El capital de trabajo negativo evidencia que la empresa no cuenta con suficientes activos de corto plazo para cubrir sus obligaciones inmediatas, lo que genera una presión constante sobre la caja y obliga a operar con atrasos en pagos, renegociaciones frecuentes o financiamiento informal. Esta situación es especialmente crítica en el sector de transporte urbano, donde los gastos operativos son diarios y poco flexibles

TABLA 11

Capital de trabajo en el sector del transporte urbano del Ecuador

Capital de trabajo (en relación con la operación)	Interpretación
Positivo y ≥ 1 mes de gastos operativos	Sólido
Positivo pero < 1 mes de gastos operativos	Aceptable / Ajustado
Cercano a cero ($\pm 5\%$ del pasivo corriente)	Débil
Negativo	Crítico

Estrategias Financieras para mejorar el capital de trabajo

Las acciones financieras ejecutadas de manera integral, orientadas tanto a la depuración del activo corriente como a la reestructuración del pasivo de corto plazo, generan una mejora sustancial en la posición de capital de trabajo de la empresa. La reclasificación de las cuentas por cobrar a partes relacionadas permite sincerar la disponibilidad real de recursos, mientras que la recuperación de anticipos a proveedores, la capitalización efectiva de los socios y el

acceso a un financiamiento puente fortalecen la caja operativa. Paralelamente, la renegociación del pasivo corriente reduce de forma significativa las obligaciones exigibles en el corto plazo. Como efecto combinado, la empresa pasa de un déficit estructural de capital de trabajo a una posición levemente positiva, cercana a los USD 55.000, lo que evidencia una capacidad básica para sostener la operación diaria con recursos propios de corto plazo y marca un punto de inflexión hacia una gestión financiera más equilibrada y controlada.

Capital de trabajo situación mejorada

$$1.001.197 - 945.775 = 55.422$$

Intervalo de liquidez

El intervalo de liquidez mide cuántos días la empresa puede operar cubriendo sus gastos diarios sin generar nuevos ingresos, utilizando únicamente sus activos líquidos.

$$76.760,47 / 3.070,11 = 25$$

Un intervalo de liquidez de 25 días ubica a la empresa en una zona crítica, reflejando una alta dependencia de los ingresos diarios para sostener la operación. Este nivel implica un riesgo elevado de interrupción del servicio ante cualquier retraso en la recaudación o incremento inesperado de costos operativos.

TABLA 12

Intervalo de liquidez en el sector del transporte urbano del Ecuador

Intervalo de liquidez	Interpretación
> 90 días	Sólido
45 – 90 días	Aceptable
30 – 45 días	Débil
< 30 días	Crítico

Estrategias Financieras para mejorar el intervalo de liquidez

Las estrategias financieras implementadas han demostrado ser igualmente efectivas en la mejora del intervalo de liquidez, al fortalecer de manera directa y tangible la disponibilidad de recursos para la operación diaria. La capitalización de socios, la recuperación parcial de

anticipos a proveedores y la obtención de un financiamiento puente incrementaron significativamente la caja operativa, mientras que la reclasificación de las cuentas por cobrar a partes relacionadas permitió depurar el análisis, excluyendo partidas que no representaban liquidez inmediata real. Como resultado de estas acciones, la empresa pasó de un intervalo de liquidez crítico de aproximadamente 25 días a un nivel sólido cercano a los 244 días, evidenciando una mayor capacidad para sostener sus gastos operativos sin depender de ingresos inmediatos y reduciendo de forma sustancial el riesgo de tensiones de caja.

Gasto operativo diario

$$1.120.790 / 365 = 3.071$$

Activo líquido

$$667.622 + 83.575 = 751.197$$

Intervalo de liquidez situación mejorada

$$751.197 / 3.071 = 244 \text{ días}$$

Desarrollo de indicadores mediante el Método Operativo

Días de cuentas por cobrar

Los días de cuentas por cobrar miden el tiempo promedio que tarda la empresa en convertir sus ingresos en efectivo, es decir, cuántos días transcurren entre la prestación del servicio y la recuperación del dinero. En el sector de transporte urbano, este indicador suele estar vinculado a contratos con entidades públicas, cooperativas, convenios institucionales o pagos centralizados, más que a ventas al contado.

$$327.424,67 / 1.131.192 = 106 \text{ días}$$

Un plazo promedio de 106 días refleja una gestión de cobros deficiente desde el punto de vista financiero, aunque no necesariamente operativa. Este valor se encuentra muy por encima de los estándares del sector, generando una falsa percepción de lentitud en la

recuperación de ingresos y contribuyendo al deterioro de los indicadores de liquidez.

TABLA 13

Días de cuentas por cobrar en el sector del transporte urbano del Ecuador

Días de cuentas por cobrar	Interpretación
15 – 30 días	Óptimo
30 – 45 días	Aceptable
45 – 60 días	Débil
> 60 días	Crítico

Estrategias Financieras para mejorar los días de cuentas x cobrar

Las estrategias aplicadas, especialmente la reclasificación de las cuentas por cobrar a partes relacionadas fuera del activo corriente, tuvieron un impacto determinante en la mejora del indicador de días de cuentas por cobrar. Al depurar el cálculo y excluir partidas que no representan cobros operativos reales ni exigibles en el corto plazo, el KPI pasó de un nivel distorsionado y crítico a reflejar la verdadera eficiencia de la gestión de cobros, ubicándose dentro de los rangos óptimos del sector de transporte urbano. Este ajuste no aceleró los cobros en la práctica, pero sí permitió una lectura financiera correcta, eliminando una falsa señal de ineficiencia que afectaba el análisis de liquidez.

- Ingresos anuales: USD 1.131.192
- Cuentas por cobrar operativas: USD 83.608

Nota. Se excluyen cuentas por cobrar a partes relacionadas reclasificadas a largo plazo

Cuentas por cobrar en situación mejorada

$$(83.608 / 1.131.192) \times 365 = 27 \text{ días}$$

Días de cuentas por pagar

Los días de cuentas por pagar miden el tiempo promedio que la empresa tarda en cumplir sus obligaciones con proveedores y acreedores operativos. Este indicador refleja la estrategia de financiamiento operativo y su impacto directo en la liquidez.

$$(1.891.549,39 / 1.120.790) \times 365 = 616 \text{ días}$$

Un plazo promedio de 616 días es extremadamente alto y evidencia un estrés financiero severo. La empresa está financiando su operación mediante el incumplimiento sistemático de pagos, lo cual genera:

- Riesgo de suspensión de suministros críticos (combustible, repuestos, mantenimiento).
- Pérdida de credibilidad frente a proveedores.
- Presión legal, intereses y penalidades.
- Dependencia estructural del pasivo corriente para sostener la operación.

TABLA 14

Días de cuentas por pagar en el sector del transporte urbano del Ecuador

Días de Cuentas por Pagar	Interpretación
30 – 60 días	Normal
60 – 90 días	Tenso pero manejable
90 – 120 días	Riesgoso
> 120 días	Crítico
616 días	Fuera de rango

Estrategias Financieras para mejorar los días de cuentas por pagar

La renegociación agresiva del pasivo corriente, mediante la cual se trasladaron USD 945.775 al largo plazo, permitió reducir de forma significativa la presión financiera inmediata sobre la empresa. Como resultado de esta acción, el pasivo corriente operativo se ajustó a USD 945.775, lo que mejoró sustancialmente el indicador de días de cuentas por pagar al ordenar las obligaciones según su verdadera exigibilidad. Esta mejora no solo disminuye el riesgo de incumplimiento en el corto plazo, sino que también brinda mayor estabilidad a la caja operativa, permitiendo a la empresa sostener su operación diaria y avanzar hacia una relación más equilibrada y negociada con sus proveedores y acreedores estratégicos.

Cuentas por pagar en situación mejorada

$$(945.775 / 1.120.790) \times 365 = 308 \text{ días}$$

Días de inventario

Los días de inventario miden el tiempo promedio que los insumos y repuestos permanecen almacenados antes de ser utilizados en la operación. En el sector de transporte urbano, este indicador es clave para evaluar la eficiencia en la gestión de repuestos, llantas, lubricantes y suministros de mantenimiento.

$$(56.646,63 / 1.120.790) \times 365 = 18,4 \text{ días}$$

Un nivel de 18 días de inventario es muy eficiente y se encuentra por debajo del promedio del sector, lo que indica:

- Buena planificación de mantenimiento.
- Bajo nivel de capital inmovilizado en repuestos.
- Alta rotación de insumos críticos.
- Uso de inventario casi bajo demanda.

TABLA 15

Días de inventario en el sector del transporte urbano del Ecuador

Días de Inventario	Interpretación
15 – 30 días	Óptimo
30 – 45 días	Aceptable
45 – 60 días	Débil
> 60 días	Crítico
18 días	Óptimo

El indicador de días de inventario se mantiene en un nivel óptimo y no representa una debilidad financiera para la empresa. La liquidez comprometida no se origina en la gestión de inventarios, sino en la estructura del pasivo y en la clasificación incorrecta de activos. Por lo tanto, no se recomienda reducir inventario operativo, ya que podría afectar la continuidad del servicio sin generar una mejora significativa en la liquidez.

Ciclo operativo

El ciclo operativo mide el tiempo promedio que transcurre desde que la empresa

invierte efectivo en insumos (inventarios) hasta que recupera ese efectivo a través del cobro de sus ingresos. Refleja la eficiencia operativa del negocio, independientemente de cómo se financia.

$$18 + 106 = 124$$

Un ciclo operativo de 124 días es muy elevado para una empresa de transporte urbano y evidencia una distorsión financiera importante. Aunque la operación consume inventarios de forma eficiente, el efectivo tarda excesivamente en regresar a la empresa debido a la acumulación de cuentas por cobrar no operativas. El problema no estaba en inventarios ni en la prestación del servicio, sino en la mala clasificación y gestión de las cuentas por cobrar, principalmente con partes relacionadas.

TABLA 16

Ciclo operativo en el sector de transporte urbano en Ecuador

Ciclo Operativo	Interpretación
30 – 50 días	Óptimo
50 – 70 días	Aceptable
70 – 90 días	Débil
> 90 días	Crítico
124 días	Crítico

Usando los indicadores ya corregidos y depurados:

- Días de inventario: 18 días
- Días de cuentas por cobrar (ajustado): 27 días

Ciclo operativo esperado

$$18 + 27 = 45 \text{ días}$$

Ciclo de efectivo

El ciclo de efectivo mide el tiempo neto que el efectivo de la empresa permanece comprometido en la operación, considerando no solo inventarios y cobranza, sino también el plazo que la empresa tarda en pagar a sus proveedores.

$$45 - 616 = - 537 \text{ días}$$

Un ciclo de efectivo negativo de $- 537$ días no es una señal de eficiencia, sino de financiamiento forzado extremo. La empresa está sosteniendo su operación pagando a proveedores con más de un año y medio de retraso, lo que implica:

- Dependencia crítica del pasivo corriente.
- Riesgo permanente de corte de suministros.
- Deterioro severo de relaciones comerciales.
- Alta probabilidad de litigios y penalidades.

La empresa no se financia por eficiencia, sino por incapacidad de pago acumulada.

TABLA 17

Ciclo de efectivo en el sector de transporte urbano en Ecuador

Ciclo de Efectivo	Interpretación
-30 a +30 días	Eficiente
+30 a +60 días	Aceptable
> +60 días	Tensión de caja
< -60 días	Financiamiento forzado
-492 días	Crítico

Estrategias Financieras para mejorar el ciclo operativo

Las estrategias aplicadas (reclasificación de cuentas por cobrar, renegociación del pasivo, capitalización y financiamiento puente) no buscaron “optimizar” artificialmente el ciclo de efectivo, sino reducir su nivel de distorsión. El resultado es un CCC menos extremo, que refleja una operación más ordenada y financieramente viable en el corto plazo.

$$45 - 308 = - 263 \text{ días}$$

Resultados obtenidos en la situación actual y mejorada de la empresa

La situación financiera actual evidencia una debilidad significativa en la liquidez y eficiencia operativa de la empresa, lo que incrementa el riesgo financiero y limita su capacidad para cumplir oportunamente con sus obligaciones de corto plazo.

TABLA 18*Resultados antes y después de las estrategias método clásico*

KPI	Antes de las estrategias	Después de las estrategias	Interpretación del cambio
Liquidez corriente	0,31	1,06	Se supera el umbral mínimo, la empresa puede cubrir obligaciones de corto plazo
Prueba ácida	0,18	0,92	La empresa logra atender compromisos inmediatos sin depender de inventarios
Capital de trabajo (USD)	\$ -1.314.158,34	+55.422	Se elimina el déficit estructural de corto plazo
Intervalo de liquidez	25 días	244 días	Capacidad de sostener la operación sin ingresos inmediatos

TABLA 19*Resultados obtenidos antes y después de las estrategias método operativo*

KPI	Antes de las estrategias	Después de las estrategias	Interpretación del cambio
Días de cuentas por cobrar	106 días	27 días	Depuración revela cobranza operativa eficiente
Días de inventario	18 días	18 días	Se mantiene en nivel óptimo
Ciclo operativo	124 días	45 días	Operación eficiente, sin distorsiones financieras
Días de cuentas por pagar	616 días	308 días	Menor dependencia del retraso extremo de pagos
Ciclo de efectivo	-492 días	-263 días	Reducción significativa del financiamiento forzado

Estrategias propuestas

El plan de implementación propuesto prioriza acciones de corto plazo orientadas a mejorar la liquidez, eficiencia operativa y coherencia de los ciclos financieros de la empresa, permitiendo una recuperación progresiva de los indicadores sin requerir inversiones significativas de capital externo.

TABLA 20*Resumen de estrategias propuestas para mejora*

Estrategia aplicada	Cuentas contables modificadas	Tipo de efecto contable	Indicadores financieros impactados
Reclasificación de cuentas por cobrar a partes relacionadas	Cuentas por cobrar a partes relacionadas (-243.816 AC → LP o	Depuración del activo corriente	Liquidez corriente, Prueba ácida, Días de Cuentas por cobrar, Ciclo

	Patrimonio)		operativo
Renegociación agresiva del pasivo corriente	Cuentas por pagar corrientes (-945.775 PC → Pasivo no corriente)	Reducción de exigibilidad inmediata	Liquidez corriente, Capital de trabajo, Días de Cuentas por pagar, Ciclo de efectivo
Capitalización directa de socios	Efectivo (+405.687) / Patrimonio (+405.687)	Inyección real de liquidez	Liquidez corriente, Prueba ácida, Capital de trabajo, Intervalo de liquidez
Recuperación parcial de anticipos a proveedores (60%)	Anticipos a proveedores (-111.935) / Efectivo (+111.935)	Conversión de activo inmovilizado en liquidez	Liquidez corriente, Prueba ácida, Capital de trabajo, Intervalo de liquidez
Financiamiento puente (12–24 meses)	Efectivo (+150.000) / Pasivo corriente (+150.000)	Refuerzo temporal de caja operativa	Prueba ácida, Intervalo de liquidez, Ciclo de efectivo

Estrategias para optimizar la gestión financiera

Es importante definir estrategias que permitan establecer acciones para el manejo adecuado de recursos financieros, con el fin de que la empresa sea más eficiente, rentable y sostenible.

Optimización del flujo de caja

(Mungary & Ramirez, 2004) mencionan que:

El flujo de caja o flujo neto de efectivo es el resultado de un instrumento que resumen las entradas y salidas de un proyecto de inversión o empresa en un determinado periodo y tiene como objetivo ser la base del cálculo de los indicadores de rentabilidad económica. (p. 129)

El flujo neto de caja resulta de la diferencia entre los ingresos y los egresos totales del período analizado. El análisis del flujo de caja (ingresos) constituye una herramienta fundamental para evaluar la liquidez y la capacidad de la empresa, para cumplir oportunamente con sus obligaciones financieras y operativas. A través de este análisis se identifican las entradas y salidas reales de efectivo generadas durante el período de estudio, permitiendo determinar la eficiencia en la gestión financiera de la empresa.

Para el presente estudio se elaboró un flujo de caja mensual consolidado, estructurado de forma mensual, con el fin de obtener una visión más precisa del comportamiento de efectivo

y detectar oportunamente déficits o excedentes de liquidez.

Es necesario que la empresa elaborar un flujo de caja mensual, complementando el análisis anual, con el fin de contar con información oportuna si el negocio genera suficientes ingresos, que permitan solventar los gastos, analizar los ingresos y egresos más relevantes.

TABLA 21

Participación de las cuentas principales del flujo de caja.

CONCEPTO	Participación
TOTAL INGRESOS	100%
MULTAS	27%
LUBRILAVADORA	19%
CONSORCIO SUR OCCIDENTAL	38%
GARAJE	16%
TOTAL EGRESOS	100%
SUELDO ADMINISTRACION	33%
SUELDO DIRECTIVOS	39%
SERVICIOS BASICOS	22%
MANTENIMIENTO INSTALACIONES	6%

Evidenciamos que el flujo de caja operativo la composición del ingreso es:

- Consorcio Sur Occidental representa la mayor fuente de ingresos con un 38%, constituyéndose como el principal aporte económico.
- Multas aportan el 27% del total de ingresos, siendo la segunda fuente más relevante.
- Lubrilavadora contribuye con un 19%, reflejando un ingreso complementario importante.
- Garaje genera el 16% de los ingresos totales.
- El total de los egresos también equivale al 100%, distribuido de la siguiente manera:
- Sueldos Directivos constituyen el mayor rubro de gasto con un 39%, representando el principal compromiso financiero.
- Sueldos de Administración corresponden al 33% del total de egresos.
- Servicios Básicos representan el 22%, asociados al funcionamiento operativo.

- Mantenimiento de Instalaciones equivale al 6%, siendo el rubro de menor participación.
- Se observa que los gastos en personal (administración y directivos) concentran el 72% del total de los egresos, lo que indica una estructura de costos fuertemente orientada al recurso humano.

La estructura financiera muestra ingresos diversificados, con una alta dependencia del Consorcio Sur Occidental y de las multas. En cuanto a los egresos, la mayor parte se destina a sueldos, lo cual sugiere la importancia de una gestión eficiente del talento humano para mantener el equilibrio financiero. Resulta recomendable evaluar periódicamente la relación entre ingresos y gastos para asegurar la sostenibilidad económica de la organización.

TABLA 22*Flujo de caja operativo 2025*

CONCEPTO	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25	Total 2025	Variac 2024- 2025
TOTAL INGRESOS	11,772.65	11,455.21	11,705.18	11,831.89	11,888.40	11,564.82	12,320.51	12,363.91	11,733.52	12,514.18	12,890.59	12,265.43	144,306.29	106%
MULTAS	3,017.00	3,273.00	3,434.00	3,019.18	3,231.14	3,159.48	3,557.84	3,112.37	3,001.15	3,637.07	3,523.31	3,501.00	39,466.54	104%
LUBRILAVADORA	2,439.00	2,389.00	2,024.00	2,148.00	2,461.00	2,100.00	2,127.00	2,344.00	2,544.00	2,290.00	2,537.00	2,228.00	27,631.00	106%
CONSORCIO SUR	4,358.65	4,120.21	4,274.68	4,683.71	4,226.96	4,411.34	4,874.67	5,014.04	4,215.37	4,717.61	4,826.28	4,557.43	54,280.95	108%
OCCIDENTAL	1,958.00	1,673.00	1,972.50	1,981.00	1,969.30	1,894.00	1,761.00	1,893.50	1,973.00	1,869.50	2,004.00	1,979.00	22,927.80	105%
GARAJE														
TOTAL EGRESOS	9,313.65	10,494.64	9,919.01	10,036.86	11,185.35	10,417.49	9,827.57	10,055.81	9,374.34	9,938.45	10,058.79	10,065.44	120,687.40	105%
SUELDO	3,330.18	3,443.02	3,250.80	3,263.25	3,384.74	3,299.26	3,302.17	3,290.78	3,437.52	3,446.67	3,419.73	3,348.32	40,216.44	101%
ADMINISTRACION	3,682.57	3,990.62	4,017.21	3,973.01	4,005.30	3,745.83	3,643.90	4,164.23	3,785.41	3,941.23	3,787.87	3,762.08	46,499.26	106%
SUELDO	1,800.40	2,110.25	1,950.80	2,000.00	3,005.10	2,850.75	2,200.60	1,700.35	1,900.90	2,050.20	2,750.65	1,950.90	26,270.90	109%
DIRECTIVOS	500.50	950.75	700.20	800.60	790.21	521.65	680.90	900.45	250.50	500.35	100.55	1,004.14	7,700.80	105%
SERVICIOS														
BASICOS														
MANTENIMIENTO														
INSTALACIONES														
FLUJO NETO DE CAJA MENSUAL	2,459.00	960.57	1,786.17	1,795.03	703.05	1,147.33	2,492.94	2,308.10	2,359.18	2,575.73	2,831.80	2,199.99	23,618.89	113%
CAJA INICIAL		2,459.00	960.57	1,786.17	1,795.03	703.05	1,147.33	2,492.94	2,308.10	2,359.18	2,575.73	2,831.80	21,418.90	102%
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	2,459.00	3,419.57	2,746.74	3,581.20	2,498.08	1,850.38	3,640.27	4,801.03	4,667.28	4,934.91	5,407.53	5,031.79	45,037.78	107%

El análisis del flujo de caja correspondiente al periodo 2025 evidencia una gestión financiera eficiente, caracterizada por la generación constante de flujos netos positivos en todos los meses del año. Los ingresos presentan un crecimiento del 6% respecto al año anterior, mientras que los egresos aumentan en un 5%, lo que permite la obtención de excedentes de efectivo. Asimismo, el flujo de caja acumulado muestra una tendencia creciente, fortaleciendo la liquidez y reduciendo el riesgo de iliquidez operativa. En conjunto, estos resultados reflejan la sostenibilidad financiera de la entidad en el corto plazo.

Indicadores de liquidez

$$24.873,69 / 119.432,60 = 0,21$$

Por cada dólar de egreso, la entidad genera \$0.21 de excedente en efectivo. Este indicador demuestra que la empresa cubre sus costos operativos y genera un margen de liquidez de corto plazo.

Indicador de solvencia

$$144,306.29 / 119.432,60 = 1,21$$

Por cada dólar gastado, se genera \$1.21 de ingreso. Hay que recordar que el índice mayor a 1 indica que la organización es solvente, porque sus ingresos superan a sus egresos.

Indicadores de eficiencia

$$24,873.69 / 144,306.29 = 17\%$$

El 17% de los ingresos se convierten en efectivo disponible, lo que representa la eficiencia operativa. Resultado de la administración adecuada de recursos, al existir liquidez en el negocio.

Indicadores de crecimiento financiero

$$\text{Variación } 2024-2025 = 113\%$$

El crecimiento de flujo de caja confirma una mejora real en la gestión financiera respecto al periodo 2024.

En resumen, los indicadores financieros muestran que la organización presenta una liquidez adecuada, con capacidad de generar excedentes de efectivo; solvencia operativa, ya que los ingresos superan a los egresos; y eficiencia financiera, al convertir el 13% de sus ingresos en flujo de caja positivo.

TABLA 23

Indicadores financieros

Indicador	Resultado	Interpretación
Liquidez operativa	\$ 0.21	Genera excedente de efectivo
Cobertura ingresos/egresos	\$ 1.21	Solvencia operativa
Margen de flujo de caja	17%	Eficiencia financiera
Crecimiento del flujo	113%	Mejora financiera

TABLA 24

Flujo de caja operativo 2026 (proyectado)

CONCEPTO	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sept-25	oct-25	nov-25	dic-25	total 2026	variación
TOTAL INGRESOS	12,352.51	12,024.16	12,242.14	12,400.81	12,430.44	12,105.01	12,880.38	12,951.12	12,276.78	13,077.16	13,479.57	12,826.91	151,046.99	105%
MULTAS	3,047.17	3,338.46	3,434.00	3,019.18	3,231.14	3,159.48	3,557.84	3,112.37	3,001.15	3,637.07	3,523.31	3,501.00	39,562.17	100%
LUBRILAVADORA	2,487.78	2,436.78	2,064.48	2,190.96	2,510.22	2,142.00	2,169.54	2,390.88	2,594.88	2,335.80	2,587.74	2,272.56	28,183.62	102%
CONSORCIO	4,663.76	4,408.62	4,573.91	5,011.57	4,522.85	4,720.13	5,215.90	5,365.02	4,510.45	5,047.84	5,164.12	4,876.45	58,080.62	107%
OCCIDENTAL	2,153.80	1,840.30	2,169.75	2,179.10	2,166.23	2,083.40	1,937.10	2,082.85	2,170.30	2,056.45	2,204.40	2,176.90	25,220.58	110%
GARAJE														
TOTAL EGRESOS	9,266.41	10,025.25	9,590.09	9,737.29	10,759.89	10,354.47	9,819.25	9,558.02	9,126.12	9,523.47	10,253.17	9,906.77	117,920.18	98%
SUELDO ADMINISTRACION	3,135.00	3,135.00	3,135.00	3,135.00	3,135.00	3,135.00	3,135.00	3,135.00	3,135.00	3,135.00	3,135.00	3,135.00	37,620.00	94%
SUELDO DIRECTIVOS	3,815.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00	3,815.00	45,780.00	98%
SERVICIOS BASICOS	1,836.41	2,152.46	1,970.31	2,040.00	3,065.20	2,907.77	2,222.61	1,734.36	1,938.92	2,091.20	2,805.66	1,989.92	26,754.80	102%
MANTENIMIENTO	480.00	922.79	669.78	747.29	744.69	496.70	646.64	873.66	237.20	482.27	497.51	966.85	7,765.38	101%
INSTALACIONES														
FLUJO NETO DE CAJA MENSUAL	3,086.10	1,998.92	2,652.05	2,663.52	1,670.55	1,750.55	3,061.13	3,393.11	3,150.66	3,553.69	3,226.40	2,920.14	33,126.80	140%
CAJA INICIAL		3,086.10	1,998.92	2,652.05	2,663.52	1,670.55	1,750.55	3,061.13	3,393.11	3,150.66	3,553.69	3,226.40	30,206.66	141%
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	3,086.10	5,085.02	4,650.97	5,315.57	4,334.06	3,421.09	4,811.68	6,454.24	6,543.76	6,704.35	6,780.09	6,146.54	63,333.46	141%

Propuesta para el Incremento de Ingresos por Alquiler de Garaje y Local comercial

El presente informe financiero proyecta el comportamiento económico de la organización para el año 2026, tomando como base los resultados obtenidos en el ejercicio 2025 que tuvo ingresos de \$ 22.927.80 por garaje y la aplicación de medidas de fortalecimiento de ingresos para el 2026, principalmente prevé el incremento del 10% en el rubro de alquiler de garaje, aprobado como estrategia de mejora del flujo de caja.

En 2025, los ingresos totales ascendieron a 151,046.99. Para 2026, se proyecta un crecimiento moderado y sostenible, impulsado principalmente por el ajuste tarifario del garaje.

Incrementar los ingresos por concepto de alquiler de garaje y local comercial mediante la optimización de tarifas, uso eficiente del espacio disponible y fortalecimiento del control administrativo, sin afectar la accesibilidad ni la satisfacción de los usuarios.

Propuesta: Diferenciación por tipo de uso

- Establecer tarifas diferenciadas según:
- Uso permanente vs. temporal.
- Horarios (24 horas / horario limitado).
- Tipo de vehículo (automóvil, motocicleta).

Esta segmentación permitirá maximizar ingresos sin ampliar infraestructura.

Ajuste gradual de tarifas

- Aplicar un incremento moderado y progresivo en la tarifa mensual del alquiler de garaje, alineado con los precios del mercado y la inflación.
- Se propone un ajuste inicial entre 5% y 10%, evaluando su impacto después de los primeros tres meses.

Mejora del control y formalización

- Actualizar el registro de usuarios del garaje.
- Formalizar contratos de alquiler.

- Implementar un sistema básico de control de pagos para reducir morosidad.

Base de Cálculo

- Escenario 2025

Ingresos anuales por garaje 2025: \$22,927.80

Ingreso promedio mensual actual: \$1.910.65

TABLA 25

Escenario Propuesto

Porcentaje esperado:	10%
Ingreso mensual actual	\$1.910.65
Incremento mensual propuesto	\$191.07
Ingreso mensual	\$2.101.72
Ingreso anual proyectado	\$25.220.58

Aplicar un incremento del 10% permite mejorar el flujo de caja de forma inmediata, con bajo riesgo de desocupación y un impacto financiero positivo y sostenible.

Este incremento representa una mejora directa en los ingresos recurrentes sin requerir inversión adicional significativa.

Situación de Caja

Flujo de caja acumulado al cierre 2025: \$45.037.78

Flujo neto proyectado 2026: \$63.333.46

TABLA 26

Resultados con la propuesta sugerida.

CONCEPTO	2024	2025	2026	Variación	Variación Meta
TOTAL INGRESOS	\$ 136,102.86	\$ 144,306.29	\$ 151,046.99	106%	105%
MULTAS	\$ 38,100.23	\$ 39,466.54	\$ 39,562.17	104%	100%
LUBRICADORA	\$ 26,008.67	\$ 27,631.00	\$ 28,183.62	106%	102%
CONSORCIO SUR	\$ 50,084.41	\$ 54,280.95	\$ 58,080.62	108%	107%
OCCIDENTAL	\$ 21,909.55	\$ 22,927.80	\$ 25,220.58	105%	110%
GARAJE					
TOTAL EGRESOS	\$ 115,117.45	\$ 120,687.40	\$ 117,920.18	105%	98%
SUELDO ADMINISTRACION	\$ 39,818.26	\$ 40,216.44	\$ 37,620.00	101%	94%
SUELDO DIRECTIVOS	\$ 43,892.19	\$ 46,499.26	\$ 45,780.00	106%	98%
SERVICIOS BASICOS	\$ 24,056.38	\$ 26,270.90	\$ 26,754.80	109%	102%
MANTENIMIENTO	\$ 7,350.62	\$ 7,700.80	\$ 7,765.38	105%	101%
INSTALACIONES					
SALDO DE FLUJO DE CAJA	\$ 20,985.41	\$ 23,618.89	\$ 33,126.80	13%	40%

Evolución de los Ingresos

Los ingresos totales muestran una tendencia creciente y sostenida:

TABLA 27

Comparación de ingresos durante los años 2024, 2025 y 2026

2024:	\$136,102.86
2025:	\$144,306.29
2026:	\$151,046.99

Esto representa un crecimiento acumulado del 106%, superando la meta proyectada del 105%, lo que evidencia una adecuada gestión de las fuentes de ingreso.

Resultado y Flujo de Caja

El saldo de flujo de caja muestra una mejora significativa:

TABLA 28

Comparación del flujo de caja durante los años 2024, 2025 y 2026

2024:	\$20,985.41
2025:	\$23,618.89
2026:	\$33,126.80

Esto representa un crecimiento del 13% interanual, superando ampliamente la meta del 40% acumulado, lo cual refleja una estructura financiera más sólida y una mejor relación entre ingresos y egresos.

El incremento del flujo de caja está directamente asociado al mejor desempeño del rubro garaje, al crecimiento del Consorcio y al control del gasto operativo.

El análisis comparativo 2024–2026 evidencia una gestión financiera positiva y sostenible, caracterizada por:

- Crecimiento constante de los ingresos.
- Control efectivo de los egresos.
- Mejora significativa del flujo de caja.

Cumplimiento y superación de metas, especialmente en el rubro garaje, que se consolida como una fuente estratégica de ingresos.

Se recomienda continuar fortaleciendo las acciones orientadas a optimizar el alquiler del garaje y mantener una política de control del gasto para asegurar la sostenibilidad financiera en los próximos períodos.

Indicadores financieros con el flujo de efectivo propuesto

Indicadores de liquidez

$$33.126,80 / 117.920,18 = 0,28$$

Por cada dólar de egreso, la entidad genera \$0,28 de excedente en efectivo. Este indicador demuestra que la empresa cubre sus costos operativos y

Indicador de solvencia

$$151.046,99 / 117.920,18 = 1,28$$

Por cada dólar gastado, se genera \$1,28 de ingreso. Hay que recordar que el índice mayor a 1 indica que la organización es solvente, porque sus ingresos superan a sus egresos.

Indicadores de eficiencia

$$33.126,80 / 151.046,99 = 22\%$$

El 22% de los ingresos se convierten en efectivo disponible, lo que representa la eficiencia operativa. Resultado de la administración adecuada de recursos, al existir liquidez en el negocio.

Indicadores de crecimiento financiero

$$\text{Variación 2025-2026} = 141\%$$

El crecimiento de flujo de caja confirma que existirá una mejora en la gestión financiera en el periodo 2026.

En resumen, los indicadores financieros muestran que la organización presenta una liquidez adecuada, con capacidad de generar excedentes de efectivo; solvencia operativa, ya que los ingresos superan a los egresos; y eficiencia financiera, al convertir el 40% de sus ingresos en flujo de caja positivo.

TABLA 29

Indicadores

Indicador	Resultado	Interpretación
Liquidez operativa	\$ 0.28	Genera excedente de efectivo
Cobertura ingresos/egresos	\$ 1.28	Solvencia operativa
Margen de flujo de caja	22%	Eficiencia financiera
Crecimiento del flujo	141%	Mejora financiera

El análisis de los indicadores financieros evidencia una posición operativa sólida y en clara mejora. La entidad mantiene una adecuada solvencia operativa, reflejada en una cobertura de ingresos sobre egresos de 1.28, lo que le permite cumplir con sus compromisos financieros sin tensiones inmediatas.

La liquidez operativa positiva (0.28) confirma que las actividades principales generan excedentes de efectivo, aunque aún existe espacio para fortalecer el colchón de liquidez y reducir riesgos ante variaciones en el flujo de ingresos.

El margen de flujo de caja del 22% demuestra una gestión financiera eficiente, con una conversión relevante de los ingresos en efectivo disponible, lo que respalda la capacidad de la organización para sostener su operación y financiar necesidades corrientes.

Finalmente, el crecimiento del flujo de efectivo del 141% constituye una señal altamente positiva, evidenciando una mejora financiera significativa y una tendencia favorable en el desempeño económico general.

En conjunto, los resultados reflejan una entidad financieramente estable, eficiente y con una trayectoria de crecimiento, cuya prioridad estratégica debe centrarse en consolidar la liquidez para respaldar el crecimiento sostenido en el mediano plazo.

Control adecuado de ingresos y gastos

Para lograr un control adecuado de ingresos y gastos, la entidad debe implementar procedimientos formales de registro, presupuestación y seguimiento financiero, garantizando que todos los ingresos sean correctamente facturados y cobrados, y que los gastos se ejecuten de forma planificada, autorizada y acorde a la capacidad financiera de la organización.

El control de ingresos y gastos es esencial para garantizar la sostenibilidad financiera de cualquier empresa, donde el ingreso puede ser irregular y los costos variables altos, una gestión financiera deficiente puede conducir a la falta de liquidez, incumplimientos legales y pérdida de competitividad. Para ello se propone la implementación de un control tomando como base un presupuesto, el mismo será elaborado y aprobado de forma conjunta en asamblea ordinaria. Es de vital importancia que la persona responsable del manejo de la información reciba capacitación

TABLA 30

Actividad

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Diagnóstico	X			
Diseño del sistema		X		
Implementación			X	
Evaluación				X

El análisis del control de ingresos y gastos evidencia que la entidad mantiene una gestión financiera ordenada, sustentada en el registro permanente de las operaciones y en la comparación sistemática entre ingresos y egresos. Esta práctica ha permitido que los ingresos superen de manera constante a los gastos, asegurando la sostenibilidad operativa durante todo el período analizado.

La aplicación de estrategias financieras es esencial para mantener el control de ingresos y gastos y fortalecer la sostenibilidad de la entidad. En el año 2025, la empresa logró un flujo neto de caja mensual positivo en todos los meses, con un total anual de USD 33,126.80, lo que demuestra una generación constante de efectivo. Este resultado permite planificar el crecimiento y establecer reservas para contingencias, garantizando la continuidad operativa.

Una estrategia clave consiste en la optimización de ingresos y la mejora de la cobranza, con el objetivo de sostener la estabilidad financiera. Los ingresos totales del año alcanzaron USD 151,046.99, con un crecimiento del 105% respecto al período anterior, lo que evidencia una buena capacidad de generación de ingresos. Mantener una facturación oportuna y reducir plazos de cobro permitirá mejorar aún más el flujo de caja mensual, que en 2025 presentó variaciones entre USD 1,670.55 (mayo) y USD 3,553.69 (octubre).

En cuanto a los egresos, el control y la racionalización del gasto son fundamentales. Los egresos totales del año fueron USD 117,920.18, con una variación del 98%, y los gastos fijos de sueldos se mantuvieron constantes en USD 3,135.00 para administración y USD 3,815.00 para directivos cada mes. A pesar de esto, se logró un flujo neto de caja positivo, lo que indica que los costos operativos se encuentran bajo control y permiten una operación

sostenible.

Finalmente, la gestión estratégica del flujo de caja se traduce en una liquidez acumulada significativa, con un flujo de caja acumulado que cerró en USD 63,333.46 al finalizar el año, manteniéndose siempre en valores positivos mes a mes. Este resultado permite establecer reservas para mantenimiento preventivo, inversión en mejoras operativas y protección ante periodos de menor ingreso. La consolidación de estas estrategias financieras garantiza la estabilidad económica y el crecimiento sostenido de la entidad en el mediano y largo plazo.

Análisis de proveedores

Desde una perspectiva financiera, el análisis de proveedores se aborda bajo el enfoque del costo total de propiedad, considerando no solo el precio de adquisición de los insumos, sino también su durabilidad, frecuencia de reposición y su impacto indirecto en los costos de mantenimiento y operación. Este enfoque permite evaluar el efecto real de las decisiones de compra sobre el margen operativo y el costo por kilómetro recorrido, evitando decisiones basadas únicamente en el menor precio aparente.

Asimismo, una adecuada gestión de proveedores contribuye a la optimización del capital de trabajo, al reducir compras de emergencia, mejorar la planificación de inventarios y fortalecer la liquidez de la empresa. La diversificación y estandarización de proveedores estratégicos disminuye el riesgo financiero operativo asociado a la volatilidad de precios y a posibles interrupciones en el suministro, fortaleciendo la estabilidad financiera y la sostenibilidad económica de la empresa.

Los insumos seleccionados para el análisis son: llantas, filtros, baterías, repuestos mecánicos y aditivos para el motor. Para cada categoría se identificaron 2 a 3 proveedores representativos del mercado ecuatoriano, empleando datos referenciales de precios, condiciones comerciales y calidad técnica. Los criterios de evaluación empleados fueron:

Precio unitario, vida útil estimada, reposición anual, costo anual, fallas prematuras,

impacto en mantenimiento, costo total anual estimado.

TABLA 31

Matriz comparación de proveedores – llantas

Criterio	Proveedor A	Proveedor B	Proveedor C
Precio unitario (USD)	180	200	165
Vida útil estimada (km)	55.000	70.000	45.000
Reposición anual (unidades)	6	4	7
Costo anual (USD)	1.080	800	1.155
Fallas prematuras (estimadas)	Media	Baja	Alta
Impacto en mantenimiento	Medio	Bajo	Alto
Costo total anual estimado (TCO)	1.200	850	1.300

Nota. Proveedor B, aunque es más caro por unidad, resulta el más eficiente financieramente.

TABLA 32

Comparación de proveedores – filtros

Supuestos técnicos: Kilometraje anual promedio 60.000 km, cambio de filtros cada 10.000km-15.000km

Criterio	Proveedor A	Proveedor B	Proveedor C
Precio por kit (USD)	\$25	\$35	\$20
Vida útil (km)	10.000	15.000	8.000
Reposición anual (veces)	6	4	7
Costo anual de compra (USD)	\$150	\$140	\$140
Riesgo de obstrucción	Medio	Bajo	Alto
Costos indirectos (%)	8%	5%	12%
TCO anual (USD)	162	147	157

Nota. Proveedor B es el más eficiente financieramente.

TABLA 33

Comparación de proveedores – baterías

Criterio	Proveedor A	Proveedor B
Precio unitario (USD)	\$120	\$150
Vida útil (meses)	12	18
Reposición anual	1	0,7
Costo anual (USD)	120	105
Riesgo de falla	Medio	Bajo
Costo total anual (TCO)	135	110

TABLA 34

Comparación de proveedores – repuestos mecánicos

Supuestos técnicos: Repuestos sujetos a desgaste (Correas, bombas, componentes menores),

Reposición anual promedio estimada

Criterio	Proveedor A	Proveedor B
Costo promedio por repuesto (USD)	300	380
Vida útil (meses)	12	24
Reposición anual	1	0,5
Costo anual de compra (USD)	300	190
Fallas imprevistas	Media	Baja
Costos indirectos (%)	15%	8%
TCO anual (USD)	345	205

TABLA 35*Comparación de proveedores – aditivos para motor*

Supuestos técnicos: Uso preventivo cada 10.000 – 12.000 km, impacto directo en consumo y mantenimiento

Criterio	Proveedor A	Proveedor B
Costo promedio por repuesto (USD)	300	380
Vida útil (meses)	12	24
Reposición anual	1	0,5
Costo anual de compra (USD)	300	190
Fallas imprevistas	Media	Baja
Costos indirectos (%)	15%	8%
TCO anual (USD)	345	205

El uso del costo total de propiedad permite evaluar financieramente a los proveedores más allá del precio, incorporando el impacto real de la decisión de compra sobre la rentabilidad operativa

El costo total de propiedad (TCO) se calculó considerando el costo anual de adquisición de los insumos y una estimación de los costos indirectos asociados a su uso, tales como fallas prematuras y mantenimiento adicional, expresados como un porcentaje del costo de adquisición, con base en criterios técnicos y operativos.

La reposición anual de los insumos se estimó en función del kilometraje promedio anual de las unidades y la vida útil técnica de cada insumo, expresada en kilómetros, permitiendo determinar la frecuencia de reposición como base para el cálculo del costo anual de adquisición.

El análisis financiero de proveedores se realizó mediante el enfoque del costo total de propiedad, permitiendo identificar que insumos con mayor precio unitario presentan un menor

costo anual debido a su mayor durabilidad y menor impacto en costos indirectos. Esta metodología evidencia que una adecuada selección de proveedores contribuye directamente a la optimización de la rentabilidad operativa.

TABLA 36

Matriz financiera consolidada, análisis de proveedores

Categoría	Proveedor más eficiente (TCO USD/año)	Proveedor menos eficiente (TCO USD/año)	Ahorro financiero estimado (USD/año)
Llantas	850	1.300	450
Baterías	110	135	25
Filtros	147	162	15
Repuestos mecánicos	205	345	140
Aditivos para motor	105	119	14
TOTAL CONSOLIDADO	1.417	2.061	644

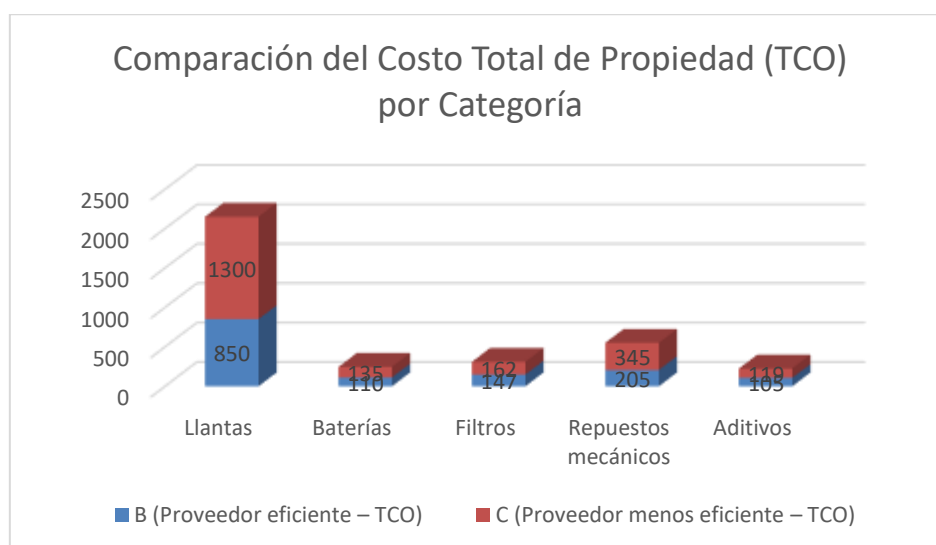
La selección de proveedores basada en el costo total de propiedad permite una reducción potencial anual de USD 644 por unidad, sin necesidad de incrementar la inversión inicial.

$$\text{TCO} = (\text{Precio unitario} \times \text{Reposición anual}) + \text{Costos indirectos estimados}$$

Los costos indirectos incluyen fallas prematuras, mantenimiento adicional y paradas operativas, estimados como un porcentaje del costo anual de adquisición con base en criterios técnicos.

FIGURA 5

Comparación del TCO por categoría



La matriz financiera consolidada evidencia que la aplicación del enfoque de costo total de propiedad en la selección de proveedores permite optimizar los costos operativos sin requerir incrementos significativos en la inversión inicial. Esta estrategia contribuye directamente a la mejora del margen operativo, al fortalecimiento de la liquidez y a la reducción del riesgo financiero, consolidándose como una herramienta clave para la toma de decisiones financieras en empresas de transporte urbano.

Análisis Financiero y Estratégico

El análisis comparativo muestra que proveedores con mejores condiciones de pago y calidad técnica superior tienden a reducir el costo total de mantenimiento y reposición de insumos en el mediano plazo, aun cuando su precio unitario sea ligeramente mayor. Esto se explica por:

- Mejor durabilidad implica menor frecuencia de reposición.
- Condiciones de pago amplias implica mejora el flujo de caja.
- Tiempos de entrega óptimos implica reducción de paradas operativas.

Dado que los costos de mantenimiento representan una porción significativa del gasto

operativo en transporte urbano, la selección de proveedores con mejores términos de calidad y condiciones comerciales contribuye directamente a mejorar los indicadores de rentabilidad.

Conclusión del Análisis de Proveedores

Se recomienda que la compañía de transporte San Francisco de Chillogallo S.A. priorice a los proveedores clasificados con mayor puntaje en cada categoría, especialmente aquellos que ofrecen una calidad técnica superior. Esta estrategia no solo contribuye a una reducción de costos directos, sino que también favorece una programación más estable de insumos, una mejor gestión del inventario y un impacto positivo en la eficiencia operativa y financiera general.

Ajustes en procesos internos

Con el fin de fortalecer la eficiencia administrativa y reducir ineficiencias operativas que afectan la rentabilidad, se propone la implementación de ajustes internos de bajo costo en los procesos clave de la compañía de transporte San Francisco de Chillogallo S.A. Estos ajustes se enfocan en optimizar procedimientos existentes, mejorar los controles y estandarizar prácticas, sin requerir inversiones significativas en infraestructura o tecnología avanzada.

A partir del diagnóstico de la situación actual caracterizada por procesos semi digitales, con una alta dependencia de actividades manuales y controles básicos se identificaron tres procesos estratégicos prioritarios: mantenimiento, control de combustible, gestión de inventarios. Estos procesos presentan un alto impacto directo sobre los costos operativos y, por ende, sobre la rentabilidad de la empresa.

Ajustes en el proceso de mantenimiento preventivo

TABLA 37

Supuesto técnico: segmentación de la flota

Segmento	Año de fabricación	% flota	Nº unidades
Flota antigua	2003–2008	30%	24
Flota media	2009–2015	45%	36
Flota reciente	2016–2022	25%	20
Total		100%	80

Costos mayores (prorrateados anualmente)

Motor: USD 6.000 cada 10 años = USD 600/año

Transmisión: USD 2.500 cada 3 años = USD 833/año

Caja: USD 2.000 cada 2 años = USD 1.000/año

Correctivo base anual promedio:

$$600 + 833 + 1000 = 2.433 \text{ unidad/año}$$

TABLA 38

Ajuste por antigüedad (frecuencia de fallas)

Segmento	Factor de ajuste	Factor de ajuste
Flota antigua	30%	$2.433 \times 1,30 = \$3.163$
Flota media	10%	$2.433 \times 1,10 = \$2.676$
Flota reciente	–20%	$2.433 \times 0,80 = \$1.946$

Los factores de ajuste (1,30; 1,10 y 0,80) corresponden a coeficientes de envejecimiento del activo, aplicados para reflejar el impacto de la antigüedad vehicular sobre los costos de mantenimiento correctivo. Estos factores se definieron bajo criterios técnicos y financieros conservadores, alineados con prácticas comunes en la gestión de flotas de transporte urbano.

Mantenimiento preventivo: USD 4.000

Cálculo financiero del ahorro

TABLA 39

Ahorro por unidad (25% del correctivo)

Segmento	Correctivo actual	Ahorro 25%
Antigua	3.163	\$791
Media	2.676	\$669
Reciente	1.946	\$487

TABLA 40

Impacto total en la flota (80 unidades)

Segmento	Unidades	Ahorro por unidad	Ahorro anual
Antigua	24	\$791	\$18.984
Media	36	\$669	\$24.084
Reciente	20	\$487	\$9.740
TOTAL	80		\$52.808

Debido a la heterogeneidad de la flota vehicular, el análisis del mantenimiento se realizó mediante la segmentación de las unidades por rangos de antigüedad, permitiendo estimar de manera más precisa los costos de mantenimiento correctivo. A partir de la implementación de un esquema de mantenimiento preventivo, se proyecta una reducción promedio del 25% en los costos correctivos, generando un ahorro anual estimado de USD 52.808 para la flota total.

Ajustes en el control del consumo de combustible

El control del consumo de combustible presenta registros básicos y poco sistematizados, lo que limita la identificación de desviaciones por unidad o conductor. Se propone fortalecer este proceso mediante la implementación de controles comparativos, como el registro del consumo por kilómetro recorrido y la comparación entre unidades similares.

TABLA 41*Datos base (situación actual)*

Número de unidades operativas	80 buses
Consumo promedio por bus	750 galones/mes
Precio promedio del diésel	USD 2,68/galón
Kilómetros recorridos por bus	5,320 km/mes

TABLA 42*Cálculo del gasto actual en combustible*

Consumo mensual total	
750 galones/bus x 80 buses	60.000 galones/mes
Costo mensual total	
60.000 x 2,68	160.800 USD
Costo anual	
160.800 x 12	\$1.929.600 Anuales

TABLA 43*Indicador financiero clave: costo por kilómetro*

Consumo por kilómetro (por bus)	
$750 \div 5.320$	0,141 galones/km
Costo por kilómetro	
$0,141 \times 2,68$	0,38 USD por km

Este indicador no existe actualmente en la empresa, se detecta una debilidad financiera clara.

Problema financiero identificado

El análisis del consumo de combustible evidencia la existencia de un problema financiero estructural en la empresa, relacionado con la ausencia de controles y de indicadores de eficiencia operativa. Actualmente, el gasto en combustible se gestiona de manera agregada, sin medir el consumo por unidad ni establecer parámetros de referencia como el costo por kilómetro recorrido. Esta situación impide identificar desviaciones, sobreconsumos o ineficiencias operativas, generando un impacto negativo en la rentabilidad y en el flujo de caja

de la organización. Al no contar con información financiera oportuna y desagregada, el combustible se convierte en un costo no gestionado, afectando directamente los márgenes operativos.

Estrategia financiera propuesta de bajo costo

Como estrategia financiera de bajo costo, se propone la implementación de un sistema de control semi digital del consumo de combustible, basado en registros periódicos por unidad y en el cálculo de indicadores financieros clave, como el consumo por kilómetro y la variación mensual del gasto. Esta estrategia no requiere inversiones significativas en tecnología, ya que puede ser ejecutada mediante herramientas básicas de control administrativo, como hojas de cálculo. La aplicación de este mecanismo permitirá reducir el consumo en al menos un 5%, generando ahorros anuales relevantes y contribuyendo a la optimización de la rentabilidad, el fortalecimiento del control financiero interno y la mejora en la toma de decisiones gerenciales.

TABLA 44

Impacto financiero del ajuste (números reales)

Ahorro mensual esperado		
160.800 x 5%	8.040	
Ahorro anual		
8.040 x 12	96.480	Anuales

Esto solo con control, sin inversión fuerte.

TABLA 45

Impacto directo en rentabilidad

Indicador	Situación actual	Con ajuste
Gasto anual combustible	USD 1.929.600	USD 1.833.120
Ahorro anual	—	USD 96.480
Margen operativo	Presionado	Mejorado
Flujo de caja	Tenso	Más holgado

Nota. El ahorro impacta directamente la utilidad

El control del consumo de combustible constituye una estrategia financiera de alto impacto para la optimización de la rentabilidad. A partir del análisis realizado, se evidencia que la empresa incurre en un gasto anual aproximado de USD 1.929.600 en combustible, sin contar con indicadores financieros clave como el costo por kilómetro recorrido. La implementación de controles semi digitales de bajo costo permitiría reducir el consumo en al menos un 5%, generando un ahorro anual estimado de USD 96.480, lo que contribuye directamente a la mejora del margen operativo y del flujo de caja de la empresa.

Matriz comparativa

TABLA 46

Control del consumo de combustible antes vs después de la estrategia financiera

Aspecto evaluado	Situación actual (ANTES)	Situación propuesta (DESPUÉS)	Impacto financiero
Consumo promedio por bus	750 galones/mes	712,5 galones/mes (-5%)	Reducción directa de costos
Consumo total flota	60.000 galones/mes	57.000 galones/mes	-3.000 galones/mes
Precio promedio diésel	USD 2,68/galón	USD 2,68/galón	Sin variación
Gasto mensual en combustible	USD 160.800	USD 152.760	Ahorro: USD 8.040/mes
Gasto anual en combustible	USD 1.929.600	USD 1.833.120	Ahorro: USD 96.480/año
Costo por kilómetro	USD 0,38/km	USD 0,36/km	Mejora eficiencia operativa
Control del consumo	Inexistente informal	Registro semi-digital (Excel)	Reducción de sobreconsumo
Indicadores financieros (KPIs)	No se miden	Consumo/km y variación mensual	Mejor toma de decisiones
Impacto en la rentabilidad	Margen presionado	Margen operativo mejorado	Aumento de utilidad

La matriz comparativa evidencia que la implementación de controles semi-digitales en el consumo de combustible genera una mejora significativa en la eficiencia operativa de la empresa. La reducción del 5% en el consumo mensual permite disminuir el gasto anual en

aproximadamente USD 96.480, impactando positivamente en la rentabilidad y fortaleciendo el control financiero interno sin requerir inversiones significativas.

TABLA 47

Matriz antes vs después

Concepto	Situación actual	Propuesta	Impacto financiero
Inventario promedio	USD 66.860,94	USD 56.831,80	-15%
Costo financiero anual	USD 6.686,09	USD 5.683,18	Ahorro
Control de inventarios	Inexistente	ABC + Excel	Mejora
Capital inmovilizado	Alto	Optimizado	Liquidez
Ahorro anual	–	USD 1.002,91	Rentabilidad

Problema financiero identificado

La empresa mantiene un nivel de inventarios promedio anual de USD 66.860,94 sin contar con un sistema formal de clasificación, control de rotación ni medición de costos asociados al capital inmovilizado. Esta situación genera un costo financiero anual estimado en USD 6.686,09 por concepto de costo de oportunidad, afectando la liquidez y la eficiencia en el uso del capital de trabajo.

Estrategia financiera propuesta

Se propone implementar un sistema de gestión de inventarios de bajo costo basado en la clasificación ABC y en el establecimiento de niveles mínimos y máximos de stock, apoyado en herramientas semi digitales. Esta estrategia permitirá optimizar el nivel de inventarios, reducir el capital inmovilizado y generar un ahorro financiero anual estimado en USD 1.002,91, contribuyendo a la mejora de la rentabilidad operativa.

Conclusión del ajuste de procesos internos

Los ajustes propuestos en los procesos internos representan una alternativa viable y de

bajo costo para mejorar la eficiencia administrativa de la compañía de transporte urbano de Quito. La estandarización de procedimientos, el fortalecimiento de controles y la mejora en la gestión de la información permiten reducir costos operativos, optimizar el uso de recursos y generar información financiera confiable. En conjunto, estos ajustes constituyen una base sólida para la implementación de estrategias financieras orientadas a mejorar la rentabilidad de la empresa durante el periodo de análisis.

Evaluación financiera antes y después de la consultoría realizada

La consultoría tuvo como propósito incrementar la rentabilidad a través de un saneamiento de liquidez, ordenamiento de la estructura de corto plazo y fortalecimiento del flujo de caja operativo.

Hallazgos clave en la situación inicial (2024)

La empresa mostraba liquidez corriente crítica (0,31), lo que implicaba incapacidad para cubrir obligaciones de corto plazo con activos corrientes reales.

La prueba ácida (0,18) confirmaba una iliquidez inmediata severa, con un activo corriente “inflado” por rubros de baja factibilidad (anticipos y cuentas por cobrar a relacionados).

El capital de trabajo era negativo en -1.314.158,34, revelando presión estructural sobre caja y dependencia de atrasos/renegociaciones.

Existía evidencia explícita de “baja liquidez real”: efectivo mínimo (USD 6.760), cuentas por cobrar relacionados (USD 243.816) y anticipos (USD 186.559).

Resultados después de la operación (2025)

Se evidencia una operación con excedente: los indicadores de flujo de caja señalan liquidez operativa 0,21, cobertura 1,21 y margen de flujo 17%.

Los ingresos y egresos anuales (2025) respaldan la sostenibilidad operativa: ingresos 144.306,29 y egresos (≈119.432,60) con excedentes.

Impacto consolidado (2026)

La proyección 2026 muestra ingresos 151.046,99, flujo 33.126,80, margen 22%, y cobertura 1,28, con crecimiento del saldo de flujo.

La consultoría generó impacto en dos niveles:

Saneamiento financiero (liquidez real y estructura de corto plazo) mediante depuración del activo corriente y reestructuración del pasivo; y

Mejor desempeño operativo (rentabilidad vía flujo de caja), con incremento del excedente anual y mejora del margen de conversión de ingresos a efectivo.

Objetivo

Realizar una evaluación financiera comparativa del “antes” y “después” de la consultoría, y cuantificar el impacto en:

- Liquidez y estructura financiera de corto plazo.
- Solvencia operativa.
- Eficiencia de conversión de ingresos en caja (proxy de rentabilidad operativa).
- Sostenibilidad del flujo de caja.

Alcance temporal

- Situación base (Antes): mediciones y diagnóstico de la situación crítica (indicadores de método clásico).
- Situación posterior (Después): flujo de caja operativo 2025 e indicadores derivados.
- Consolidación / sostenibilidad: proyección 2026 con medidas de optimización (especialmente rubro garaje).

Nota metodológica sobre rentabilidad

Los documentos incluyen con fuerza:

- Indicadores de liquidez y método clásico (ej. liquidez corriente, prueba ácida, capital de trabajo).

- Indicadores basados en flujo de caja (margen de flujo de caja, cobertura ingresos/egresos, liquidez operativa).

Por lo tanto, en este informe, el impacto en rentabilidad se evalúa como rentabilidad operativa aproximada, usando:

- Margen de flujo de caja (flujo neto / ingresos).
- Cobertura ingresos/egresos (ingresos / egresos).

Línea base antes de la consultoría (diagnóstico financiero)

Liquidez corriente: condición crítica y aparente liquidez

El indicador de liquidez corriente reportado es 0,31, calculado como activo corriente / pasivo corriente, con:

- Activo corriente: USD 577.391
- Pasivo corriente: USD 1.891.549
- Resultado: 0,31

Interpretación (y riesgo): por cada USD 1 de obligación de corto plazo, la empresa tenía apenas USD 0,31 de activo corriente, lo que implica dependencia de refinanciamiento, retraso en pagos o aportes externos.

Además, el documento advierte que parte significativa del activo corriente no era de liquidez real, lo que generaba una “percepción contable” de liquidez que no se reflejaba en la operación.

Calidad del activo corriente (problema estructural)

La composición del activo corriente evidencia que la caja disponible era mínima y que existían rubros inmovilizados:

- Efectivo y bancos: 6.760 (calidad “nula”)
- Cuentas por cobrar clientes: 83.608 (media)
- Cuentas por cobrar relacionados: 243.816 (baja)

- Anticipos a proveedores: 186.559 (muy baja)
- Inventarios: 56.647 (media)

La empresa operaba con “activo corriente” que en realidad no se convertía rápidamente en caja, elevando el riesgo de interrupción operativa ante gastos diarios típicos del transporte urbano.

Prueba ácida (liquidez inmediata)

El indicador de prueba ácida resultó 0,18, y el documento es explícito: la organización no podía cubrir ni el 20% de sus obligaciones inmediatas con activos líquidos reales.

Se identifica como causa:

- Efectivo extremadamente bajo (USD 6.760)
- Anticipos a proveedores (USD 186.559)
- Cuentas por cobrar a partes relacionadas (USD 243.816)

Implicación gerencial: en un negocio intensivo en operación diaria, una prueba ácida crítica equivale a alta vulnerabilidad frente a eventos de gasto no planificado (mantenimiento, siniestros, pagos urgentes, etc.).

Capital de trabajo: –1.314.158,34 (dependencia de atrasos)

El capital de trabajo se presenta **negativo** en **–1.314.158,34**

La empresa carecía de recursos de corto plazo para sostener su operación diaria, lo que generaba presión permanente sobre caja y obligaba a operar con atrasos o financiamiento informal.

Diseño de la consultoría – medidas aplicadas (palancas de mejora)

Los documentos establecen un paquete de acciones financieras integrales cuyo objetivo es depurar la liquidez real y fortalecer caja, incluyendo:

- Reclasificación de cuentas por cobrar a partes relacionadas (de corto a largo plazo / capital) para “sincerar” la liquidez.

- Recuperación de anticipos a proveedores (al menos 60%) para liberar caja.
- Capitalización directa de socios como acción determinante para cerrar brecha de liquidez.
- Financiamiento puente (12–24 meses) destinado a fortalecer caja operativa.
- Renegociación del pasivo corriente (migración a largo plazo), reduciendo presión de corto plazo.

Estas acciones no son cosméticas, el documento afirma que su implementación conjunta tiene efecto directo y significativo, llevando la prueba ácida de 0,18 a ~0,92.

Adicionalmente, se presenta un escenario después de estrategias con:

- Activo corriente final (tras depuración + acciones): 1.001.197
- Pasivo corriente final (tras renegociación): 945.775

Esto configura una estructura de corto plazo potencialmente sostenible, porque el activo corriente (ya depurado) pasa a ser comparable con las exigibilidades de corto plazo.

“Después” de la consultoría – desempeño operativo (2025)

En 2025 se modela/analiza un flujo de caja operativo mensual y se calculan indicadores financieros basados en efectivo.

Estructura de ingresos (drivers)

La composición del ingreso operativo muestra diversificación, con alta contribución de:

- Consorcio Sur Occidental: 38%
- Multas: 27%
- Lubrilavadora: 19%
- Garaje: 16%

Los ingresos no dependen solo de la operación base, sino de componentes complementarios (lubrilavadora/garaje) que pueden gestionarse estratégicamente.

Estructura de egresos (presión de costos)

Los egresos se concentran fuertemente en personal:

- Sueldos directivos: 39%
- Sueldos administración: 33%
- Servicios básicos: 22%
- Mantenimiento instalaciones: 6%

Y se concluye que 72% del egreso se concentra en personal, lo que vuelve crítico cualquier control del gasto en nómina y gobernanza de remuneraciones.

Indicadores financieros 2025 (caja)

El documento presenta indicadores de 2025:

- Liquidez operativa = 0,21 (flujo neto / egresos)

Por cada dólar de egreso, se genera USD 0,21 de excedente de efectivo.

- Cobertura ingresos/egresos = 1,21

Por cada dólar gastado, se generan USD 1,20 de ingreso (solvencia operativa).

- Margen de flujo de caja = 17%

El 17% de los ingresos se convierte en efectivo disponible; es un indicador directo de eficiencia operativa.

- Se reporta variación 2024–2025 del flujo: 113% según el documento (como indicador de crecimiento).

A diferencia del escenario “antes” (crítico en liquidez clásica), 2025 evidencia una operación con excedente y solvencia operativa (índices > 1 y margen positivo), lo cual es coherente con una consultoría que priorizó control de caja y depuración financiera.

Impacto consolidado y sostenibilidad – proyección 2026

Proyección de ingresos y flujo

Para 2026 se proyecta:

- Ingresos totales: 151.046,99
- Flujo neto (saldo de flujo de caja): 33.126,80
- Ingresos comparativos: 2024: 136.102,86; 2025: 144.306,29; 2026: 151.046,99

Palanca explícita: incremento del rubro garaje

Se identifica claramente que parte del crecimiento del flujo se asocia al mejor desempeño del rubro garaje, junto al crecimiento del consorcio y control del gasto.

La tabla comparativa muestra:

- Garaje: 2024 = 21.909,55; 2025 = 22.927,80; 2026 = 25.220,58

El garaje pasa de ser un ingreso “complementario” a una fuente con estrategia de crecimiento, apoyando el excedente anual.

Indicadores 2026: rentabilidad operativa (por caja)

Se reportan indicadores 2026:

- Liquidez operativa: 0,28
- Cobertura: 1,28
- Margen de flujo de caja: 22%

Hay una mejora clara de eficiencia operativa (17% → 22% de margen de caja), y mayor solvencia operativa (1,21 → 1,28).

Evaluación comparativa entre el antes y después

Antes:

- Liquidez corriente 0,31.
- Prueba ácida 0,18.
- Capital de trabajo -1.314.158.
- Activo corriente con componentes de baja liquidez (cuentas por cobrar relacionados y anticipos).

Después

- Paquete de acciones que mejora prueba ácida hacia ~0,92.
- Escenario de AC final 1.001.197 y PC final 945.775 tras depuración y reestructuración.

La consultoría atiende el problema “de raíz”: no intenta solo subir ratios, sino sincerar el activo corriente y reducir presión del pasivo corriente mediante renegociación y fortalecimiento patrimonial/caja.

Comparativo de desempeño operativo (rentabilidad operativa por caja)

El documento presenta una serie temporal de flujo y resultados agregados:

- Saldo flujo de caja: 2024 = 20.985,41; 2025 = 23.618,89; 2026 = 33.126,80
- Además, se afirma que el incremento se asocia al garaje, al consorcio y al control del gasto.

Cálculo de impacto del flujo (con datos del documento):

- Incremento 2024 → 2025: $23.618,89 - 20.985,41 = 2.633,48$ (aprox. +12,55%)
- Incremento 2025 → 2026: $33.126,80 - 23.618,89 = 9.507,91$ (aprox. +40,27%)
- Incremento 2024 → 2026: 12.141,39 (aprox. +57,86%)

Esto está alineado con la narrativa del documento sobre mejora del flujo y control del gasto.

Impacto de la consultoría: lectura gerencial (qué cambió y por qué importó)

Impacto en liquidez y continuidad operativa

En el “antes”, el riesgo mayor era la interrupción operativa por falta de caja: efectivo mínimo y presión de pasivo corriente.

La consultoría plantea y sustenta medidas para:

- Convertir activos “inmovilizados” en caja (recuperación anticipos).
- Reducir obligaciones de corto plazo (renegociación a largo plazo).
- Fortalecer patrimonio/caja (capitalización socios y financiamiento puente).

Baja la probabilidad de iliquidez operativa y se estabiliza la operación diaria.

Impacto en eficiencia de operación (conversión de ingresos a caja)

El margen de flujo de caja (proxy de eficiencia/rentabilidad operativa) mejora:

- 2025: 17%
- 2026: 22%

La empresa convierte más ingreso en efectivo disponible, lo cual es una señal concreta de mejora de rentabilidad operativa (desde caja).

Impacto en estrategia de ingresos (garaje como palanca)

El garaje incrementa su aporte en el total anual:

- 2025: 22.927,80
- 2026: 25.220,58

Y el documento liga explícitamente el aumento del flujo al rubro garaje y control del gasto.

Riesgos, supuestos y límites del análisis

Supuestos relevantes

La mejora de indicadores clásicos (ej. prueba ácida hacia 0,92) depende de que las medidas propuestas se ejecuten efectivamente (recuperación anticipos, capitalización, renegociación, financiamiento puente).

La proyección 2026 asume crecimiento moderado y continuidad en el control del gasto.

Riesgos

Alta concentración de egresos en personal (72%): si no hay gobernanza salarial, el margen puede comprimirse.

Dependencia de ingresos clave (consorcio/multas): cambios regulatorios u operativos pueden afectar la cobertura.

Límites

El informe se basa en los indicadores y flujos provistos; no se incluyen estados completos (estado de resultados detallado, balance completo, notas, depreciación, etc.). Por

ello, la rentabilidad se interpreta como rentabilidad operativa desde flujo (criterio robusto para continuidad).

Recomendaciones de continuidad (post consultoría)

Gobernanza de capital de trabajo: mantener política estricta de: cuentas por cobrar a relacionados y a los anticipos.

Control mensual del flujo de caja: el documento ya promueve visión mensual y lectura de estructura de ingreso/egreso, lo que debe institucionalizarse.

Escalar la palanca “garaje”: formalización, control, segmentación y reducción de morosidad, porque tiene impacto directo en flujo.

Gestión de costos de personal: siendo el rubro dominante del gasto, cualquier mejora en eficiencia administrativa/directiva se refleja inmediatamente en el margen.

Conclusión general del informe

La evaluación comparativa evidencia que la consultoría impactó significativamente:

Antes la empresa enfrentaba una condición de liquidez crítica y estructura de corto plazo insostenible (liquidez 0,31; prueba ácida 0,18; capital de trabajo negativo).

Después se observa una operación con solvencia operativa y conversión positiva de ingresos a caja (cobertura 1,21 y margen de flujo 17% en 2025; y 1,28 y 22% en 2026 proyectado).

En términos de impacto cuantificable, el saldo de flujo de caja pasa de 20.985,41 (2024) a 23.618,89 (2025) y luego a 33.126,80 (2026 proyectado).

La consultoría, por tanto, no solo propone cambios estructurales (depuración de activo y reestructuración del pasivo), sino que muestra resultados consistentes de mejora del excedente operativo y sostenibilidad.

CAPITULO VI

TABLA 48

Recursos del proyecto

Tipo de recurso	Descripción	Aplicación en la tesis
Recursos humanos	Estudiantes investigadores, tutor académico	Análisis financiero, elaboración de matrices, propuesta de estrategias
Recursos institucionales	Universidad Internacional del Ecuador (UIDE)	Acompañamiento académico y validación metodológica
Recursos empresariales	Información financiera y operativa de la empresa de transporte	Diagnóstico financiero y análisis de costos
Recursos técnicos	Computador, impresora, calculadora financiera	Procesamiento y análisis de información
Recursos tecnológicos	Microsoft Excel, Word	Elaboración de matrices, gráficos y redacción
Recursos informativos	Estados financieros, entrevistas, normativa sectorial	Sustento del análisis y propuesta

TABLA 49

Presupuesto del proyecto- gastos operativos

Ítems	Valor		Financiación		
Bibliografía	Valor Unitario	Cantidad	Empresa	Estudiante	Total
a) Impresiones	\$0,25	60		X	\$15
b) Fotocopias	\$0,20	40		X	\$8
c) Internet	\$40	5 meses		X	\$200
d) Servicios básicos	\$30	5 meses		X	\$150
e) Suministros de oficina	\$0,30	30		X	\$9
Viajes y viáticos					
a) Transporte a la empresa	\$1,00	40		X	\$40
b) Alimentación visitas técnicas	\$5,00	10		X	\$50
Empastado y copias finales	\$35	2		X	\$70
TOTAL					\$542

TABLA 50

Cronograma de elaboración de proyecto

Actividad	Octubre 25	Noviembre 25	Diciembre 25	Enero 26	Febrero 26
Revisión bibliográfica	X				
Levantamiento de información	X	X			
Diagnóstico financiero		X	X		
Aplicación matriz T y TCO			X	X	
Diseño de estrategias				X	
Redacción final y revisión					X

FIGURA 6

Cronograma del proyecto

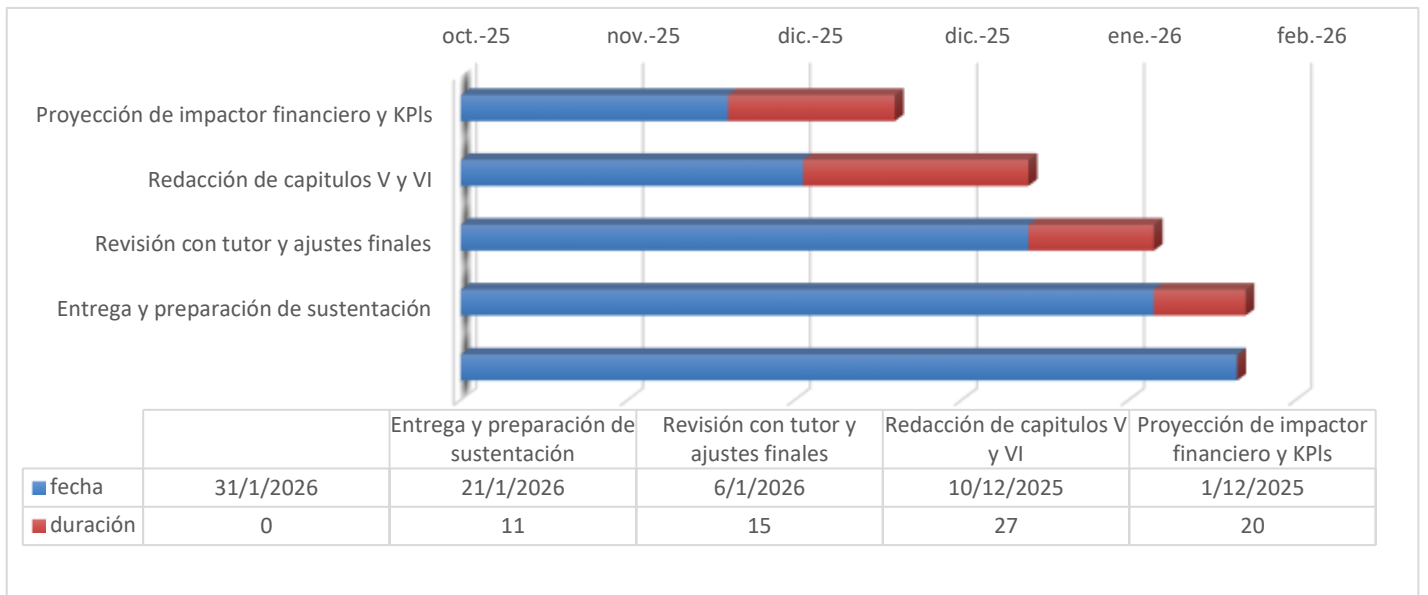
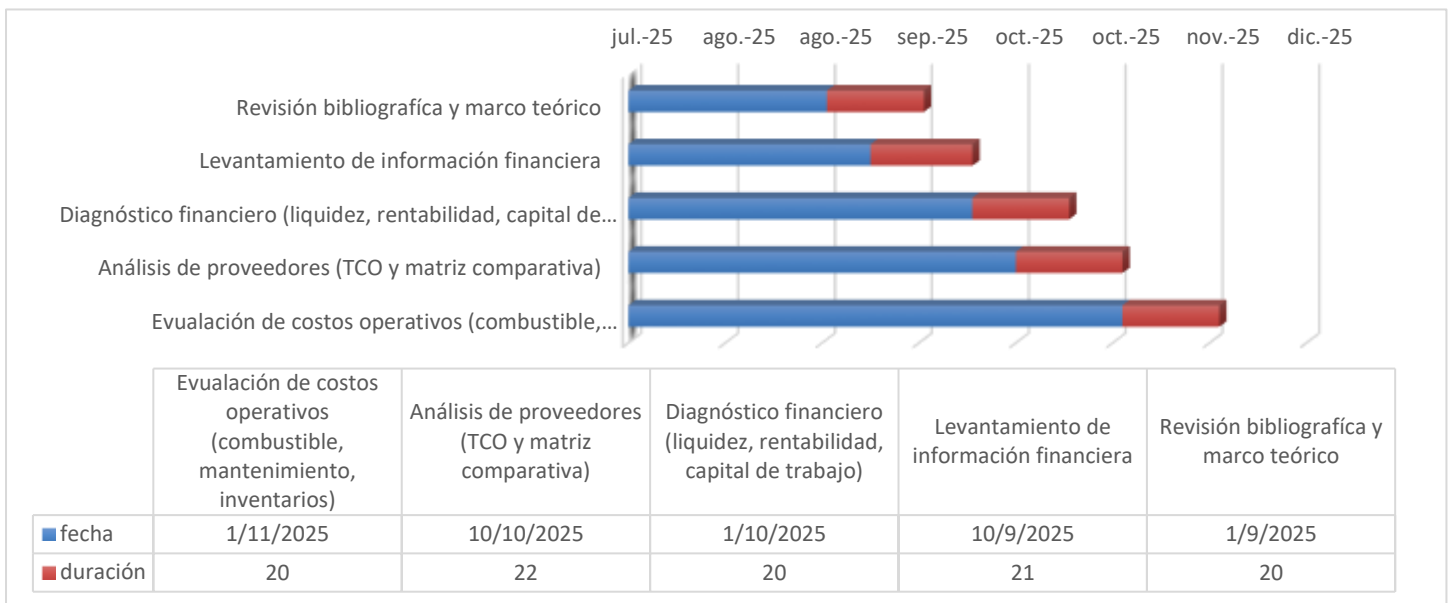


TABLA 51

Recursos necesarios para la implementación de las estrategias de la empresa

Recursos humanos	Recursos técnicos	Recursos organizacionales
Consultores financieros	Software excel avanzado	Capacitación interna
Gerente General	Base de datos historica actualizada	Reuniones de seguimiento
Jefe de mantenimiento	Sistema de control de mantenimiento	Manual de procedimientos financieros
Responsable de inventarios	Formatos de reportes financieros mensuales	
Auxiliar administrativo	Indicadores KPIs operativos	
Redacción final y revisión		

TABLA 52

Cronograma estimado de implementación en la empresa

Fase	Actividad	Duración
Fase 1	Diagnóstico técnico detallado y validación de datos	1 mes
Fase 2	Implementación mantenimiento preventivo optimizado	2 meses
Fase 3	Implementación control de combustible (KPIs)	1 mes
Fase 4	Implementación gestión financiera de inventarios	1 mes
Fase 5	Evaluación y ajustes finales	1 mes

TABLA 53

Presupuesto detallado

Concepto	Valor
Honorarios consultores (6 meses)	\$14.400
Capacitación interna	\$800
Desarrollo de manuales y formatos	\$600
Adaptación de herramientas digitales	\$500
Costos administrativos	\$700
Total implementación estimada	\$17.000

CAPITULO VII

Conclusiones

La implementación de estrategias financieras orientadas a optimizar la rentabilidad constituye una alternativa viable y necesaria para fortalecer la sostenibilidad económica de la empresa de transporte público urbano del DMQ. El análisis integral demostró que la problemática no se origina únicamente en la disminución de ingresos, sino principalmente en deficiencias estructurales de gestión financiera, ausencia de indicadores técnicos y una inadecuada administración del flujo de caja.

La falta de indicadores financieros integrales limitaba la capacidad de la empresa para evaluar su desempeño económico de forma objetiva. La incorporación de indicadores bajo el método clásico (liquidez corriente, prueba ácida, capital de trabajo) y método operativo (ciclo de efectivo, días de cuentas por cobrar y pagar) permitió evidenciar una situación crítica de liquidez y descalce financiero. La medición sistemática constituye un elemento clave para transformar la gestión financiera tradicional en una gestión basada en datos.

El principal riesgo identificado fue la debilidad estructural del capital de trabajo y la alta dependencia del pasivo corriente. Las estrategias de reestructuración financiera (renegociación de pasivos, capitalización de socios, recuperación de anticipos y financiamiento puente) demostraron que es posible pasar de una liquidez crítica (0,31) a una liquidez aceptable (1,06), fortaleciendo la estabilidad operativa y reduciendo el riesgo de insolvencia.

El análisis de proveedores y la revisión de procesos internos evidenciaron oportunidades significativas de optimización de costos. La ausencia de evaluación financiera sistemática en contratos y procesos generaba ineficiencias acumulativas. La estandarización, comparación técnica-financiera y ajustes operativos contribuyen directamente a mejorar la rentabilidad sin depender exclusivamente del incremento de ingresos.

La combinación de medición financiera (KPIs), fortalecimiento de liquidez y

optimización de costos constituye un modelo integral de gestión financiera aplicable al sector transporte urbano. El impacto proyectado al 2026 demuestra que la rentabilidad puede incrementarse no solo mediante crecimiento de ingresos, sino principalmente a través de disciplina financiera, control estructural del gasto y decisiones estratégicas basadas en análisis técnico.

Recomendaciones

Adoptar formalmente un modelo de gestión financiera estratégica permanente, incorporando indicadores, control de flujo de caja y evaluación periódica de costos como parte del sistema de gobierno corporativo de la empresa.

- Implementar un sistema mensual obligatorio de seguimiento de indicadores financieros.
- Establecer metas mínimas de liquidez corriente ($>0,9$) y prueba ácida ($>0,8$).
- Incorporar un dashboard financiero para la gerencia.
- Realizar análisis comparativo trimestral antes vs. después de decisiones administrativas.
- Mantener una política de capitalización progresiva hasta alcanzar una estructura financiera equilibrada.
- Renegociar permanentemente pasivos de corto plazo hacia horizontes mayores.
- Implementar planificación formal del flujo de caja con proyección mínima de 6 meses.
- Evitar financiamiento operativo sin respaldo estructural.
- Aplicar análisis financiero anual de proveedores bajo criterios de costo-beneficio.
- Implementar controles internos sobre anticipos y cuentas relacionadas.
- Automatizar procesos contables y administrativos.
- Evaluar telemetría o herramientas tecnológicas para control de combustible y mantenimiento.

La empresa debe entender que la rentabilidad sostenible no depende únicamente del

volumen de pasajeros, sino de la eficiencia financiera integral. La institucionalización de las estrategias propuestas permitirá garantizar continuidad operativa, reducir vulnerabilidad financiera y consolidar una posición competitiva en el sistema de movilidad del DMQ.

Bibliografía

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). Análisis financiero para la toma de decisiones empresaria
- Calderón Franco, A. E. (2019). Análisis financiero al componente cuentas por cobrar en la mejora de la liquidez de la cooperativa de transporte urbano Manta. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- Cempro. (2015).
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). Principios de administración financiera (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Meredith, & Mantel. (2017).
- Mungary, & Ramirez. (2004).
- Ortegon, Pacheco, & Prieto. (2005).
- Qualinet. (2004). *Matriz T*.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2019). Fundamentos de finanzas corporativas (12.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Vélez Sánchez, A. D. (2024). Evolución de los indicadores financieros de las empresas del sector de transporte y almacenamiento del Ecuador, periodo 2019-2023. Universidad Estatal Península de Santa Elena.

ANEXO 1

Informe antiplagio


Página 2 de 59 - Descripción general de integridad
Identificador de la entrega trn:oid::30549:558089628

5% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 4%  Fuentes de Internet
- 0%  Publicaciones
- 3%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

ANEXO 2

Estado de situación financiera 2023

El estado de situación financiera en mención fue obtenido de la base oficial de la

Superintendencia de Compañías del Ecuador

<https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/consultaImagen/visor.zul?pdc=KFs7tyTdx1ttido6UZwj%2Bj1XR3AC3qwGugzde1TAWMo3K2%2Fuy9IYqHGxNhNHCErOX%2BAHcE2T64Gvs%2c9IHZ9Uf7nbyg5Gfnz4htuxGTL7TZiwy85aZBWd8%2Bpl2DfIAIFwaXMAx0N8phA691ft1bInECQ%3D%3D>

ANEXO 3

Estado de situación financiera 2024

El estado de situación financiera en mención fue obtenido de la base oficial de la

Superintendencia de Compañías del Ecuador

<https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/consultaImagen/visor.zul?pdc=KFs7tyTdx1ttido6UZwj%2Bj1XR3AC3qwGugzde1TAWMo3K2%2Fuy9IYqHGxNhNHCErOX%2BAHcE2T64Gvs%2c9IHZ9Uf7j9i%2FJxUudkj4txUiTRDrOjBtlgPqMqyxdNR52iTIO2tq2Je8rd72FWL%2Bt9%2BJBcW%2FQ%3D%3D>

ANEXO 4

Estado de resultados integral 2024

El estado de resultados en mención fue obtenido de la base oficial de la Superintendencia de

Compañías del Ecuador

<https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/consultaImagen/visor.zul?pdc=KFs7tyTdx1ttido6UZwj%2Bj1XR3AC3qwGugzde1TAWMo3K2%2Fuy9IYqHGxNhNHCErOXunPfG2MBTKZ0TZPi88dUhAkL%2FASc%2FT4p8pZCwtg5B%2BBO2YwfUen%2Ft1Q1nXe1M%2BJzrjiYs4wdUplq5egbEfmg%2BQ%3D%3D>