PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTO DE DESARROLLO

PROPUESTA DE PLAN FINANCIERO, DE CORTO PLAZO, PARA OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE LIQUIDEZ Y RENTABILIDAD EN LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS RUPITO C.A.

QUÍM. DANIEL ANDRÉS SORIA SÁNCHEZ

DIRECTOR: MGTR. DIEGO SERRANO MACHADO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: MODELOS FINANCIEROS

QUITO, AGOSTO DE 2025

DIRECTOR:

Mgtr. Diego Serrano Machado

LECTOR:

Mgtr. José Chicaiza Aguirre

DEDICATORIA

A Patricia, Nicolás y David, los pilares de mi vida y mi más preciada bendición. Gracias por caminar a mi lado y creer en mí con su amor inquebrantable. Avanzando en familia, aún contracorriente.

A Cristina, Andrés y Ganny, mis mejores amigos. Su sola presencia es un regalo que atesoro profundamente. Son mi refugio de paz y alegría.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi profunda gratitud al Mgtr. Diego Serrano Machado, por su invaluable apoyo, guía y consideración durante el desarrollo de este proyecto. La claridad de sus explicaciones y su constante disposición fueron cruciales para el aseguramiento de la solidez técnica del plan financiero. Su experiencia y visión fueron una fuente de inspiración que llevaré conmigo a lo largo de mi carrera.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por brindarme una educación holística de excelencia. Es en sus espacios donde he conseguido desarrollar conocimientos únicos, fortalecer mis habilidades de forma integral y consolidar mi perfil profesional como miembro de la comunidad científica bajo una nueva perspectiva gerencial.

A todo el cuerpo docente, compañeros, personal de administración y accionistas de RUPITO C.A que han contribuido a mi formación.

Este logro no sería posible sin su valioso apoyo.

ÍNDICE GENERAL

LISTA DE FIGURAS VII

LISTA DE TABLAS VIII

LISTA DE ABREVIATURAS X

RESUMEN EJECUTIVO XI

ABSTRACT XII

INTRODUCCIÓN ..... - 1 -

1. ANTECEDENTES DEL SECTOR Y DE LA EMPRESA ..... - 5 -

1.1 El sector de transporte de pasajeros en el DMQ ..... - 5 -

1.2 RUPITO C.A ..... - 9 -

1.2.1 Historia ..... - 9 -

1.2.2 Misión y visión. ..... - 10 -

1.2.3 Estructura organizacional. ..... - 10 -

1.2.4 Análisis PESTEL. ..... - 11 -

1.2.5 Análisis de fuerzas competitivas de mercado. ..... - 20 -

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA RUPITO C.A ..... - 31 -

2.1 Análisis financiero vertical ..... - 35 -

2.1.1 Composición 2021. ..... - 38 -

2.1.2 Composición 2022. ..... - 39 -

2.1.3 Composición 2023. ..... - 41 -

2.2 Análisis financiero horizontal ..... - 43 -

2.2.1 Variación 2021 – 2022 ..... - 45 -

2.2.2 Variación 2022 – 2023 ..... - 48 -

2.3 Indicadores financieros ..... - 50 -

2.3.1 Liquidez ..... - 51 -

2.3.2 Rentabilidad. ..... - 53 -

3. PROPUESTA DE PLAN FINANCIERO 2025 ..... - 58 -

3.1 Objetivos financieros ..... - 60 -
3.2 Factores externos ..... - 61 -
3.3 Proyección y flujos del negocio 2025 ..... - 62 -
3.3.1 Escenario más probable 2025. ..... - 62 -
3.3.2 Escenario pesimista 2025. ..... - 65 -
3.3.3 Escenario optimista 2025. ..... - 68 -
3.4 Estrategias ..... - 70 -
3.5 Evaluación ..... - 73 -
3.5.1 Análisis de estados financieros. ..... - 76 -
3.5.2 Indicadores financieros. ..... - 80 -
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... - 83 -
4.1 Conclusiones ..... - 83 -
4.2 Recomendaciones ..... - 85 -
REFERENCIAS ..... - 88 -
ANEXOS ..... - 99 -
ANEXO 1 Entrevista semiestructurada ..... - 99 -

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Top 10, al 2025, parroquias del DMQ por registros de actividad económica bajo CIIU 4.0 H4922.05. ..... - 6 -
Figura 2. Tasa de variación mensual de las ventas totales registradas por la actividad económica H4922.05 en el cantón Quito durante el período 2021-2024. ..... - 7 -
Figura 3. Tasa de variación mensual de las ventas totales registradas por las actividades económicas H4922.05, H4922.01, H4922.02 y H4922,04 en el cantón Quito durante el período 2021-2024 y sus respectivas correlaciones. ..... - 8 -
Figura 4: Logotipo de RUPITO C.A. ..... - 9 -
Figura 5. Tasa de variación mensual del índice de precios al consumidor total y de transporte durante el período 2021-2025 y su respectiva correlación. Año base: enero - diciembre 2014 = 100. ..... - 16 -
Figura 6. Tasa de variación mensual del número de contribuyentes activos registrados bajo el grupo de actividad económica código CIIU 4.0 H en el cantón Quito durante el período 2021-2025. ..... - 25 -

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Actividades económicas de la categoría CIIU H4922. ..... - 5 -
Tabla 2: Estado de resultados integral RUPITO C.A en el período 2021-2023..... - 32 -
Tabla 3: Estado de flujo de efectivo RUPITO C.A en el período 2021-2023..... - 33 -
Tabla 4: Estado de situación financiera RUPITO C.A en el período 2021-2023..... - 34 -
Tabla 5: Composición vertical del estado de resultados integral de RUPITO C.A en el período 2021-2023. Referencia a ingresos por actividades ordinarias. ..... - 35 -
Tabla 6: Resalte vertical de las cuentas de mayor relevancia del estado de flujo de efectivo de RUPITO C.A en el período 2021-2023..... - 36 -
Tabla 7: Composición vertical del estado de situación financiera de RUPITO C.A en el período 2021-2023. Referencia a total de activos..... - 37 -
Tabla 8: Tasas de variación anual nominales y de composición del estado de resultados integral de RUPITO C.A en el período 2021-2023. ..... - 44 -
Tabla 9: Tasas de variación anual nominales del estado de flujo de efectivo de RUPITO C.A en el período 2021-2023..... - 44 -
Tabla 10: Tasas de variación anual nominales y de composición del estado de situación financiera de RUPITO C.A en el período 2021-2023. ..... - 45 -
Tabla 11: Indicadores financieros para medida de liquidez de RUPITO C.A en el período 2021 – 2023. ..... - 52 -
Tabla 12: Indicadores financieros para medida de rentabilidad de RUPITO C.A en el período 2021 – 2023. ..... - 53 -
Tabla 13: Factores para análisis financiero DuPont tradicional y extendido de RUPITO C.A en el período 2021 – 2023..... - 56 -
Tabla 14: Ventas mensuales registradas por la actividad económica H4922.05 en el cantón Quito durante el período 2021-2024, promedios e índices de estacionalidad.- 62 -
Tabla 15: Proyección más probable, para el año 2025, de ventas mensuales para la actividad económica H4922.05 en el cantón Quito y para RUPITO C.A. ..... - 63 -
Tabla 16: Flujo de efectivo mensual proyectado bajo condiciones más probables para el período 2025. ..... - 64 -
Tabla 17: Tasa de crecimiento anual y equivalente rendimiento logarítmico de las ventas de la actividad H4922.05 en el cantón Quito durante el período 2021-2024. - 65 -
Tabla 18: Rendimientos logarítmicos y su conversión a tasas convencionales para las proyecciones optimistas de ventas, más probable y pesimista para 2025. ..... - 66 -

Tabla 19: Proyección pesimista, para el año 2025, de ventas mensuales para la actividad económica H4922.05 en el cantón Quito y para RUPITO C.A. ..... - 66 -
Tabla 20: Flujo de efectivo mensual proyectado bajo condiciones pesimistas para el período 2025. ..... - 67 -
Tabla 21: Proyección optimista, para el año 2025, de ventas mensuales para la actividad económica H4922.05 en el cantón Quito y para RUPITO C.A. ..... - 68 -
Tabla 22: Flujo de efectivo mensual proyectado bajo condiciones optimistas para el período 2025. ..... - 69 -
Tabla 23: Estado de resultados integral RUPITO C.A proyectado al período 2025 en escenarios más probable, optimista y pesimista. ..... - 73 -
Tabla 24: Estado de flujo de efectivo RUPITO C.A proyectado al período 2025 en escenarios más probable, optimista y pesimista. ..... - 74 -
Tabla 25: Estado de situación financiera RUPITO C.A proyectado al período 2025 en escenarios más probable, optimista y pesimista. ..... - 75 -
Tabla 26: Composición vertical del estado de resultados integral de RUPITO C.A a 2025 en condiciones más probables, optimistas y pesimistas. Referencia a ingresos por actividades ordinarias. ..... - 76 -
Tabla 27: Composición vertical del estado de situación financiera de RUPITO C.A a 2025 en condiciones más probables, optimistas y pesimistas. Referencia a total de activos. ..... - 78 -
Tabla 28: Indicadores financieros para medida de liquidez de RUPITO C.A en el período 2025 bajo condiciones más probables, optimistas y pesimistas. ..... - 80 -
Tabla 29: Indicadores financieros para medida de rentabilidad de RUPITO C.A en el período 2025 bajo condiciones más probables, optimistas y pesimistas. ..... - 81 -
Tabla 30: Factores para análisis financiero DuPont tradicional y extendido de RUPITO C.A en el período 2025 bajo condiciones más probables, optimistas y pesimistas. .. - 81 -

LISTA DE ABREVIATURAS

AMT: Agencia Metropolitana de Tránsito

ANT: Agencia Nacional de Tránsito

C.A: Compañía Anónima

CIIU: Clasificación Internacional Industrial Uniforme

DMQ: Distrito Metropolitano de Quito

ENEMDU: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo

IPC: Índice de precios al consumidor

IVA: Impuesto al Valor Agregado

SCVS: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

SRI: Servicio de Rentas Internas

SEPS: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

KPI: Indicador clave de rendimiento

RESUMEN EJECUTIVO

RUPITO C.A es una empresa de transporte escolar e institucional que ha experimentado períodos de crisis financiera en los que la rentabilidad ha caído a niveles alarmantes, con márgenes cerca del 0%. y la liquidez ha ido diluyéndose cada vez más. Mediante un análisis financiero cuantitativo y cualitativo se determina que sus fondos principales se hallan inmovilizados en una deuda histórica de difícil recaudación, mientras que sus elevados gastos anulan cualquier utilidad. Adicionalmente, se aprecia que la empresa se desempeña en un entorno de alta competitividad en el que prevalecen las guerras de precios y la volatilidad, a los que se enfrenta sin un norte claro. Como respuesta, el proyecto propone un plan financiero para optimizar la liquidez y rentabilidad con base en objetivos que priorizan la estabilidad como medida de alivio transitorio, antes que el crecimiento. Se planifica la recuperación de las cuentas por cobrar junto a la recomposición del activo corriente; ajuste de la estructura de capital para revertir apalancamiento negativo; reducción de la carga de gastos para mitigar las pérdidas en utilidad y optimización del manejo de efectivo con el fin de rescatar la liquidez. Con base en proyecciones, se confirma la efectividad excepcional del plan y se recomienda su aplicación inmediata junto a la vinculación con otras áreas a modo de sinergia.

ABSTRACT

RUPITO C.A is a school and institutional transportation company that has experienced periods of financial crisis in which profitability has fallen to alarming levels, with margins close to 0% and liquidity increasingly diluted. Through quantitative and qualitative financial analysis, it has been determined that its main funds are tied up in historical debt that is difficult to collect, while its high expenses cancel out any profits. In addition, it is clear that the company operates in a highly competitive environment in which price wars and volatility prevail, which it faces without a clear direction. In response, the project proposes a financial plan to optimize liquidity and profitability based on objectives that prioritize stability as a temporary relief measure, rather than growth. The plan includes the recovery of accounts receivable along with the recomposition of current assets; adjustment of the capital structure to reverse negative leverage; reduction of expenses to mitigate losses in profitability; and optimization of cash management in order to restore liquidity. Based on projections, the exceptional effectiveness of the plan is confirmed, and its immediate implementation is recommended, along with linking it to other areas to create synergy.

INTRODUCCIÓN

La administración financiera empresarial es una habilidad que implica tomar decisiones sobre el destino de las inversiones, y de qué manera se financiarán, con el objetivo de generar valor (Brealey et al., 2023). Las disyuntivas que se presentan acerca de la asignación de capital para adquisición de recursos vienen ligadas a un costo de oportunidad, que fija el parámetro clave para determinar el mejor camino para la organización, en términos de retorno y sacrificio (Brealey et al., 2023). Por otro lado, las decisiones respecto a la financiación incluyen un factor de riesgo que debe ser contemplado, bajo la premisa de que un dólar seguro es más valioso que un dólar riesgoso (Brealey et al., 2023). Es así que el papel del administrador financiero en las empresas se centra en orquestar todas las variables que influyen en la percepción del valor de mercado que refleja la compañía, con el fin de maximizarla; lo cual no significa enfocarse, únicamente, en incrementar la riqueza monetaria de los accionistas, sino también tomar en cuenta decisiones que aporten beneficios a las demás partes interesadas, como clientes, empleados, proveedores y la comunidad local, incluida la gestión de externalidades que podrían ser de interés para la sociedad en conjunto, pero no para las partes relacionadas directamente con la empresa (Brealey et al., 2023).

Las finanzas empresariales pueden tener un enfoque operativo, que se centra en la administración a corto plazo de recursos para asegurar que la organización cumpla con sus objetivos y obligaciones con el fin de cumplir con la demanda periódica de capital del negocio (Guillén et al., 2007); lo cual incluye el manejo de flujos de caja, garantía de liquidez, administración del capital de trabajo mediante el control de activos y pasivos corrientes para la satisfacción de necesidades del proceso productivo y planificación financiera de pagos y cobros en el futuro inmediato (J. Li et al., 2022; Merchán, 2015). Por su parte, el enfoque estructural va ligado a la estrategia y visión de la compañía y busca administrar el financiamiento de largo plazo a través de una sólida estructura de capital, determinar la distribución de las utilidades del ejercicio económico entre sus accionistas mediante el diseño de una política de dividendos, la valoración de empresas para su venta, liquidación o fusión y el cálculo del costo de capital para la evaluación de inversiones (Bougias et al., 2022; Merchán, 2015). Ambos campos de las finanzas corporativas deben ser considerados en la toma de decisiones por parte del administrador,

ya que su supervisión brinda información valiosa respecto al estado empresarial y permite identificar puntos débiles, u oportunidades de mejora (Biswas, 2014).

Entre los objetivos más importantes de la gestión financiera se encuentran el aseguramiento de la liquidez y el incremento de la rentabilidad, los cuales constituyen dos de los pilares clave del rendimiento empresarial (Hamann & Schiemann, 2021). La rentabilidad expresa la eficiencia y eficacia de la organización para generar utilidades mediante el uso racional de sus recursos (Hamann et al., 2013). Cuando no se logran alcanzar niveles de rentabilidad satisfactorios se desencadena una serie de problemas asociados con la limitación de la capacidad de crecimiento de la empresa, ya que un período sostenido de pérdidas o bajos ingresos netos se traduce en indisponibilidad para invertir en nuevos proyectos o fortalecer el patrimonio (Chiu et al., 2022; Graafland, 2016). Además, coloca a la organización en una posición desfavorable en la que se suelen tomar decisiones complicadas, como minimizar las inversiones de largo plazo, reducir los niveles de producción, impulsar políticas de austeridad e incluso recortar personal, resultando en un sacrificio en la generación de valor a cambio de resultados inmediatos insostenibles que maquillan el rendimiento empresarial, pero crean volatilidad y desconfianza (Brealey et al., 2023; Tarziján et al., 2008). Asimismo, constantes señales de baja rentabilidad afectan a la imagen pública de la empresa, reduciendo el valor percibido por inversionistas y aumentando el factor de riesgo desde un punto de vista externo (Kouwenberg & Phunnarungsi, 2013).

Aunque alcanzar una rentabilidad satisfactoria es una meta de alta importancia para el administrador financiero, la prioridad de la gestión se enfoca en asegurar la liquidez a lo largo del ejercicio económico, ya que es la garantía de sostenibilidad de las actividades diarias que protege la supervivencia de las empresas (Leuschner et al., 2023; Stice et al., 2017). En tal sentido, la liquidez es la capacidad y rapidez de la organización para convertir sus activos en efectivo con el fin de cubrir sus obligaciones de corto plazo y financiar su ciclo de operaciones ordinario (L. Chen, 2024). Asimismo, depende de la sincronización entre las etapas que conforman el ciclo operativo, el cual se define como el tiempo que toma el negocio entre la adquisición de la materia prima y la recepción del dinero generado por las ventas; y el ciclo de efectivo, que representa al tiempo que transcurre desde que se paga a los proveedores hasta que se recuperan las cuentas por

cobrar a clientes, el cual debe ser cubierto por la empresa para mantener la operación (Merchán, 2015).

Las consecuencias de una mala administración de la liquidez se reflejan en la pérdida de la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de pago corrientes debido a la falta de recursos inmediatos, lo cual eleva el riesgo de caer en estados de insolvencia, o bancarrota (Wang, 2002). De la misma manera, las crisis de liquidez se traducen en acciones de supervivencia que refieren a la toma de medidas drásticas de último momento, como la venta de activos esenciales, clausura de proyectos de crecimiento, despido de empleados, o reducción significativa del volumen de producción, u ofrecimiento de servicios (Yeo, 2016). Asimismo, cuando el ciclo de efectivo es demasiado extenso y no se cuenta con el efectivo suficiente para cumplir con las obligaciones corrientes, se suele optar por soluciones parche temporales para aliviar la necesidad inmediata de fondos, como la búsqueda de endeudamiento adicional con altas tasas de interés, la costosa contratación servicios de factoring, entre otras alternativas que no abordan la causa central del problema y crean complicaciones recurrentes que profundizan la gravedad de la situación a futuro (Patil et al., 2025; Ukaegbu, 2014). Además, cuando la administración financiera enfoca su tiempo en resolver crisis periódicas de corto plazo por iliquidez, sacrifica esfuerzos que podrían centrarse en el desarrollo de los objetivos de largo plazo, lo cual termina afectando al cumplimiento de la estrategia organizacional y al crecimiento empresarial (Stice et al., 2017).

RUPITO C.A es una empresa del sector transporte con 25 años de experiencia en el mercado ecuatoriano y sede en el barrio San Bartolo en la ciudad de Quito, Pichincha. Se dedica al transporte escolar e institucional para entidades de sectores público y privado. Sin embargo, a lo largo de los últimos años ha sufrido graves conflictos internos por el impago de deudas por parte de los accionistas y la caída de los márgenes de utilidad a niveles tan alarmantes como valores cercanos al 0%. El flujo de efectivo de la compañía ha caído a cifras negativas y se pronostican períodos difíciles por la acumulación de obligaciones no cubiertas y la evolución competitiva del mercado, en el que las empresas rivales optan por prácticas cada vez más agresivas para enfrentar las condiciones de su entorno. La compañía afronta un futuro incierto para el que no se encuentra preparado.

El objetivo general del proyecto es proponer un plan financiero, para el año 2025, que optimice la gestión de recursos en la Compañía de Transporte de Pasajeros RUPITO C.A, con el fin de incrementar su rentabilidad y reducir los efectos asociados a la falta de liquidez, considerando el contexto de alta competencia en precios, dependencia de cuentas por cobrar y retrasos en aportes de los accionistas. El proyecto se justifica por la alarmante situación que cruza la empresa y la demanda de cambios por parte de los socios. Es importante frenar las tendencias de pérdida y tomar el control de la optimización y manejo de recursos de la compañía mediante la planificación de corto plazo planteada.
El enfoque metodológico para abordar los problemas limitados a RUPITO C.A es de naturaleza mixta y de carácter aplicado, descriptivo y explicativo, bajo una temporalidad longitudinal y prospectiva. Se emplea un análisis cualitativo de objetivos empresariales, relaciones entre accionistas y administradores, diversas características de los entornos y contextos competitivos que rodean a la compañía y un análisis cuantitativo de estados financieros entre los períodos 2021 – 2023, incluyendo el cálculo de proporciones porcentuales de composición y variabilidad, indicadores financieros, y proyecciones estadísticas basadas en tendencias y patrones de estacionalidad del mercado.

Con base en el diagnóstico de la compañía, se detectaron graves problemas en la estructura de capital y la composición de las cuentas del activo corriente, lo cual minaba, paulatinamente, la liquidez y obligaba a la administración a retrasar pagos y solicitar créditos para afrontar el giro del negocio. Entre los principales problemas se encontró la concentración de fondos en cuentas de difícil recaudación y el desbalance entre rendimientos de activos y patrimonio que provocaba un apalancamiento negativo. Se propuso un plan enfocado en la recuperación de estabilidad general, priorizando la liquidez y el manejo sostenible de los recursos. Se tomaron medidas como el cobro por fases de presión de la deuda de socios accionistas, reducción de gastos generales, liquidación de pasivos y mantenimiento de cuentas específicas. Las acciones planificadas fueron propuestas en función de cinco objetivos principales centrados en la optimización de liquidez y rentabilidad duradera. Las proyecciones empleadas para evaluar la efectividad del plan se realizaron con base estadística en datos reales que mostraron un cumplimento satisfactorio y excepcional de las metas trazadas. Entre las recomendaciones brindadas se alentó al diseño de un nuevo plan a largo plazo y la creación de un método de monitoreo constante de las variables financieras clave para RUPITO C.A, con el fin de evitar crisis futuras, o al menos prevenirlas.

1. ANTECEDENTES DEL SECTOR Y DE LA EMPRESA

1.1 El sector de transporte de pasajeros en el DMQ

En la ciudad de Quito, la "actividad económica de transporte y almacenamiento" se identifica con la categoría H bajo la codificación de sistema de Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), en su versión 4.0. En las subdivisiones de la clase H, el grupo H49 se refiere a las "actividades de transporte por vía terrestre y por tuberías", entre las cuales se clasifica del grupo de "otras actividades de transporte de pasajeros por vía terrestre" con el código H4922 que incluye a los servicios mediante tracción automotriz, humana, animal y sistemas de teleférico, dejando de lado a las líneas de ferrocarriles. Los subniveles de la categoría se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1. Actividades económicas de la categoría CIIU H4922.

Código CIIU 4.0	Actividad Económica
H4922.01	Actividades de transporte de pasajeros por carretera: servicios regulares de autobuses de larga distancia servicios de viajes contratados, excursiones y otros servicios ocasionales de transporte en autobús, tricimotos, servicios de enlace con aeropuertos.
H4922.02	Servicios de taxis.
H4922.03	Servicios de teleféricos, funiculares, telesillas y telecabinas, si no forman parte de sistemas de transporte urbano o suburbano.
H4922.04	Actividades de alquiler de automóviles privados con conductor
H4922.05	Servicios de autobuses escolares y autobuses para el transporte de empleados.
H4922.06	Transporte de pasajeros en vehículos de tracción humana o animal.

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012).

En el caso del código H4922.05 referente a los servicios de autobuses escolares y autobuses para el transporte de empleados, de acuerdo con el Catastro Tributario actualizado a 2025, en el cantón Quito existen 5959 contribuyentes activos con establecimientos abiertos que ejercen tal actividad, de los cuales se presenta al top 10 de registros por parroquia en la Figura 1.

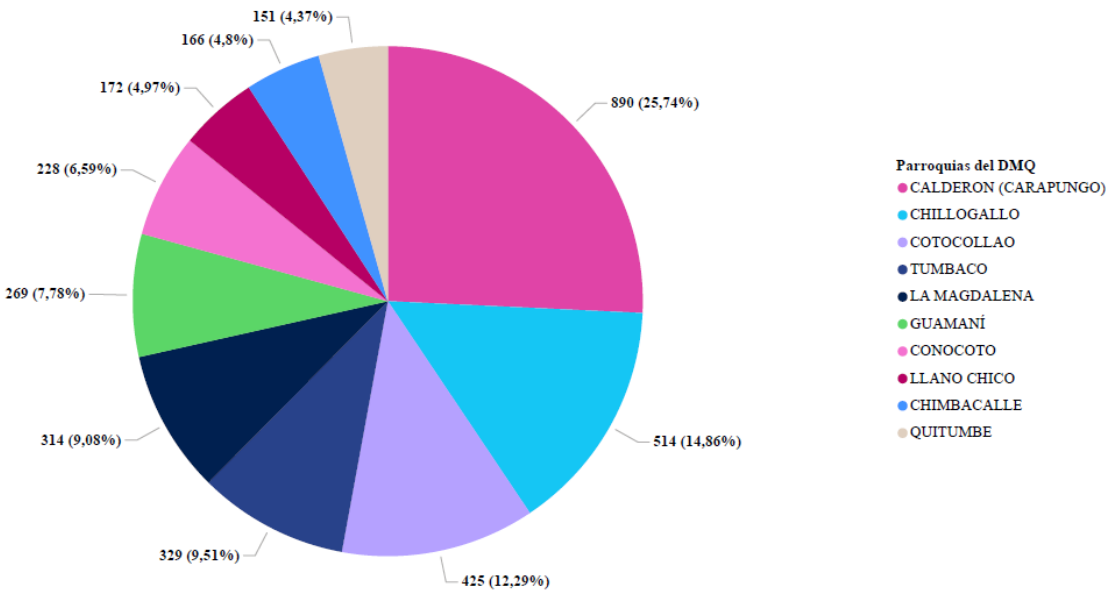


Figura 1. Top 10, al 2025, parroquias del DMQ por registros de actividad económica bajo CIIU 4.0 H4922.05.
Fuente: Servicio de Rentas Internas (2025a).

Del total de contribuyentes de la actividad H4922.05 en Quito, la cifra del top 10 de parroquias constituye más del 50% del total de cantón, con 3458 registros, entre los que destaca la parroquia Calderón con 890 observaciones que representan, aproximadamente, un cuarto del grupo superior con una ventaja de alrededor de 10 puntos porcentuales sobre Chillogallo, la segunda parroquia en el ranking con 514 contribuyentes contabilizados. Las dos primeras ubicaciones de la lista se consolidan como los puntos clave de la actividad de transporte H4922.05 en el norte y sur de la ciudad, respectivamente. Como se aprecia en la Figura 1, gran parte del top de parroquias se hallan en los puntos periféricos rurales del cantón, lo cual surge como resultado de la migración interna que se ha registrado en los últimos años, con destino en zonas suburbanas, por diversos motivos, como inseguridad, elevada contaminación e incluso los altos niveles de tráfico que se suelen presentar en los centros urbanos; la explosión demográfica y la falta de líneas de movilización eficiente han hecho que las compañías dedicadas al transporte escolar e institucional se concentren en ubicaciones como Calderón, que encabeza el ranking (Machado, 2024).

Con el fin de caracterizar su comportamiento económico histórico, las tasas de variación mensual durante el período 2021 – 2024 de las ventas totales de contribuyentes bajo la actividad H4922.05 se presentan en la Figura 2.

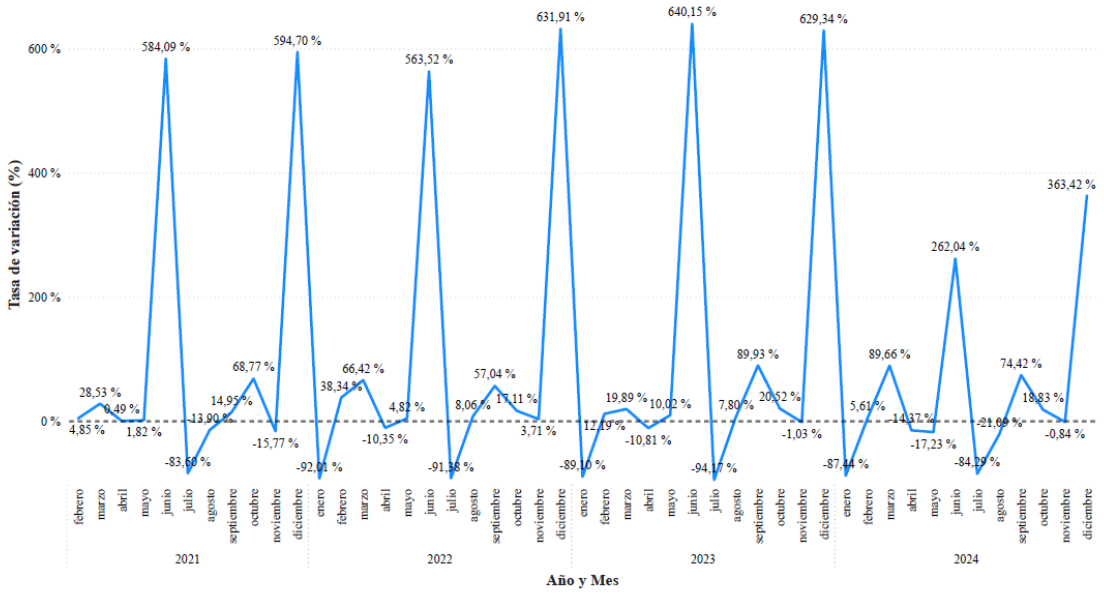


Figura 2. Tasa de variación mensual de las ventas totales registradas por la actividad económica H4922.05 en el cantón Quito durante el período 2021-2024.
Fuente: Servicio de Rentas Internas (2025c).

Es notoria la marcada estacionalidad de la serie temporal en la Figura 2, donde se hace presente un patrón repetitivo en el que las ventas despuntan hasta en un 600% en los meses de junio y diciembre de cada año, con una caída que ronda el 85% al mes posterior y un período menor de crecimiento durante los meses intermedios. Se aprecia que las tasas de variación se mantuvieron con pequeños cambios hasta el 2023, ya que en 2024 hubo una reducción significativa del porcentaje en junio; sin embargo, es probable que la evolución de ventas en diciembre retome sus niveles ordinarios con base en la tendencia que desde ya se puede observar. Ambos puntos máximos en el año coinciden con las fechas de mayor movilidad en la ciudad. Por un lado, el mes de junio marca el fin del período académico y el inicio de las vacaciones de verano, por otro, diciembre se constituye como uno de los meses de mayor actividad comercial por el inicio de festividades locales, celebraciones de Navidad y Año Nuevo, el pago de sobresueldos a los trabajadores en relación de dependencia y el término del período intermedio de clases en la región Sierra, cuya influencia se respalda por el incremento de la recaudación de impuestos a nivel nacional (Escobar, 2023; Redacción Ecuavisa, 2024; Vásconez, 2025). Asimismo, las caídas de ventas en los meses siguientes responden a un efecto rebote en

el que la temporada de vacaciones y festiva llega a su fin y la actividad económica se reduce, considerablemente (Escobar, 2023).

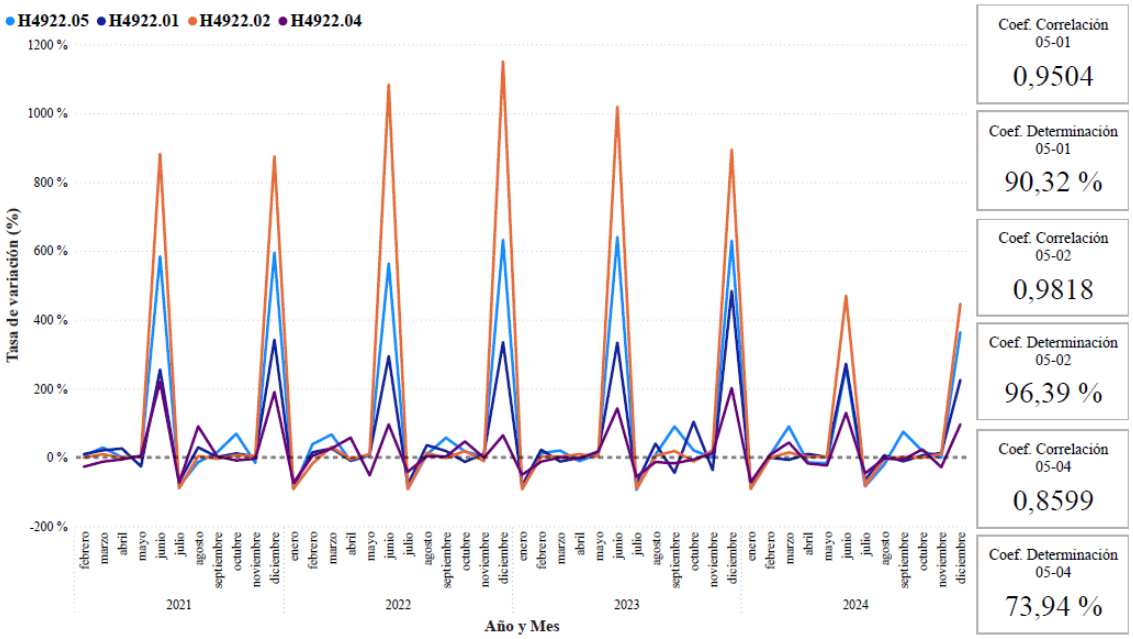


Figura 3. Tasa de variación mensual de las ventas totales registradas por las actividades económicas H4922.05, H4922.01, H4922.02 y H4922,04 en el cantón Quito durante el período 2021-2024 y sus respectivas correlaciones.
Fuente: Servicio de Rentas Internas (2025c).

La Figura 3 muestra la tasa de variación mensual de ventas de las actividades económicas del grupo CIIU 4.0 H4922 que ejercen su labor por un medio automotriz en el cantón Quito. Se destaca que las cuatro categorías comparten un patrón muy similar en cuanto a su estacionalidad a lo largo del año, lo cual se refleja en sus coeficientes de correlación con la clase H4922.05 que revelan la fuerte colinealidad entre las tasas de crecimiento. La actividad con el comportamiento de mayor variación y correlación más intensa es la H4922.02, correspondiente a los servicios de taxis, mientras que la más estable y de menor colinealidad es la H4922.04 que engloba a las actividades de alquiler de automóviles privados con conductor. El sector de transporte de pasajeros presenta una marcada naturaleza en cuanto a sus ventas, ya que comparte sus períodos de máximos y mínimos entre sus integrantes, a pesar de que la oferta de valor de cada actividad varía en el público objetivo. Aunque la correlación no indica causalidad, es un indicador de que el comportamiento de los grupos de contribuyentes del sector está ligado y los actores reaccionan de forma similar a sus estímulos externos, actuando en estrecho apego ante épocas de bonanza y escasez (Altman, 2020).

En resumen, las ubicaciones de mayor predominancia de contribuyentes activos de la actividad de transporte escolar e institucional se concentran en parroquias rurales de la periferia del cantón Quito, con sus dos mayores exponentes localizados al norte y sur por fenómenos relacionados con la migración interna. Por otro lado, su estructura abarca a las actividades de transporte de pasajeros tanto automotriz, como otros medios no tradicionales como teleféricos y movilidad a tracción humana, o animal, aunque la diversidad del grupo H4922 es más reducida en comparación a otras clases de servicios. Además, la variación de sus ventas mensuales presenta un patrón muy definido que se ha venido repitiendo a lo largo de los años, con picos extremos máximos en junio y diciembre y puntos de decrecimiento en julio y enero con períodos de crecimiento intermedio de menor constancia. El comportamiento estacional responde a las temporadas de finalización de ciclo estudiante, inicio de vacaciones de verano, festividades locales de fundación y celebraciones por Navidad y Año Nuevo, los cuales producen un efecto rebote en el que los meses siguientes a los puntos de mayor actividad comercial presentan fuertes caídas. Por último, se evidencia que las distintas clases del grupo H4922 se encuentran altamente correlacionados, dando cabida a la posibilidad de que reaccionen de formas similares ante los estímulos y condiciones de su entorno.

1.2 RUPITO C.A

1.2.1 Historia.



Figura 4: Logotipo de RUPITO C.A.
Fuente: Compañía de Transporte RUPITO C.A.

RUPITO C.A se fundó en el año 1999 bajo la unión de catorce socios como una compañía anónima. Cuenta con 25 años de experiencia en el mercado ecuatoriano y ubica su sede en el barrio San Bartolo, en la ciudad de Quito, Pichincha. Se compone de 105 accionistas reportados al año 2023 y dos administradores correspondientes al presidente y gerente

general, quienes comparten lazos de parentesco. Los familiares Bonifaz – Soria destacan en sus funciones como miembros clave de la organización, ya que han ocupado cargos directivos durante varios años y, al presente, agrupan bajo su pertenencia una proporción considerable del total de acciones. La trayectoria de la compañía y su profesionalismo la han llevado a prestar servicios a instituciones públicas y privadas como E.P Petroecuador, Colegio Jim Irwin, entre otros. En la actualidad, manejan una cuantiosa flota de busetas y mantienen rutas a lo largo de la ciudad.

1.2.2 Misión y visión.

Accionistas de la compañía mencionan, en la entrevista del Anexo 1, que no se ha hecho pública una misión, ni una visión oficial y que las decisiones no se toman con un plan estratégico detallado de sustento. Los entrevistados expresan su preocupación por la falta de un rumbo claro para la empresa y su deseo por la implementación de medidas de control y planificación.

1.2.3 Estructura organizacional.

RUPITO C.A ejerce sus actividades como una compañía anónima compuesta por un panel de 105 accionistas registrados al 2023 en la nómina ingresada a la SCVS. El gobierno supremo de la empresa se encuentra a cargo de la Junta General de Accionistas, y la administración en manos del presidente, gerente general y todos los miembros que la Junta haya acordado designar (Estatuto Social de la Compañía de Transporte RUPITO C.A, Art. 10, 1999).

Las responsabilidades y atribuciones del presidente, quien tiene un período de funciones dos años, vienen definidas por los Estatutos de la compañía y corresponden a la representación judicial y extrajudicial de la organización en todo acto, o contrato; la convocatoria y acción de presidir las sesiones de la Junta General de Accionistas; la suscripción conjunta, con el secretario, de las actas de la Junta General de Accionistas; la suscripción conjunta, con el gerente general, de los títulos de acción, o certificados provisionales; la supervigilancia de las actividades de la compañía; la subrogación de sus funciones al gerente general en caso de falta, ausencia, o impedimento; la continuación de sus funciones, aun cuando su período cese, hasta la designación de su sucesor; y todas

las demás atribuciones que la ley, el Estatuto y la Junta General de Accionistas le confieran (Estatuto Social de la Compañía de Transporte RUPITO C.A, Art. 23, 1999).

De la misma manera, las responsabilidades y atribuciones del gerente general, quien también tiene un período de funciones dos años, se describen en el Estatuto y corresponden a la representación judicial y extrajudicial de la organización en todo acto, o contrato; el cumplir y hacer cumplir la ley, el contrato social y los acuerdos legítimos a los que se haya llegado en la Junta General de Accionistas; la administración de la compañía; la presentación del balance anual, estado de resultados, un informe referente a su gestión y marcha de la compañía, una propuesta de distribución de utilidades, en caso de haberlas, y los balances parciales que requiera la Junta General de Accionistas; la elaboración del presupuesto de la compañía; el cuidar que la contabilidad de la organización sea llevada de acuerdo con disposiciones pertinentes, la correspondencia, las actas y expedientes de la Junta General de Accionistas y el archivo de la compañía; el nombramiento y remoción de funcionarios y empleados cuya designación no corresponda a la Junta General de Accionistas; la determinación de funciones, remuneraciones, concesión de licencias y vacaciones; el obrar por medio de un apoderado, o procurador, para los actos en que se encuentre facultado; la suscripción conjunta, con el presidente, de los títulos de acción, o certificados provisionales de acuerdo con el Estatuto y las obligaciones y parte beneficiarias; y el ejercer y cumplir con todas las demás atribuciones que la ley, el Estatuto y la Junta General de Accionistas le confieran (Estatuto Social de la Compañía de Transporte RUPITO C.A, Art. 24, 1999).

El cargo de presidente al 2025 lo ejerce el Sr. Víctor Hugo Bonifaz Gómez por designación unánime de la Junta General de Accionistas instalada el viernes 14 de abril de 2023. Por otro lado, el cargo de gerente general y representante legal de la compañía lo ostenta el Ing. Richard Patricio Bonifaz Soria, quien fue designado por la Junta General de Accionistas en la misma fecha. Asimismo, la Sra. Inés Soria Mariño cumple las funciones de secretaria de la organización hasta el momento.

1.2.4 Análisis PESTEL.

Para tomar decisiones informadas es fundamental conocer el entorno en el que se maneja la empresa, sus relaciones causales y naturaleza en función de distintos parámetros

(Hariyani et al., 2024). El ambiente externo de una empresa consiste en un conjunto de factores interrelacionados fuera de la misma que influyen en su capacidad de adquirir y mantener sus ventajas competitivas (Rothaermel, 2024). En el nivel más general, variables como las políticas macroeconómicas, marcos legales, tendencias sociales a gran escala, entre otros, escapan del control de los administradores; sin embargo, impactan en la estrategia organizacional, incluida el área financiera (Rothaermel, 2024). Por ello, es importante caracterizar el macroentorno de la compañía, y una de las herramientas más reconocidas es el análisis PESTEL, que se define como un modelo que categoriza a distintos factores externos que podrían tener impacto, positivo o negativo, en la compañía y cuyas iniciales son un acrónimo de Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal (Rothaermel, 2024).

Los factores políticos son aquellos que surgen de la presión que grupos gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y movimientos sociales ejercen sobre las decisiones y el comportamiento de las compañías (Becker, 1983). Las demandas políticas se originan en las expectativas de la sociedad respecto a su entorno y suelen desencadenar cambios legales cuando llegan a los niveles de autoridad, por ello, las empresas deben manejar cuidadosamente sus relaciones públicas e incluso intentar modelar las tendencias mediante el apoyo de ideologías que les resulten beneficiosas a través de estrategias no mercantiles (De Figueiredo & Edwards, 2007; Hillman et al., 2004).

Los factores económicos suelen enfocarse en el nivel macro que examina a la economía en su conjunto, enfocándose en cómo las acciones de todos los individuos y empresas interactúan para dar lugar a un cierto nivel de rendimiento general (Krugman & Wells, 2021). Los administradores contemplan diferentes variables macroeconómicas, entre las que destacan las tasas de crecimiento, el nivel de empleo, las tasas de interés, la estabilidad de precios en términos de inflación, o deflación y las tasas de cambio de la moneda nacional (Rothaermel, 2024).

Los factores socioculturales son un reflejo de las normas, valores, costumbres y cultura de la sociedad que permiten a los individuos identificarse e interactuar para vivir en conjunto (Rothaermel, 2024; Savolainen, 2016). Uno de los factores más importantes que el administrador debe analizar son las tendencias, como la preferencia por un cierto tipo de transporte, o por un estilo de vida en específico, ya que tienen gran incidencia en la

estrategia corporativa y sus decisiones derivadas (Rothaermel, 2024). Asimismo, es fundamental monitorear las tendencias demográficas que capturan las características de la composición de la sociedad, como variables de edad, orientación sexual, género, tamaño de familia, entre otros (G. Li et al., 2015). Las compañías que se ajustan a los cambios sociales son capaces de aprovechar oportunidades y mitigar las posibles amenazas que se presenten (Rothaermel, 2024).

Los factores tecnológicos expresan la aplicación y evolución del conocimiento en el desarrollo de nuevos procesos y productos (Rothaermel, 2024). Un avance tecnológico puede presentarse a modo de modelos de administración y control innovadores, como el uso de inteligencia artificial, la implementación de metodología Six Sigma, Lean manufacturing, computación cuántica, ingeniería genética, la revolución nano, entre otros que modernizan las prácticas empresariales y demandan adaptación (Woolley & Rottner, 2008). De la misma manera, la tecnología se hace presente en nuevos productos en el mercado, como drones, gafas de realidad virtual, automóviles eléctricos, o camiones de consumo eficiente, lo cual hace mandatorio su análisis y seguimiento con el objetivo de mantener a los procesos y equipos de la empresa actualizados (Rothaermel, 2024).

Los factores ecológicos abarcan temas de carácter ambiental y de interés global como el cambio climático, la escasez de recursos naturales, el desarrollo de ideales de crecimiento sostenible, entre otros, los cuales se encuentran intrínsicamente ligados a la empresa en una relación interdependiente (Rothaermel, 2024). El manejo del componente ecológico en las interacciones públicas de las compañías forma parte de sus programas de responsabilidad social corporativa y está ligado a percepciones morales respecto al papel que cumplen en la comunidad en términos de legitimidad, competitividad y compromiso (Bansal & Roth, 2000). Las externalidades producidas por factores ecológicos son variadas y pueden brindar oportunidades como el acercamiento emocional a los clientes, quienes buscan satisfacer su deseo de contribuir a la causa mediate compras de productos y servicios verdes (Han et al., 2020). Por otro lado, no contemplar acciones ambientales puede traer consecuencias graves, como la pérdida de credibilidad y reputación, presión social, o incluso penalizaciones legales de gran impacto en la estrategia y finanzas de las empresas (Despoudi, 2020).

Los factores legales engloban los resultados oficiales y formales de procesos políticos que se expresan en leyes, mandatos, ordenanzas, decretos, normas de regulación, sentencias, o cualquier instrumento jurídico que tenga efecto sobre el desempeño de las empresas (Rothaermel, 2024). El entorno legal coexiste y se genera a partir de las motivaciones creadas por los factores políticos, lo cual crea una relación de interdependencia entre las empresas y el aparato gubernamental, mediante la cual se puede alterar la naturaleza de los sectores económicos con la emisión de leyes y regulaciones (Rothaermel, 2024). El carácter dinámico del cuerpo jurídico demanda monitoreo constante, especialmente en temas refrentes a derechos de trabajo, ordenanzas del territorio en el que se maneja la empresa, regulaciones específicas al sector, reglamentos ambientales y gestión de la integridad de datos, ya que las afectaciones de no cumplir con la ley impactan directamente en la reputación y consideración de riesgo de las compañías (Furuncu, 2025).

1.2.4.1 Factores Políticos.

- Ecuador cruza por momentos de inestabilidad política por la marcada polarización ideológica que los dos candidatos a la presidencia en segunda vuelta generan. La perspectiva de gobernabilidad es desalentadora, debido a la división casi simétrica de oficialismo y oposición en la Asamblea Nacional, lo cual obliga a las bancadas de partido a buscar alianzas con minorías para impulsar su agenda legislativa, dando como resultados dificultades y retrasos en la toma de decisiones clave para los sectores económicos (Redacción El Comercio, 2025a).

- La crisis económica por la que pasa actualmente la nación y la dificultad de negociar créditos internacionales a tasas convenientes por la imagen de deficiente institucionalidad que se muestra, hacen que las políticas de Estado se enfoquen en la austeridad, afectando al financiamiento de la empresa pública y otros organismos dependientes de fondos públicos (Tapia, 2025a, 2025b). El pronóstico de iliquidez en el sector estatal es un problema grave, ya que RUPITO C.A es uno de sus proveedores.

- Existe una tensa relación entre el presidente Noboa y el alcalde de Quito, Pabel Muñoz debido a contraposiciones políticas y relaciones cruzadas con Luisa González, la candidata rival y representante de la oposición en las futuras elecciones (Redacción La

Hora, 2024). El gobierno central se ha distanciado de los municipios, lo cual ha causado desatención y demora en la ejecución de proyectos compartidos, incluyendo el financiamiento de obras y desembolso de capital para la alcaldía, dificultando su gestión (Redacción La Hora, 2024).

- La proliferación de grupos terroristas relacionados con el narcotráfico ha obligado al presidente a tomar medidas drásticas de seguridad como declaraciones de estados de excepción, direccionamiento de fondos públicos al refuerzo de la milicia, garantías legales a oficiales que hagan uso legítimo de la fuerza e incluso ha solicitado aprobación legal para la intervención de ejércitos extranjeros, con el fin mitigar la creciente espiral de violencia que vive el país (Associated Press, 2025; Glatsky, 2025). La política de seguridad ha sido uno de los pilares clave del gobierno actual y una de las preocupaciones más grandes en la sociedad, ya que evidencian la percepción de crisis interna que tienen los ciudadanos (Bustán, 2025).

1.2.4.2 Factores Económicos.

- La incertidumbre por el futuro que se ha generado por la polarización política crea una percepción de riesgo en los mercados, lo cual se ve reflejado en los incrementos vertiginosos del riesgo país a puertas de la contienda electoral (Loaiza, 2025). La desconfianza de los inversionistas internacionales por la posibilidad de que retornen políticas de izquierda que afectaron a la imagen del país ante sus acreedores limita el crecimiento de los mercados en todo el territorio (Loaiza, 2025).

- Mediante el Decreto Ejecutivo 470, el presidente ordenó mantener el aumento del IVA en su tarifa de 15% para el 2025 con el fin de financiar los esfuerzos estatales en el conflicto interno contra la inseguridad (Redacción Primicias, 2024). Aunque se evidenció un incremento en la recaudación de varios impuestos, no necesariamente se relaciona con una mejora en la economía, ya que el crecimiento pudo ser causado por una postergación de compras desde meses en los que la crisis energética se encontraba en su punto álgido (Vásconez, 2025). Sin embargo, el período de mejora podría convertirse en una oportunidad empresarial para captar más ingresos.

- Como se muestra en la Figura 5, el índice de precios al consumidor se ha mantenido con variaciones inestables a lo largo del período 2021 – 2025, con su tasa de cambio máxima en octubre de 2021 y mínima en enero de 2024. En febrero de 2025, se registra una variación de 0,9% con una tendencia a continuar su aumento junto con el histórico anual que se fija en 0,25%. Aunque las cifras muestran un incremento de precios, el cambio acumulado es de -0,6% al compararlo con los valores de diciembre de 2024 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2025b). Por su parte, el transporte aporta con un 14,74% al ponderado total del índice, detrás de alimentos y bebidas no alcohólicas, y exhibe una correlación positiva, aunque una baja fuerza de colinealidad (Banco Central del Ecuador, 2025). Se interpreta que el país ingresa en meses de crecimiento inflacionario en los que el precio del transporte, generalmente influenciado por el valor de los combustibles, sigue la misma tendencia, aunque no de forma intensa de acuerdo con su coeficiente de correlación.

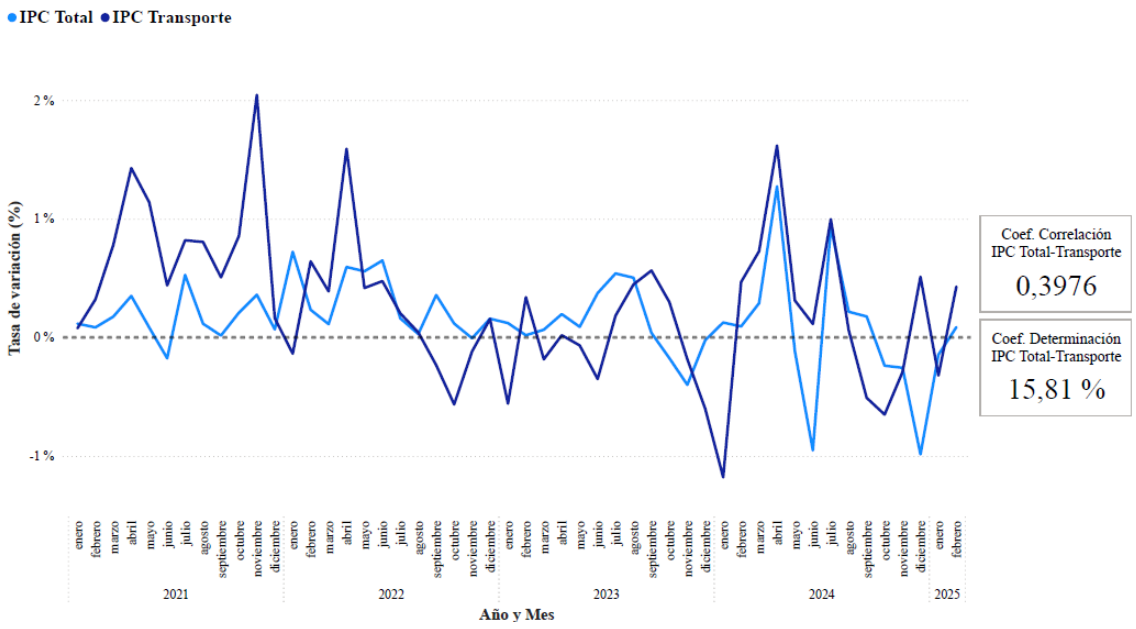


Figura 5. Tasa de variación mensual del índice de precios al consumidor total y de transporte durante el período 2021-2025 y su respectiva correlación. Año base: enero - diciembre 2014 = 100.
Fuente: Banco Central del Ecuador (2025).

- El valor comercial de los combustibles se mantiene volátil por las variaciones en el precio del petróleo, sin embargo, los aumentos registrados en los últimos meses no encuentran coherencia con los números petroleros, debido a que las cifras de incremento esperadas no coincidieron con las que en realidad se liberaron, incluso al punto en el que un tipo de combustible sube de precio, mientras que otros bajan (González, 2025). Varios

expertos consideran que la falta de explicaciones por las diferencias en precios responde a la cercanía del proceso electoral, lo cual crea un ambiente de incertidumbre y dificultad de proyección de costos, especialmente para el sector del transporte (González, 2025).

- La tasa de desempleo en el país se mantiene en 3.8%, con un incremento de 0,1% respecto al mismo período durante el año anterior, con una proporción mayor en las áreas urbanas y para el sexo femenino; asimismo, el desempleo abierto superó de forma significativa al oculto, lo cual refleja la urgencia de la población por encontrar un trabajo (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2025a).

1.2.4.3 Factores Socioculturales.

- Los elevados niveles de inseguridad en la ciudad han provocado que los propietarios de negocios alteren sus horarios de cierre por temor a un asalto en horas nocturnas (Oñate, 2025). La presencia de antisociales en las vías del cantón amenaza la integridad de los transportistas y sus pasajeros, ya que se han reportado robos violentos en unidades del servicio público, lo cual ha causado que el gremio demande controles y seguridad a sus autoridades (Redacción Primicias, 2025).

- De acuerdo con el Barómetro Social de Ecuador, solo el 1,3% de los ecuatorianos considera que la situación nacional está bien, lo cual es una muestra del ambiente de inseguridad e incertidumbre que se vive en el país, en el que las personas consideran riesgoso dejar sus hogares, incluso para transportarse a sus trabajos (Bustán, 2025).

- Según las encuestas, la movilidad principal en la ciudad de Quito se realiza, eminentemente, por medios públicos, con un 65%, seguido por el transporte privado con un 22%, metro de la ciudad con 6%, entre otros; por su parte, el transporte institucional ocupa la última posición con un 0,1% del total (Quito Cómo Vamos, 2024). La satisfacción con el transporte público se percibe por la agilidad en los trayectos, comodidad, experiencia positiva del usuario, accesibilidad de las paradas y costo del servicio; mientras que, los motivos de insatisfacción de han reportado por la inseguridad durante el viaje, experiencias negativas del usuario, demora en los trayectos, incomodidad en el transporte y la congestión del tráfico (Quito Cómo Vamos, 2024). Además, se señala

que la principal causa para no usar metro se relaciona, con más del 50%, con la ubicación de las estaciones (Quito Cómo Vamos, 2024).

- Se proyecta que la población nacional crecerá de 17715301 habitantes contabilizados en 2022, a 18815497 para 2030, de los cuales, 2943834 corresponderían al crecimiento en Quito (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2024). Además, entre 2022 y 2050, se espera que la pirámide poblacional experimente una rectangularización debido a la reducción de la tasa de fecundidad; es decir, la población experimentará una tendencia al envejecimiento como producto de un incremento de la esperanza de vida (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2024).

1.2.4.4 Factores Tecnológicos.

- El municipio de Quito ha renovado su flota de trolebuses como parte de su plan de modernización del transporte público, cuyas acciones incluyen el reacondicionamiento de paradas y la conexión con el Metro de la ciudad mediante un sistema integrado de recaudación con el uso de tarjetas recargables (Quito Informa, 2025a).

- El Concejo Metropolitano de Quito impulsa la iniciativa para implementar una tercera placa en los vehículos del distrito, la cual funcionaría como un dispositivo tecnológico que emplea etiquetas de identificación por radiofrecuencia pasivas y códigos QR para identificar al vehículo y su propietario de manera rápida y automática (Redacción El Comercio, 2025c). La propuesta plantea eliminar la necesidad de agentes de tránsito para el control del pico y placa, notificación automática de infracciones cometidas y cobros inteligentes por usos viales en ubicaciones específicas (Redacción El Comercio, 2025c).

- A pesar de que han pasado varios años desde el punto álgido de la pandemia del COVID-19 en Ecuador, aún persisten prácticas del confinamiento que se han vuelto permanentes en la normalidad moderna del país, como la consolidación del teletrabajo como una de las modalidades de empleo más difundidas, o el boom de emprendimientos digitales que no requieren de locales físicos y que se alinean con el desarrollo tecnológico de la actualidad (Rodríguez, 2025).

1.2.4.5 Factores Ecológicos.

- En la gestión del alcalde Pabel Muñoz se adquirieron 60 buses eléctricos para el servicio metropolitano, lo cual se constituye como la flota más grande de transporte eléctrico del Ecuador y cumplirán con el objetivo de mejorar la movilidad en la ciudad, así como reducir la contaminación ambiental de las unidades antiguas biarticuladas, cuyos motores funcionan con combustibles fósiles (Quito Informa, 2025b).

- La contaminación en Quito ha alcanzado niveles significativos, hasta el punto de registrarse 239 días en 2022 en los que se triplicó el límite máximo sugerido por la OMS para la polución del aire, según un informe de la Secretaría de Ambiente del Municipio (Machado, 2023). Se apunta a la explotación de canteras y uso de combustibles de mala calidad como las principales causas del problema, ya que los elevados contenidos de azufre y la antigüedad del parque automotor de la ciudad ocasionan un pobre control de emisiones (Machado, 2023).

- En la más reciente actualización de la normativa ambiental estándar para vehículos, expedida por la Unión Europea y conocida como Euro 7, se presentan los nuevos límites máximos para gases contaminantes, como la serie de óxidos de nitrógeno, material particulado, compuestos orgánicos volátiles y monóxido de carbono (M.Conde Volkswagen, 2024). La regulación entrará en vigor en 2027, iniciando por furgonetas y transportes turísticos, con el fin de buscar una transición progresiva hacia la electrificación de la movilidad automotriz, presentando nuevos horizontes tecnológicos y presión sobre fabricantes para contemplar factores ambientales más restrictivos (M.Conde Volkswagen, 2024).

1.2.4.6 Factores Legales.

- El Estado ecuatoriano reconoce como órganos competentes del transporte terrestre al Ministerio del Sector, a la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y sus órganos desconcentrados, a los Gobiernos Autónomos Descentralizados regionales, metropolitanos y municipales y sus órganos desconcentrados, y al Ministerio de Gobierno (Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Ley No. 1, Art. 13, 2021). El control del sector transporte se

halla en manos de varias instituciones, incluidas entidades gubernamentales y municipales.

- De acuerdo con los reglamentos, el servicio de transporte escolar e institucional será brindado en ámbitos intracantonales, limitando su oferta a su propia jurisdicción y modalidad, a excepción de casos únicos en los que se extienda el servicio a zonas de otros cantones que conformen una sola zona geográfica urbana consolidada, previa autorización y registro de la Agencia Nacional de Tránsito (Resolución No. 112-DIR-2014-ANT, Reglamento para el Servicio de Transporte Comercial Escolar e Institucional, Art. 7, 2014). En otras palabras, el servicio podrá ser ofertado y licitado únicamente en el cantón en el que se encuentra inscrita y ejerza sus operaciones la compañía.

- De acuerdo con el Ministerio de Educación, para que las unidades de transporte escolar sean contratadas, deben presentarse evaluaciones psicológicas de los conductores que avalen su integridad y bienestar (Acuerdo Ministerial Nro. MINEDUC-MINEDUC-2022-00041-A, Normativa de Transporte Escolar para las Instituciones Educativas del Sistema Nacional de Educación, Art. 6, Lit. e, 2022). La medida obliga a mantener protegida y monitoreada la salud mental de los miembros de las compañías de transporte.

- La Agencia Metropolitana de Tránsito confirmó que los trámites de revisión técnica vehicular y matriculación para obtener el permiso anual de circulación se unificarán en un solo proceso en el mismo lugar en Quito, simplificando el sistema y reduciendo el tiempo que toma obtener las autorizaciones correspondientes, con el fin de minimizar las demoras generadas por las largas filas de autos que se presentaban en los puntos de revisión (Redacción El Comercio, 2025b).

1.2.5 Análisis de fuerzas competitivas de mercado.

Además de los factores del macroentorno, es importante contemplar que, en una escala menor, la empresa convive con otras organizaciones que comparten un grupo similar de proveedores y clientes, y tal ambiente se denomina industria (Rothaermel, 2024). El objetivo del análisis industrial es determinar las fuentes de la rentabilidad del conjunto y la posición estratégica de la empresa estudiada en su medio en término de las cinco fuerzas competitivas: amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los

proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de productos o servicios sustitutos y rivalidad entre competidores existentes; las fuerzas competitivas más dominantes moldean la naturaleza del sector (Porter, 2008).

La amenaza de nuevos entrantes se basa en las barreras de ingreso que la industria haya impuesto; cuando la amenaza es considerable, limita el rendimiento potencial del grupo, ya que los nuevos competidores incrementan la capacidad productiva y diluyen la participación de mercado, por ello, las compañías ya establecidas suelen verse obligadas a tomar acciones agresivas de protección como mantener precios bajos, o incrementar la inversión en sus activos a modo de limitante desalentador cualquier negocio que desee ingresar al sector, además de beneficiarse al imponer barreras como las economías de escala, los efectos de red, costos elevados de cambio para clientes, requerimientos significativos de capital inicial para emprendedores, intangibles únicos por empresa como lealtad de marca, o externalidades favorables, políticas gubernamentales proteccionistas, o amenazas creíbles de retaliación (Porter, 2008; Rothaermel, 2024).

El poder de los proveedores también ejerce presión y puede llegar a limitar los retornos de la industria, limitando la capacidad de las empresas para rendir mejor, ya que un proveedor demasiado dominante puede capturar una parte del valor económico creado para sí mismos al elevar el costo de producción de las compañías subiendo el precio de sus bienes y servicios, o disminuyendo su calidad, lo cual provoca que el recargo se transmita a los clientes de la industria (Porter, 2008). Un proveedor se vuelve poderoso por distintos motivos: su industria es más concentrada que la industria a la que vende, los ingresos provenientes del sector no representan gran parte de su utilidad, las compañías establecidas a las que sirve enfrentan elevados costos al cambiar de proveedor, ofrece bienes y servicios únicos y diferenciados, no existen sustitutos para lo que oferta, o posee credibilidad ante la amenaza de ejecutar una integración vertical hacia adelante en la industria (Rothaermel, 2024).

El poder de los compradores es otra fuerza limitante, ya que pueden obligar a la industria a bajar sus precios, exigir mayor calidad en productos y servicios a expensas de elevados costos de producción, o incita al enfrentamiento entre compañías del mismo sector, en detrimento de su potencial retorno (Porter, 2008). Un comprador se vuelve poderos bajo ciertos escenarios: la demanda se compone de pocos participantes y cada uno compra

grandes cantidades de productos y servicios con relación al tamaño de la empresa; la oferta de la industria es estandarizada y no cabe la posibilidad de añadir valor en el producto o servicio en sí; los compradores enfrentan bajos costos al tomar la opción de cambiar de proveedor; o existe una amenaza creíble de integración vertical hacia atrás (Rothaermel, 2024).

La amenaza de productos o servicios sustitutos surge de la posibilidad de que ofertas fuera de la industria lleguen a cumplir con las necesidades de los clientes actuales, afectando a la participación de mercado de las compañías establecidas (Rothaermel, 2024). La amenaza es más fuerte cuando el sustituto ofrece una mejor relación de precio – rendimiento que el producto o servicio de la industria, o cuando el costo para los compradores al cambiar de proveedor y tomar la alternativa es bajo (Porter, 2008).

Por último, la rivalidad entre competidores existentes describe la intensidad con la que las empresas de la misma industria disputan la participación de mercado, cuyo efecto se varía en significancia en función de las otras cuatro fuerzas, ya que su influencia modela la naturaleza del sector e impacta en las decisiones de las compañías establecidas, dando lugar a guerras de precios, o incremento de inversiones que perjudican a la rentabilidad de la industria en general (Porter, 2008; Rothaermel, 2024). La intensidad de la competencia viene determinada, principalmente, por cuatro factores: estructura competitiva general de la industria, tasa de crecimiento de las compañías, compromisos estratégicos y barreras de salida para los miembros del grupo (Rothaermel, 2024). Comprender las fuerzas que influyen en la naturaleza de la industria es esencial para determinar la posición estratégica de la empresa, la cual viene definida por la forma en que se administra la compañía y cómo se enfrenta a la competencia (Porter, 2008).

1.2.5.1 Amenaza de entrada.

Los efectos de red de las compañías de transporte escolar e institucional son significativos, ya que el valor del servicio incrementa por la percepción de calidad que se genera por la cantidad de usuarios de las rutas. Los contratos en marcha de las empresas brindan una barrera de entrada contra nuevos competidores por la saturación del mercado y la dificultad para acceder a acuerdos con los consumidores más rentables. Una organización que cumple funciones con decenas de instituciones ostenta una ventaja

sobre la nueva empresa que enfrenta complicaciones para ganar licitaciones ante la compañía con más usuarios.

Las economías de escala se hacen presente con el número de unidades disponibles, ya que es posible rotar vehículos y evitar el daño acelerado que ocurre cuando se recorren varios kilómetros, lo cual se traduce en menos gastos por reparación y mantenimiento y una menor tasa de inactividad. Además, al incrementar la flota de automóviles, los precios de insumos y repuestos se minimizan con compras al por mayor y las rutas pueden ser optimizadas en función de la eficiencia en el uso del combustible.

Los costos para el consumidor al cambiar de compañía son significativos si se trata de individuos independientes, ya que buscar nuevas opciones de transporte se torna complejo cuando se toman en cuenta los precios superiores por servicios y rutas personalizadas. Asimismo, dado que la gran parte de acuerdos para transporte se dan por contratos con tiempos fijos, romper el compromiso sin motivos de fuerza mayor conlleva indemnizaciones para la compañía, lo cual dificulta la decisión para los usuarios. Sin embargo, al término del plazo del contrato, cambiar de proveedor no es costoso, ya que el servicio es uniforme en la mayoría de las organizaciones, no existe una vinculación total con las operaciones de los clientes como para obligarlos a alterar su cotidianidad y no se suelen manejar cláusulas de lealtad.

Los requerimientos iniciales de capital son elevados por el precio de implementar una flota funcional de automóviles y la contratación de sus respectivos choferes. La modernización del transporte ha complicado aún más la adquisición asequible de unidades que cumplan con los requerimientos en materia ambiental y de seguridad. Además, los contratos más lucrativos suelen exigir detalles adicionales como uniformes especiales para los transportistas, diseños de pintura, accesorios como señales de cruce y pare, entre otros extras que elevan el capital de apertura necesario. Para competir con las empresas ya establecidas es mandatorio contar con una gran cantidad de fondos, lo cual dificulta la entrada de nuevas empresas.

Las ventajas independientes del tamaño de la empresa como la lealtad de los clientes hacia sus proveedores y el respeto por la trayectoria de las compañías no es lo suficientemente determinante como para representar una barrera de entrada efectiva.

Además, el sector del transporte no es propietario de tecnología única, o acumulados de experiencia distintiva que limite a los nuevos competidores, ni ostenta acceso preferencial a insumos primarios para automóviles como repuestos especiales, o vehículos únicos. Sin embargo, la concentración geográfica de las compañías sí constituye una ventaja sobre las demás organizaciones, ya que cubren gran parte de las ubicaciones con mayor demanda de servicios con un modelo de negocio que prioriza la cercanía de las unidades para un transporte eficiente y sin tiempos de espera.

Las políticas gubernamentales favorecen a las compañías al prohibir la licitación de contratos con empresas fuera del cantón en el que se ofrecerá el servicio, lo cual reduce la competencia y fortalece las ventajas de una ubicación geográfica privilegiada. Sin embargo, no se limita el número de socios que una compañía anónima puede juntar, a diferencia de las cooperativas de transporte bajo el control de la SEPS que fijan un cupo máximo para nuevos integrantes. Más allá del proteccionismo en cantones, no existen mecanismos legales que impidan el ingreso de nuevas compañías al sector.

La credibilidad de la amenaza de una retaliación por parte de las compañías ya establecidas representa una barrera notable, ya que se han reportado escenarios en los que la competencia inicia guerras de precios en licitaciones importantes (Bonifaz, 2024). Además, como se muestra en la Figura 6, el sector del transporte y almacenamiento se encuentra en un período de bajo crecimiento y con una tendencia a la estabilidad en los próximos meses, lo cual causa que las empresas se encuentren propensas a ejercer prácticas proteccionistas con su participación de mercado, creando mayores incentivos al desencadenamiento de guerras de precios contra entrantes. Por otro lado, dado que los requerimientos de capital para formar una flota de transporte son elevados, no es común encontrar activos fijos inmovilizados en gran cantidad, lo cual limita la capacidad del sector para invertir, agresivamente, en tecnología y bienes a modo de barrera.

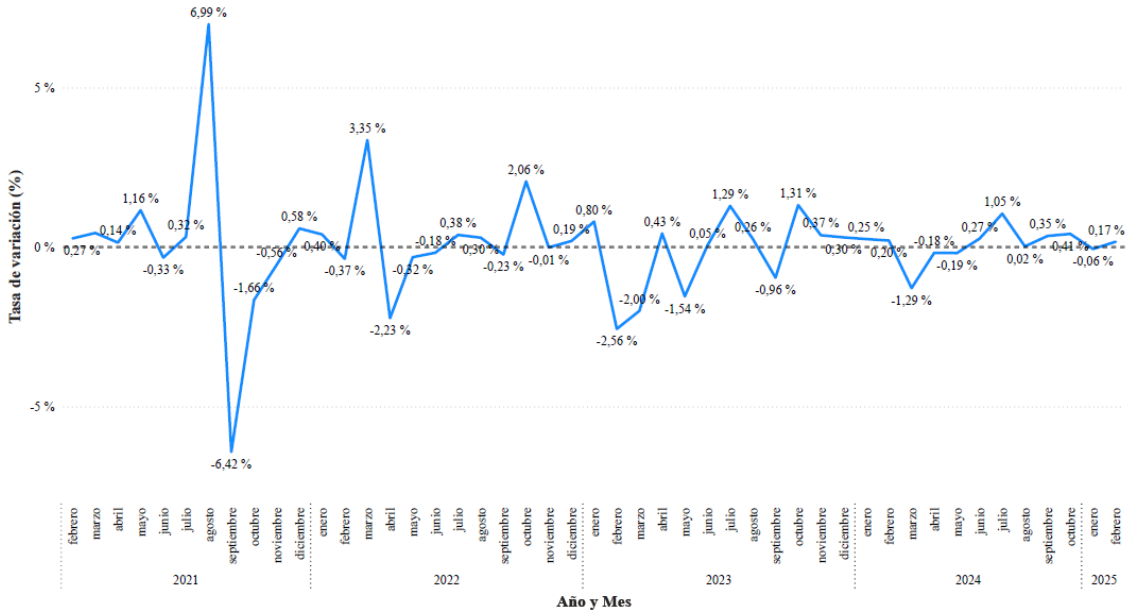


Figura 6. Tasa de variación mensual del número de contribuyentes activos registrados bajo el grupo de actividad económica código CIIU 4.0 H en el cantón Quito durante el período 2021-2025.
Fuente: Servicio de Rentas Internas (2025b).

En conclusión, la amenaza de entrada no es significativa por los efectos de red, economías de escala, altos requerimientos iniciales de capital, políticas gubernamentales favorecedoras y cierta credibilidad en escenarios de retaliación que acompañan a las empresas del sector transporte.

1.2.5.2 Poder de los proveedores.

El sector de los proveedores para la industria del transporte no se halla más concentrada que el transporte mismo, ya que las actividades comerciales son más numerosas que las de servicio y suplen no solo a unidades escolares e institucionales, sino a vehículos del sistema público integrado, entre otros medios. La descentralización de los proveedores de repuestos y mantenimiento para automóviles es un factor que les resta poder en el mercado; sin embargo, si las compañías de transporte buscan piezas originales, los distribuidores autorizados se reducen en cantidad. Por otro lado, las concesionarias autorizadas para vender marcas específicas de automóviles sí se consideran una actividad concentrada, dando fuerza para incrementar sus precios y amenazar las finanzas de las compañías en caso de que renueven su flota.

Por otro lado, los proveedores no dependen únicamente de los clientes pertenecientes al sector transporte, ya que suplen a la movilidad privada que concentra a más unidades del parque automotor de la región. Si bien la pérdida de una compañía de la cartera de clientes significaría graves afectaciones, los proveedores no mantienen su giro de negocio exclusivamente con sus contratos institucionales, lo cual incrementa su poder de negociación y la capacidad de presionar a sus consumidores con nuevas políticas de cobro, o incrementos de precios sin poner en riesgo su propia existencia.

Las compañías de transporte enfrentan altos cosos cuando deciden cambiar de proveedor, ya que deben adaptar sus unidades a los nuevos repuestos, o incluso renovar las marcas de sus vehículos cuando se selecciona una nueva concesionaria. El período de aprendizaje para que los choferes se acondicionen a posibles tecnologías modernas significa pérdidas en el corto plazo para sus empresas. De la misma manera, un cambio se traduce en la pérdida de relaciones comerciales con los proveedores, acabando con la confianza y beneficios que se pudieron haber conseguido con el tiempo. Por otro lado, el riesgo de operaciones incrementa por la probabilidad de que los nuevos suplementos no cumplan con los estándares de calidad requeridos. Asimismo, dada la integración de las cadenas de suministro y la estrecha relación del modelo de negocio del transporte con los cronogramas fijos, cabe la posibilidad de que existan retrasos e incumplimiento con clientes durante el período de conversión.

Los proveedores ofrecen tecnología y repuestos diferenciados, que incluso pueden llegar a ser únicos, dependiendo de la marca de las unidades. La modernización del transporte incentiva a los productores automotrices a promover la exclusividad en sus productos, dando cabida a la distribución de piezas no estandarizadas en sus modelos. Aunque se pueden conseguir suplementos de marcas genéricas, existe la posibilidad de que el rendimiento de los vehículos se ve afectado y el costo de mantenimiento incremente. Dado que los automotores son el pilar fundamental de las empresas de transporte, optar por proveedores oficiales es atractivo para las compañías, con el fin de ampliar el plazo de vida de las unidades y evitar contratiempos. Dependiendo de la administración, la diferenciación de los proveedores puede otorgarles un gran poder de negociación cuando se busca mantener el entorno de repuestos y complementos de una marca en específico; por otro lado, si la dirección se decanta por genéricos sustitutos que sí están disponibles en el mercado, con el riesgo que aquello implica, la fuerza de los proveedores disminuye.

La credibilidad de una amenaza de integración hacia adelante por parte de los proveedores no es significativa, ya que su mercado es especializado. Ingresar en la industria de los servicios de transporte requiere de elevadas inversiones iniciales, además del poder para superar las notorias barreras de entrada que el sector presenta. Además de que, históricamente, no se han reportado escenarios de integración destacados, es poco probable que suceda por la baja conveniencia que una diversificación representa para las compañías distribuidoras de repuestos, productores de automóviles y oferentes de mantenimiento por su tendencia contemporánea hacia la especialización.

En resumen, el poder de los proveedores es elevado si las compañías de transporte se manejan en un entorno compuesto por unidades, repuestos y servicios de una marca en específico. No obstante, se reduce en el caso de que la administración opte por el camino de los genéricos y mantenga una flota diversificada.

1.2.5.3 Poder de los compradores.

Los clientes del sector público son un grupo que requiere una gran cantidad de servicios y por tiempo extendidos, generalmente con contratos lucrativos cuya capacidad de pago excede las ganancias que las empresas de la industria del transporte generan en sus períodos ordinarios. Además, las instituciones bajo el control del Estado que requieren servicios de movilización son relativamente menos numerosas al compararlas con otros compradores del sector. El potencial de compra, su volumen y la concentración de clientes hace que tengan un gran poder de negociación sobre los transportistas.

Los servicios del sector de transporte institucional y escolar se encuentran fuertemente regulados para asegurar la integridad de los pasajeros; por ello, es poco común que se reporten innovaciones significativas en su modelo de negocio, lo cual los convierte en proveedores estandarizados y con poco potencial de diferenciación respecto a su competencia. La escasez de revoluciones notables en la industria otorga poder a los compradores, quienes poseen la capacidad de presionar a sus oferentes bajo la amenaza de cambiar de empresa y continuar recibiendo el mismo servicio. No existen incentivos destacados para que la clientela prefiera una compañía sobre otra, más allá de la atención al consumidor por parte de los choferes, u otros factores no exclusivos como la trayectoria y prestigio de sus operaciones.

Los costos de romper un contrato de servicios de transporte pueden llegar a ser muy elevados, lo cual limita a los clientes en su decisión de cambiar de proveedor antes dl término de un acuerdo comercial. Sin embargo, dada la alta competencia y estandarización del sector, las instituciones que concluyan el plazo de sus contratos y decidan buscar una nueva compañía no se enfrentarían con costos asociados a la vinculación de la empresa de transporte con su entorno cotidiano; es decir, dado que el servicio no implica una integración significativa con las operaciones de sus clientes, a diferencia de un proveedor de software de control empresarial, no existen barreras financieras que impidan al consumidor abandonar un contrato tras su finalización.

La implementación de un sistema de transporte propio no es ajena a la realidad de muchas instituciones grandes, las cuales mantienen sus estándares de bienestar del personal al manejar su propia flota de unidades para movilizaciones con rutas y horarios personalizados de acuerdo con sus necesidades. La amenaza de una integración vertical hacia atrás por parte de los clientes se encuentra presente, aún más en la época actual en la que priman modelos de trabajo con horarios flexibles y múltiples locaciones laborales a las que asistir que exigen un medio de transporte propio, o un servicio institucional integrado en la misma empresa.

En resumen, el poder de los compradores es muy elevado, ya que existen pocas instituciones que sostienen los contratos más lucrativos, el servicio de transporte es muy estandarizado y no existe un potencial significativo de innovación, los costos de cambiar de compañía de movilización no son elevados por la baja vinculación de los proveedores con las operaciones diarias de sus clientes y la amenaza de una integración vertical hacia atrás es muy creíble por las necesidades personalizadas de transporte de las empresas contemporáneas.

1.2.5.4 Amenaza de los sustitutos.

Las compañías de transporte escolar e institucional enfrentan servicios sustitutos destacados, como el servicio público en Quito que integró el metro a su sistema, o las operadoras privadas de transporte como Uber, Didi, inDrive, entre otras. Los beneficios que ofrecen las plataformas digitales modernas superan a las de las compañías

tradicionales, ya que prima la personalización, disponibilidad inmediata y bajos costos por viaje. Además, aplicaciones como Uber ponen a disposición furgonetas para viajes en grupo que permiten añadir paradas intermedias, e incluso dividir el pago entre los ocupantes para mayor facilidad (Uber, 2025). El incremento de pasajeros en el transporte público amenaza con sustituir a las compañías privadas, mientras que las ventajas de las ofertas digitales ponen a disposición servicios que los clientes desean y que se dificulta satisfacer para las organizaciones de transporte. No obstante, en casos como el transporte escolar en los que existe un marco legal que exige la contratación de empresas certificadas y autorizadas por las entidades de control, no se puede sustituir al servicio de forma sencilla por las barreras que lo protegen.

Las propuestas de valor de los sustitutos superan el costo de abandonar a las compañías de transporte privado, ya que se eliminan los formalismos burocráticos por los que se debe pasar para contratar los servicios de una flota tradicional y se evita el pago adicional por alteraciones en las rutas o en el número de pasajeros. Sin embargo, en contratos de largo plazo, el precio de viajes individuales en aplicaciones puede llegar a rebasar el cobrado por las compañías de transporte, caso en el que los sustitutos son menos convenientes que la opción tradicional. Asimismo, la seguridad en cuanto a los horarios y rutas que se ofrece en el servicio de empresas es un valor no monetario que reduce la amenaza de sr sustituidos.

En conclusión, la amenaza de los sustitutos es alta por los beneficios que las opciones de transporte público y aplicaciones modernas ofrecen, como la personalización de rutas, bajo costo de movilización, flexibilidad y disponibilidad inmediata que cada uno puede brindar. Además, los bajos costos que se presentan al optar por un cambio de proveedor facilitan la decisión en un entorno en el que el comprador posee un elevado poder de negociación. No obstante, en los casos en los que se valora la garantía de horarios y rutas fijas, o se exige legalmente la contratación de una operadora autorizada por los organismos de control, es difícil superar a las compañías tradicionales.

1.2.5.5 Rivalidad entre competidores existentes.

El número de competidores en la industria del transporte es elevado por cada ubicación, y son, aproximadamente, del mismo tamaño en relación con sus unidades y contratos.

Además, el crecimiento del sector ha sido limitado en los últimos meses, con una clara tendencia la estabilidad con tasas de crecimiento cada vez más más cercanas a cero. Por otro lado, las barreras de salida son significativas, aunque en menor medida al compararlos con las de entrada; el valor residual de las unidades de la flota es bajo por la alta especialización de la carrocería de cada una y el elevado kilometraje, al igual que el equipamiento específico del sector, como monitores GPS y sistemas de comunicación remota. Asimismo, si se abandona el negocio con contratos de largo plazo vigentes, se corre el riesgo de afrontar demandas con un alto valor de penalización.

Por otro lado, las estrategias de cada compañía de transporte no son publicadas y al tratarse de un servicio muy estandarizado, es complicado comprender los objetivos de la competencia en términos de diferenciación. Adicionalmente, los costos fijos del sector son elevados por la obligación de mantener la flota y el pago de los softwares de gestión aun cuando no se recorren las rutas, mientras que los costos marginales son bajos por el hecho de que no se genera una carga financiera excesiva al llevar un pasajero más dependiendo de la capacidad de las unidades. Asimismo, la capacidad en exceso se considera un problema en ciertas compañías que ven su flota inmovilizada en los períodos de caída de ventas.

Los factores descritos son incentivos para que la rivalidad entre las empresas del transporte sea feroz y la competitividad llegue al punto de emprender guerras de precios, e incluso violar las normativas territoriales para acceder a licitaciones más lucrativas como se reporta en los informes de gerencia de Bonifaz (2024). El poder de los compradores, la amenaza de los sustitutos y la fuerza de los proveedores para presionar a la industria son determinantes para su elevada competitividad. Las compañías de transporte enfrentan constantes ataques comerciales por parte de sus rivales en medio de un entorno de alta estandarización que acerca a la estructura del sector a un escenario de competencia perfecta con juegos de suma cero por la desaceleración del crecimiento.

2. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA RUPITO C.A

La importancia de alcanzar unos niveles de rentabilidad y liquidez satisfactorios y la gravedad de las consecuencias al no lograrlo condicionan al administrador financiero a tomar las mejores decisiones con la mayor cantidad de información disponible y en el momento oportuno (Nguyen et al., 2022). Para ello, los estados financieros son la fuente de información primaria más reconocida y utilizada por gerentes, inversionistas y otros interesados en datos contables para evaluar la situación económica de las empresas y tomar decisiones basadas en los datos que se reportan (Cheng et al., 2021). Los documentos financieros preparados por las organizaciones para su presentación corresponden al estado de resultados que describe los ingresos y gastos de un período en específico y su valor neto de ganancias, o pérdidas; el estado de cambios en el patrimonio que resume las variaciones en el capital correspondiente a los accionistas de la empresa durante un espacio de tiempo; el balance general, que reporta la cantidad de activos, pasivos y patrimonio de la organización en un punto específico del ejercicio; y el estado de flujo de efectivo que muestra los ingresos y egresos reales de dinero y sus equivalentes a lo largo de un período (Weygandt et al., 2020).

La relación entre los diferentes estados financieros es importante, por ello, se preparan en un orden determinado: partiendo por el estado de resultados, del que se obtiene la utilidad neta, la cual se suma, o resta, del capital accionario inicial para elaborar el estado de cambios en el patrimonio, cuyo valor final es el componente de la ecuación contable para realizar el balance general junto a activos y pasivos, por último, se presenta el flujo de efectivo, el cual debe coincidir con los valores de los demás documentos para asegurar fiabilidad (Weygandt et al., 2020). Cada estado financiero es de utilidad por la información que se puede obtener del mismo, ya sea la rentabilidad del ejercicio con el estado de resultados, la capacidad de generación de valor y análisis de la variación de los derechos sobre el capital para los accionistas con el estado de cambios en el patrimonio, el estudio de las inversiones y activos de la empresa y sus fuentes de financiamiento con el balance general, y el reporte de los movimientos de dinero y equivalentes con el flujo de efectivo, entre otras posibles interpretaciones de los datos examinados (Duening et al., 2021; Weygandt et al., 2020).

Con el fin de monitorear, evaluar y/o proyectar la situación de una empresa se lleva a cabo un proceso denominado análisis económico-financiero, el cual se define como el conjunto de técnicas que comprenden la recopilación de información relevante, interpretación de métricas y cifras, comparación de valores y el estudio de los estados financieros y el rendimiento de una empresa en el contexto de su estrategia y objetivos (Merchán, 2015; Palepu & Healy, 2013). Para diagnosticar una empresa correctamente se procura contar con la máxima cantidad de información disponible en distintos períodos para evaluar tendencias y patrones que permitan identificar situaciones de mejora o deterioro de la condición financiera de la organización (Mahtani & Garg, 2018). Además de monitorear el estado actual, el análisis financiero permite definir métricas que brindan la capacidad de proyectar el rendimiento de los ejercicios y tomar acciones preventivas, así como el establecimiento de puntos de comparación para determinar la posición de la empresa respecto al mercado y tomar decisiones estratégicas (Supsermpol et al., 2023). Las herramientas usuales para llevar a cabo un análisis financiero son: análisis vertical, análisis horizontal y análisis de indicadores relevantes (Heidenberger et al., 2003).

Tabla 2: Estado de resultados integral RUPITO C.A en el período 2021-2023.

Estado de Resultados Integral (31 de diciembre)	**2021**	**2022**	**2023**
Ingresos por actividades ordinarias	$ 40.740,09	$ 119.931,81	$ 166.943,53
Servicio de transporte	$ 33.620,09	$ 101.426,81	$ 131.553,53
Aporte voluntario de accionistas	$ 7.120,00	$ 18.505,00	$ 35.390,00
Costo de ventas	$ 32.848,17	$ 98.121,53	$ 131.785,58
Utilidad bruta	$ 7.891,92	$ 21.810,28	$ 35.157,95
Gastos generales	$ 19.667,75	$ 13.931,91	$ 19.738,93
Provisión de roles de pago	$ 8.581,68	$ 15.440,61	$ 20.561,90
Depreciación	$ 404,29	$ 1.476,52	$ -
Amortización	$ 291,20	$ 291,20	$ -
Total gastos operativos	$ 28.944,92	$ 31.140,24	$ 40.300,83
Utilidad antes de impuestos, participación a trabajadores e intereses	$ -21.053,00	$ -9.329,96	$ -5.142,88
Gastos financieros	$ 727,23	$ 3.413,78	$ 266,49
Otros ingresos	$ 29.446,30	$ 16.594,75	$ 5.745,57
Utilidad antes de impuestos y participación a trabajadores	$ 7.666,07	$ 3.851,01	$ 336,20
Participación a trabajadores	$ 1.149,91	$ 577,65	$ 50,43
Impuesto a la renta	$ 1.608,24	$ 799,44	$ 265,34
Utilidad neta	$ 4.907,92	$ 2.473,92	$ 20,43

Fuente: Arteaga (2022, 2023, 2024); Bonifaz & Arteaga (2022, 2023a, 2024a); Compañía de Transporte RUPITO C.A, (2022).

Tabla 3: Estado de flujo de efectivo RUPITO C.A en el período 2021-2023.

Estado de Flujo de Efectivo (al 31 de diciembre)	2021	2022	2023
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del período	$ 17.397,47	$ 9.406,19	$ 52.025,28
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del período	$ 9.406,19	$ 52.025,28	$ 10.198,49
Flujos por Actividades de Operación	$ -7.985,28	$ 42.619,09	$ -41.826,79
Clases de cobros por actividades de operación	$ 70.186,39	$ 136.526,56	$ 172.689,10
Cobros por ventas de bienes y prestación de servicios	$ 40.740,09	$ 119.931,81	$ 166.943,53
Otros cobros por actividades de operación	$ 29.446,30	$ 16.594,75	$ 5.745,57
Clases de pagos por actividades de operación	$ -58.517,48	$ -132.675,55	$ -172.352,90
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	$ -45.660,44	$ -15.440,61	$ -151.791,00
Pagos a y por cuenta de los empleados	$ -12.857,04	$ -117.234,94	$ -20.561,90
Otras entradas (salidas) de efectivo	$ -19.654,19	$ 38.768,08	$ -42.162,99
Flujos por Actividades de Inversión	$ -	$ -	$ -
Flujos por Actividades de Financiación	$ -	$ -	$ -
Incremento neto de efectivo y equivalentes al efectivo	$ -7.985,28	$ 42.619,09	$ -41.826,79

Fuente: Arteaga (2022, 2023, 2024); Bonifaz & Arteaga (2022a, 2023a, 2024a).

Tabla 4: Estado de situación financiera RUPITO C.A en el período 2021-2023.

Estado de Situación Financiera (al 31 de diciembre)	2021	2022	2023
ACTIVOS			
Activo Corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo	$ 9.406,19	$ 52.025,28	$ 10.198,49
Cuentas por cobrar a accionistas	$ 75.425,00	$ 82.925,00	$ 82.925,00
Cuentas por cobrar a clientes	$ 36.750,00	$ 60,00	$ 941,89
Otras cuentas por cobrar	$ 660,30	$ 1.469,18	$ 2.087,14
Provisión por cuentas incobrables y deterioro	$ -2.262,75	$ -2.262,75	$ -2.262,75
Activos por impuestos corrientes	$ 7.773,16	$ 7.179,76	$ 6.530,70
Total Activos Corrientes	$ 127.751,90	$ 141.396,47	$ 100.420,47
Activo No Corriente			
Propiedades, planta y equipo (neto)	$ 15.112,11	$ 13.635,59	$ 13.635,59
Edificios	$ 27.085,81	$ 27.085,81	$ 27.085,81
Maquinaria y equipo	$ 1.541,22	$ 1.541,22	$ 1.541,22
Equipo de computación	$ 3.741,16	$ 3.741,16	$ 3.741,16
Depreciación acumulada	$ 17.256,08	$ 18.732,60	$ 18.732,60
Otros activos no corrientes	$ 2.038,40	$ 1.747,20	$ 38.317,20
Total Activos No Corrientes	$ 17.150,51	$ 15.382,79	$ 51.952,79
TOTAL ACTIVOS	$ 144.902,41	$ 156.779,26	$ 152.373,26
PASIVOS			
Pasivo Corriente			
Cuentas y documentos por pagar	$ 429,94	$ 697,52	$ 2.646,92
Obligaciones con instituciones financieras	$ 2.797,37	$ 17.260,73	$ 16.790,93
Otras obligaciones corrientes	$ 11.846,47	$ 7.186,64	$ 6.308,93
Anticipos	$ 9,75	$ 3.967,00	$ -
Total Pasivos Corrientes	$ 15.083,53	$ 29.111,89	$ 25.746,78
TOTAL PASIVOS	$ 15.083,53	$ 29.111,89	$ 25.746,78
PATRIMONIO			
Capital suscrito o asignado	$ 66.230,00	$ 66.230,00	$ 66.230,00
Reservas	$ 7.301,24	$ 7.792,03	$ 8.039,42
Otros resultados integrales	$ 7.162,68	$ 7.162,68	$ 7.162,68
Resultados acumulados	$ 44.217,04	$ 42.631,65	$ 44.858,18
Resultados del ejercicio	$ 4.907,92	$ 3.851,01	$ 336,20
TOTAL PATRIMONIO	$ 129.818,88	$ 127.667,37	$ 126.626,48
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	$ 144.902,41	$ 156.779,26	$ 152.373,26

Fuente: Arteaga (2022, 2023, 2024); Bonifaz & Arteaga (2023, 2024); Compañía de Transporte RUPITO C.A (2022).

2.1 Análisis financiero vertical

El análisis vertical es una técnica que permite expresar las cuentas de los estados financieros en términos porcentuales con respecto a un total relevante (Heidenberger et al., 2003). El valor base puede ser seleccionado de acuerdo con las necesidades de estudio, como la cuenta de pasivos totales para analizar su composición, o la de activos corrientes para el mismo fin, ya que su objetivo es determinar proporciones relativas; sin embargo, en el estado de resultados se suele tomar a las ventas totales como punto de referencia, mientras que, en el balance general, al total de activos (Merchán, 2015). Al final, se obtienen estados financieros porcentuales que facilitan y hacen viable el análisis comparativo para poder obtener conclusiones más precisas que conduzcan a mejores decisiones (Merchán, 2015).

Tabla 5: Composición vertical del estado de resultados integral de RUPITO C.A en el período 2021-2023. Referencia a ingresos por actividades ordinarias.

Estado de Resultados Integral (31 de diciembre)	2021	2022	2023
Ingresos por actividades ordinarias	100,00%	100,00%	100,00%
Servicio de transporte	82,52%	84,57%	78,80%
Aporte voluntario de accionistas	17,48%	15,43%	21,20%
Costo de ventas	80,63%	81,81%	78,94%
Utilidad bruta	19,37%	18,19%	21,06%
Gastos generales	48,28%	11,62%	11,82%
Provisión de roles de pago	21,06%	12,87%	12,32%
Depreciación	0,99%	1,23%	0,00%
Amortización	0,71%	0,24%	0,00%
Total gastos operativos	71,05%	25,96%	24,14%
Utilidad antes de impuestos, participación a trabajadores e intereses	-51,68%	-7,78%	-3,08%
Gastos financieros	1,79%	2,85%	0,16%
Otros ingresos	72,28%	13,84%	3,44%
Utilidad antes de impuestos y participación a trabajadores	18,82%	3,21%	0,20%
Participación a trabajadores	2,82%	0,48%	0,03%
Impuesto a la renta	3,95%	0,67%	0,16%
Utilidad neta	12,05%	2,06%	0,01%

Tabla 6: Resalte vertical de las cuentas de mayor relevancia del estado de flujo de efectivo de RUPITO C.A en el período 2021-2023.

Estado de Flujo de Efectivo (al 31 de diciembre)	**2021**	**2022**	**2023**
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del período	$ 17.397,47	$ 9.406,19	$ 52.025,28
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del período	$ 9.406,19	$ 52.025,28	$ 10.198,49
Flujos por Actividades de Operación	$ -7.985,28	$ 42.619,09	$ -41.826,79
Clases de cobros por actividades de operación	$ 70.186,39	$ 136.526,56	$ 172.689,10
Cobros por ventas de bienes y prestación de servicios	$ 40.740,09	$ 119.931,81	$ 166.943,53
Otros cobros por actividades de operación	$ 29.446,30	$ 16.594,75	$ 5.745,57
Clases de pagos por actividades de operación	$ -58.517,48	$ -132.675,55	$ -172.352,90
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	$ -45.660,44	$ -15.440,61	$ -151.791,00
Pagos a y por cuenta de los empleados	$ -12.857,04	$ -117.234,94	$ -20.561,90
Otras entradas (salidas) de efectivo	$ -19.654,19	$ 38.768,08	$ -42.162,99
Flujos por Actividades de Inversión	$ -	$ -	$ -
Flujos por Actividades de Financiación	$ -	$ -	$ -
Incremento neto de efectivo y equivalentes al efectivo	$ -7.985,28	$ 42.619,09	$ -41.826,79

Tabla 7: Composición vertical del estado de situación financiera de RUPITO C.A en el período 2021-2023. Referencia a total de activos.

Estado de Situación Financiera (al 31 de diciembre)	2021	2022	2023
ACTIVOS			
Activo Corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo	6,49%	33,18%	6,69%
Cuentas por cobrar a accionistas	52,05%	52,89%	54,42%
Cuentas por cobrar a clientes	25,36%	0,04%	0,62%
Otras cuentas por cobrar	0,46%	0,94%	1,37%
Provisión por cuentas incobrables y deterioro	-1,56%	-1,44%	-1,49%
Activos por impuestos corrientes	5,36%	4,58%	4,29%
Total Activos Corrientes	88,16%	90,19%	65,90%
Activo No Corriente			
Propiedades, planta y equipo (neto)	10,43%	8,70%	8,95%
Edificios	18,69%	17,28%	17,78%
Maquinaria y equipo	1,06%	0,98%	1,01%
Equipo de computación	2,58%	2,39%	2,46%
Depreciación acumulada	11,91%	11,95%	12,29%
Otros activos no corrientes	1,41%	1,11%	25,15%
Total Activos No Corrientes	11,84%	9,81%	34,10%
TOTAL ACTIVOS	100,00%	100,00%	100,00%
PASIVOS			
Pasivo Corriente			
Cuentas y documentos por pagar	0,30%	0,44%	1,74%
Obligaciones con instituciones financieras	1,93%	11,01%	11,02%
Otras obligaciones corrientes	8,18%	4,58%	4,14%
Anticipos	0,01%	2,53%	0,00%
Total Pasivos Corrientes	10,41%	18,57%	16,90%
TOTAL PASIVOS	10,41%	18,57%	16,90%
PATRIMONIO			
Capital suscrito o asignado	45,71%	42,24%	43,47%
Reservas	5,04%	4,97%	5,28%
Otros resultados integrales	4,94%	4,57%	4,70%
Resultados acumulados	30,52%	27,19%	29,44%
Resultados del ejercicio	3,39%	2,46%	0,22%
TOTAL PATRIMONIO	89,59%	81,43%	83,10%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	100,00%	100,00%	100,00%

2.1.1 Composición 2021.

Como se aprecia en la Tabla 5, el servicio de transporte representa la mayoría de los ingresos por actividades ordinarias, con más del 80% de participación en las cuentas del estado, superando, de forma significativa, a la representación de los aportes voluntarios recibidos por parte de los accionistas. Sin embargo, la utilidad bruta se halla por debajo del 20%, dado que el 80% de ingresos se destinan a cubrir los costos de ventas por pago correspondiente a contratos obligatorios con los transportistas de la empresa para la entrega del servicio. El costo de ventas se constituye como el egreso más notorio del estado de resultados. Por otro lado, los gastos operativos comprenden alrededor del 70% del valor de los ingresos, con la cuenta "gastos generales" como el rubro de mayor proporción, dando como resultado una utilidad antes de impuestos, participación a trabajadores e intereses negativa muy alarmante, que se traduce en el registro de pérdidas por una cifra equivalente a la mitad de los ingresos totales. Es decir, la compañía no es capaz de mantener su rentabilidad mediante sus actividades ordinarias, las cuales cuestan más que lo que generan.

En otros rubros, los gastos financieros son mínimos, con una participación que no llega ni al 2%, dando indicios de que la empresa no se desfinancia por fuentes externas, sino operativas. Por otro lado, la cuenta "otros ingresos" registra un valor proporcional de más del 70% en relación con los ingresos por actividades ordinarias, revirtiendo el saldo negativo de la utilidad operativa, para dejar una utilidad neta positiva del 12,05%. De no ser por ingresos ajenos a las operaciones, las pérdidas hubieran sido muy significativas, lo cual es una señal de que la rentabilidad se encuentra afectada por un exceso de gastos y una dependencia no sostenible a cuentas externas a las actividades ordinarias de transporte y aporte de los socios RUPITO C.A.

En cuanto al resalte del flujo de efectivo presentado en la Tabla 6, se observa que la distribución dominante, con el 100% de participación en las cuentas corresponde a las actividades de operación, de las que deriva la cuenta de "cobros por ventas de bienes y prestación de servicios" que se constituye como la de mayor peso positivo para los ingresos. Por el contrario, la cuenta de "pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios" destaca como el egreso más significativo del período. En total, el flujo resultante es negativo y, en consecuencia, redujo el efectivo y equivalentes al efectivo al

principio del período en un 45,93%, lo cual es reflejo de que la empresa ha fallado en su objetivo de generar riqueza en el 2021.

Por otro lado, la composición del estado de situación financiera de la Tabla 7 muestra que los activos corrientes comprenden alrededor del 88% de participación en los activos totales, con las cuentas por cobrar como los rubros de mayor proporción. Los valores adeudados por parte de los accionistas representan más de la mitad de todos los activos, lo cual es riesgoso considerando que el gerente general ha expresado su preocupación por la negativa de los socios a cubrir sus pendientes (Bonifaz, 2022). La elevada cifra de cuentas por cobrar refleja las falencias en las acciones de la directiva para recuperar su capital exigible. El activo no corriente de mayor proporción corresponde a los edificios, sin embargo, el valor neto de propiedades planta y equipo es menor a la depreciación acumulada, lo cual muestra que la antigüedad de los activos es considerable. Dado que la empresa se dedica al servicio de transporte y no ostenta la propiedad de los vehículos empleados, el rubro inmobiliario correspondiente a la sede de la sociedad es el activo no corriente mayoritario.

En cuanto al pasivo, representa el 10,41% del estado en relación con el activo total, compuesto únicamente por cuentas corrientes, ya que la empresa no mantiene obligaciones de largo plazo. La cuenta de mayor peso en los pasivos corresponde a "otras obligaciones corrientes", la cual se compone, principalmente, por beneficios a empleados no cubiertos durante el ejercicio.

El patrimonio corresponde a casi el 90% del activo total, con el capital suscrito y los resultados acumulados como las cuentas de mayor participación con un 45% y 30%, respectivamente. La proporción del patrimonio respecto a los activos muestra que la empresa se financia, de manera significativa, con capital propio, minimizando el riesgo de insolvencia, pero dejando de lado las ventajas y el potencial de crecimiento que la deuda representa.

2.1.2 Composición 2022.

En 2022, se mantiene una composición de los ingresos por actividades ordinarias similar al 2021, con el servicio de transporte como cuenta dominante con más del 80% de

participación. Por su parte, el costo de ventas continúa reduciendo casi la totalidad de los ingresos generados por la comercialización de servicios, dejando a los aportes voluntarios de accionistas como el rubro que sostiene la utilidad bruta del 18% obtenida, a pesar de que las complicaciones para cobrar los valores pendientes a socios se han mantenido a lo largo de los tres períodos observados.

En los gastos operativos se observa que las cuentas más notorias correspondientes a gastos generales y la provisión de roles de pago comparten proporciones semejantes con relación a los ingresos ordinarios, con cifras que rondan el 12%. Sin embargo, la suma total de gastos de operación presenta una participación del 25%, a pesar de que se manejó una reducción voluntaria del 50% en los salarios de directivos (Bonifaz, 2023). Se aprecia como resultado una utilidad operativa negativa por una cifra de -7,78%, lo cual es el reflejo de un exceso de gasto, especialmente en la clasificación de generales. Por otro lado, los gastos financieros no representan un gran desembolso con una proporción del 2,85%, y se ven superados de forma significativa por la cuenta "otros ingresos" que, con un 13,84%, compensa las pérdidas operativas para dar lugar a una utilidad neta del 2,06% que continúa siendo notablemente baja.

En el estado de flujo de efectivo se aprecia que la cuenta predominante de ingresos continúa siendo "cobros por ventas de bienes y prestación de servicios" y con una participación mucho más significativa que su par correspondiente en "otros cobros por actividades de operación". Por otro lado, se aprecia que los pagos a y por cuenta de los empleados generó la mayor cantidad de egresos en el 2022, con una cifra cercana a los ingresos ordinarios, lo cual, junto con las salidas por el pago a proveedores por el suministro de bienes y servicios, casi anulan por completo los flujos de entrada; sin embargo, se registra un ingreso de efectivo por concepto de cobro atrasado a una institución pública, dando como resultado un flujo neto positivo sobresaliente.

El estado de situación financiera muestra que las cuentas pertenecientes a "efectivo y equivalentes de efectivo" representan una tercera parte del activo total, debido al cobro a la empresa estatal previamente indicado. Sin embargo, al igual que en el 2021, la mayor parte se concentra en las cuentas por cobrar a accionistas, poniendo la estabilidad de liquidez de la organización en fondos de difícil recuperación. Dada la naturaleza del

negocio, el 90,19% del activo total es corriente, con solo un 9,81% correspondiente al activo fijo.

Por su parte, las obligaciones con instituciones financieras se identifican como la cuenta con mayor participación en los pasivos a causa de un préstamo realizado en julio por un monto de US$ 20.000,00 para la cobertura de pendientes de la compañía. El pasivo total se compone únicamente de registros corrientes y asciende al 18,57% de proporción respecto al activo total. Por otro lado, el patrimonio ostenta cuatro quintas parte del activo, con el capital suscrito destacando como la cuenta más relevante. La organización mantiene una estructura de capital centrada en las aportaciones de socios y la reserva de resultados acumulados, sin deuda de largo plazo y con una baja participación de las instituciones financieras. No obstante, el hecho de que la compañía haya recurrido a un crédito corriente para cubrir sus obligaciones operativas es un movimiento de alto riesgo, ya que incrementa la probabilidad de caer en insolvencia por el desequilibrio del plazo entre activos y pasivos. Las reservas de liquidez de la empresa son amplias, sin embargo, se sostienen en cuentas de difícil recuperación como los aportes voluntarios en deuda de los accionistas.

2.1.3 Composición 2023.

La Tabla 5 indica que el aporte voluntario de accionistas representó una quinta parte de todos los ingresos por actividades ordinarias, con el servicio de transporte, nuevamente, como la cuenta predominante. No obstante, el costo de ventas supera los ingresos por la actividad económica principal, mostrando que el pago a transportistas por ejecución de los contratos de transporte genera más pérdidas que ganancias. El incremento del total de aportes de accionistas compensa los costos y es fundamental para el 21,06% de utilidad bruta obtenida. Los gastos generales vuelven a mantenerse a la par con la provisión de los roles de pago, mientras que la depreciación y amortización han bajado a cero, lo cual es una señal de que los activos fijos de la empresa han cumplido con su ciclo de vida contable y no han sido renovados en un largo tiempo. Los gatos operativos ascienden al 24,14% del total de ingresos por actividades ordinarias, generando una utilidad operativa negativa del -3,08%. Dado que las cuentas negativas por deterioro de activos fijos son cero y ya no forman parte de los cálculos del estado financiero y aun así la utilidad

operativa refleja pérdidas significativas, se demuestra que los gastos generales y la provisión de roles de pago son parte de las causantes directas de los problemas de rentabilidad de RUPITO C.A.

Los gastos financieros conservan su mínima participación, mientras que los ingresos fuera de las actividades ordinarias de la organización registran una cifra no relevante en comparación con las cuentas de entrada principales. La utilidad neta es alarmante, ya que, con un valor proporcional tan bajo del 0,01%, se reflejan serios problemas que ponen en riesgo la estabilidad financiera, reputación y continuidad de la empresa.

El estado de flujo de efectivo de la Tabla 6 muestra que, en 2023, una gran parte los ingresos netos líquidos generados en el 2022 han sido eliminados al final del período. Los cobros por ventas de bienes y prestación de servicios continúan siendo la cuenta de entrada predominante, con una gran diferencia sobre los cobros secundarios de operación. Por su parte, los pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios se consolidan como la fuente de egresos de mayor relevancia que, junto a los pagos a y por cuenta de los empleados y otras salidas, que superan incluso a la cobertura de nómina, dan como resultado un elevado flujo neto de efectivo negativo, lo cual es complicación grave de liquidez que se suma a la baja utilidad en el estado de resultados integral como problema de rentabilidad.

Por su parte, el estado de situación financiera en la Tabla 7 expone que en 2023 la nueva composición del activo total dio lugar a un incremento en las cuentas no corrientes, debido al diferimiento de gastos por los pagos realizados a los transportistas que prestaron sus servicios a una institución estatal en 2020 y cuyo cobro se realizó a finales de 2022; la unidad contable de RUPITO C.A indica que el valor recibido, así como los servicios prestados a una unidad educativa en 2022 y que se facturan en 2023, se amortizarán en cinco años, o menos (Arteaga, 2024). Alrededor de dos terceras partes del activo corresponden a cuentas corrientes. Por otro lado, las cuentas por cobrar a accionistas ascienden al 54,42% del activo total, siendo un problema constante que la empresa no ha logrado resolver y que pone en riesgo su liquidez. La proporción del activo fijo incrementa por el diferimiento mencionado previamente y, ya que se cumplió el tiempo de vida contable de todos los activos no corrientes previos al período 2023, la depreciación acumulada se mantiene en su punto máximo.

Las cuentas y documentos por pagar del pasivo corriente ascienden a 1,74% del activo total, mientras que las obligaciones con instituciones financieras las superan con un 11,02% de proporción a causa de un préstamo bancario de US$ 10.000,00 en junio de 2023. El monto relativo de otras obligaciones corrientes no llega al 5%, no obstante, aun así, aporta al total de pasivos por la similitud de las demás cuentas. Nuevamente, el recibir créditos de corto plazo para cubrir obligaciones recurrentes relacionadas con la operación, es una decisión arriesgada que se intensifica con los efectos causados por el préstamo del año anterior que ya había mermado el efectivo de la compañía. Si continúa el financiamiento sin concordancia de plazos, es probable que la liquidez y solvencia de la compañía se vean afectadas.

El patrimonio se compone principalmente, en un 43,47%, por el capital suscrito por los accionistas y, en un 29,44%, de los resultados acumulados de períodos anteriores. Un valor que destaca es el de resultados del ejercicio actual, que corresponde únicamente al 0,22% y se interpreta como un indicador más de los problemas de rentabilidad por los que cruza la empresa. La proporción del patrimonio respecto al activo total asciende al 83,10%, la segunda más alta entre los tres períodos analizados.

2.2 Análisis financiero horizontal

El análisis horizontal, a diferencia del vertical, no se centra en un solo período, sino que estudia la variación porcentual de cada cuenta de los estados financieros a lo largo del tiempo, generalmente de forma anual, con el fin de detectar tendencias y patrones, o evaluar y monitorear el crecimiento de las distintas áreas de la empresa (Heidenberger et al., 2003).

Tabla 8: Tasas de variación anual nominales y de composición del estado de resultados integral de RUPITO C.A en el período 2021-2023.

Estado de Resultados Integral (31 de diciembre)	Variación Nominal		Variación Composición	
	2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
Ingresos por actividades ordinarias	194,38%	39,20%	0,00%	0,00%
Servicio de transporte	201,69%	29,70%	2,48%	-6,82%
Aporte voluntario de accionistas	159,90%	91,25%	-11,71%	37,39%
Costo de ventas	198,71%	34,31%	1,47%	-3,51%
Utilidad bruta	176,36%	61,20%	-6,12%	15,80%
Gastos generales	-29,16%	41,68%	-75,94%	1,78%
Provisión de roles de pago	79,93%	33,17%	-38,88%	-4,33%
Depreciación	265,21%	-100,00%	24,06%	-100,00%
Amortización	0,00%	-100,00%	-66,03%	-100,00%
Total gastos operativos	7,58%	29,42%	-63,45%	-7,03%
Utilidad antes de impuestos, participación a trabajadores e intereses	-55,68%	-44,88%	-84,95%	-60,40%
Gastos financieros	369,42%	-92,19%	59,46%	-94,39%
Otros ingresos	-43,64%	-65,38%	-80,86%	-75,13%
Utilidad antes de impuestos y participación a trabajadores	-49,77%	-91,27%	-82,94%	-93,73%
Participación a trabajadores	-49,77%	-91,27%	-82,94%	-93,73%
Impuesto a la renta	-50,29%	-66,81%	-83,11%	-76,16%
Utilidad neta	-49,59%	-99,17%	-82,88%	-99,41%

Tabla 9: Tasas de variación anual nominales del estado de flujo de efectivo de RUPITO C.A en el período 2021-2023.

Estado de Flujo de Efectivo (al 31 de diciembre)	Variación Nominal	
	2021-2022	2022-2023
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del período	-45,93%	453,10%
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del período	453,10%	-80,40%
Flujos por Actividades de Operación	-633,72%	-198,14%
Clases de cobros por actividades de operación	94,52%	26,49%
Cobros por ventas de bienes y prestación de servicios	194,38%	39,20%
Otros cobros por actividades de operación	-43,64%	-65,38%
Clases de pagos por actividades de operación	126,73%	29,91%
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	-66,18%	883,06%
Pagos a y por cuenta de los empleados	811,83%	-82,46%
Otras entradas (salidas) de efectivo	-297,25%	-208,76%
Flujos por Actividades de Inversión	0,00%	0,00%
Flujos por Actividades de Financiación	0,00%	0,00%
Incremento neto de efectivo y equivalentes al efectivo	-633,72%	-198,14%

Tabla 10: Tasas de variación anual nominales y de composición del estado de situación financiera de RUPITO C.A en el período 2021-2023.

Estado de Situación Financiera (al 31 de diciembre)	Variación Nominal		Variación Composición	
	2021-2022	2022-2023	2021-2022	2022-2023
ACTIVOS				
Activo Corriente				
Efectivo y equivalentes de efectivo	453,10%	-80,40%	411,20%	-79,83%
Cuentas por cobrar a accionistas	9,94%	0,00%	1,61%	2,89%
Cuentas por cobrar a clientes	-99,84%	1469,82%	-99,85%	1515,21%
Otras cuentas por cobrar	122,50%	42,06%	105,65%	46,17%
Provisión por cuentas incobrables y deterioro	0,00%	0,00%	-7,58%	2,89%
Activos por impuestos corrientes	-7,63%	-9,04%	-14,63%	-6,41%
Total Activos Corrientes	10,68%	-28,98%	2,30%	-26,93%
Activo No Corriente				
Propiedades, planta y equipo (neto)	-72,52%	0,00%	-74,60%	2,89%
Edificios	0,00%	0,00%	-7,58%	2,89%
Maquinaria y equipo	0,00%	0,00%	-7,58%	2,89%
Equipo de computación	0,00%	0,00%	-7,58%	2,89%
Depreciación acumulada	8,56%	0,00%	0,33%	2,89%
Otros activos no corrientes	-14,29%	2093,06%	-20,78%	2156,48%
Total Activos No Corrientes	-10,31%	237,73%	-17,10%	247,50%
TOTAL ACTIVOS	8,20%	-2,81%	0,00%	0,00%
PASIVOS				
Pasivo Corriente				
Cuentas y documentos por pagar	62,24%	279,48%	49,95%	290,45%
Obligaciones con instituciones financieras	517,03%	-2,72%	470,29%	0,09%
Otras obligaciones corrientes	-39,34%	-12,21%	-43,93%	-9,67%
Anticipos	40587,18%	-100,00%	37504,91%	-100,00%
Total Pasivos Corrientes	93,00%	-11,56%	78,38%	-9,00%
TOTAL PASIVOS	93,00%	-11,56%	78,38%	-9,00%
PATRIMONIO				
Capital suscrito o asignado	0,00%	0,00%	-7,58%	2,89%
Reservas	6,72%	3,17%	-1,36%	6,16%
Otros resultados integrales	0,00%	0,00%	-7,58%	2,89%
Resultados acumulados	-3,59%	5,22%	-10,89%	8,27%
Resultados del ejercicio	-21,53%	-91,27%	-27,48%	-91,02%
TOTAL PATRIMONIO	-1,66%	-0,82%	-9,11%	2,05%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	8,20%	-2,81%	0,00%	0,00%

2.2.1 Variación 2021 – 2022.

En la variación nominal de los valores del estado de resultados en la Tabla 8 se observa que la empresa experimentó un crecimiento significativo de sus ingresos por actividades

ordinarias, especialmente por el servicio de transporte que ascendió un 201,69% en comparación a 2021, así como el aporte voluntario de accionistas que aumentó sus cifras en 159,60%, reflejando un éxito interanual en la política de cobro a socios. Sin embargo, los porcentajes de composición solamente muestran un crecimiento del 2,48% para los servicios ordinarios y una reducción del -11,71% para el aporte de accionistas, lo cual es un indicador de que RUPITO C.A ha incrementado sus fuentes secundarias de ingresos, dejando de lado la dependencia de las cuentas de socios. Por otro lado, el costo de ventas aumentó en 198,71% en su valor nominal, y un 1,47% en su proporción de composición, dando muestra de que, durante el período 2021-2022, se logró una mejora en su relación con las entradas provenientes del servicio de transporte, lo cual se evidencia con el crecimiento notable de la utilidad bruta nominal. No obstante, la tasa negativa de composición de los resultados brutos es una señal adicional de que los ingresos se han diversificado hacia orígenes no operativos.

Los gastos generales fueron reducidos en -29,16% nominal y -75,94% en su cifra de composición y, a pesar de que la provisión de roles de pago experimentó un crecimiento del 79,93% nominal, su incremento se ve opacado por el de los ingresos, razón por la cual se aprecia una disminución en su participación en el estado. Un caso similar se presenta con la depreciación y los gastos financieros que, aunque muestran tasas de crecimiento nominal y de composición positivas y elevadas, no representan cambios significativos por la escala de sus valores originales. La disminución de gastos y la compensación positiva producida por el notable aumento de ingresos dio como resultado una desaceleración de pérdidas en la utilidad operativa y neta de -55,68% y -49,59%, respectivamente, dando evidencias de que la rentabilidad de RUPITO C.A se recuperó, en términos relativos, durante el lapso de 2021 a 2022.

Por su parte, la variación nominal del estado de flujo de efectivo presentada en la Tabla 9 para el período 2021 – 2022 muestran que la cuenta de efectivo y equivalentes de efectivo al principio de los ejercicios experimentó un decrecimiento del -49,93% como resultado de las dificultades económicas evidenciadas en el año 2021; sin embargo, la tasa de variación de la misma cifra al final de los períodos indica un aumento significativo y notable del 453,10% que coincide con la reactivación económica de la empresa, previamente observada en el estado de resultados integral. Los flujos por actividades de operación exhiben una desaceleración en pérdidas equivalente al -633,72% hasta llegar

incluso a valores nominales positivos en 2022, lo cual se respalda por el crecimiento sustancial de los ingresos por cobros de ventas de bienes y prestación de servicios, que compensan, en gran medida, la caída de los flujos generados por actividades secundarias.

Por otro lado, los pagos por actividades de operación incrementaron su valor en 126,73%, con las cuentas a empleados como el registro de mayor variación positiva del estado; no obstante, a pesar de un aumento de más del 800%, sus valores originales no alcanzan a cubrir los flujos por ingresos. Además, las entradas secundarias pasaron de negativo a positivo, con un incremento significativo que, en suma, dio como resultado la reversión de los flujos no favorables del 2021 hacia una cifra excepcional de ganancia en 2022.

En cuanto a la evolución del estado de situación financiera en la Tabla 10, se aprecia que la cuenta de efectivo u equivalentes de efectivo ha crecido un 453,10% nominal en concordancia con el excedente registrado en el estado de flujo de efectivo, de la misma manera que en su composición. Un detalle clave es que las cuentas por cobrar a accionistas han incrementado cerca del 10%, lo cual ha tenido un gran efecto en la composición del estado de resultados integral previamente analizado. Aunque se ha recaudado parte de las obligaciones de los socios de la compañía, el ritmo de crecimiento de la deuda es mayor, dando lugar a un aumento de activo corriente inutilizado e insostenible como para asegurar una liquidez duradera. Las cuentas por cobrar secundarias han doblado su valor, sin embargo, son pequeñas en comparación con las principales. Por su parte, las cuentas por cobrar a clientes han disminuido casi en su totalidad con la recuperación de los valores pendientes por el contrato de transporte con una institución estatal.

El aumento de efectivo ha logrado producir un crecimiento nominal del total de activos corrientes del 10,68%, aunque su cifra de composición presenta una corta variación del 2,30%. Por otro lado, los activos no corrientes han experimentado una reducción esperada del -10,31% nominal y -17,10% en composición, a causa de los efectos de la depreciación de propiedades, planta y equipo. En la misma categoría, los activos de largo plazo secundarios no han variado significativamente en términos nominales. El valor del total de activos ha crecido en 8,20%, principalmente por el crecimiento de la reserva de efectivo y aportes de socios.

Las cuentas y documentos por pagar han tenido un ligero aumento, a diferencia de las obligaciones con instituciones financieras que crecieron en un 517,03%, que se traduce en una variación del 470,29% en su participación respecto al activo total. El crédito de corto plazo que RUPITO C.A ha recibido a mediados del año 2022 ha resultado en un incremento del 93% nominal y 78,38% proporcional del total de pasivos. En el caso de los anticipos, se registra un crecimiento muy significativo que contribuyó a la expansión del pasivo corriente.

En cuanto al patrimonio, el capital suscrito no ha presentado cambios, mientras que las reservas han amentado en 6,72% nominal, con una caída de -1,36% en composición relativa. La proporción de las cuentas del patrimonio respecto a los activos ha disminuido en todos sus registros, principalmente por el incremento de los pasivos. Uno de los puntos de variación más notables corresponde a la reducción de los resultados del ejercicio, ya que se trata de un hecho que no concuerda con los indicadores de reactivación que se observaron en el estado de flujo de efectivo y de resultados integral. La pérdida nominal y relativa de las utilidades en el estado de situación financiera es una señal de que, a pesar de que se evidencia crecimiento en los ingresos, su distribución y asignación no es eficaz y provoca pérdidas en términos netos.

2.2.2 Variación 2022 – 2023.

En el lapso entre 2022 y 2023 se hacen notorias graves contracciones en las tasas de crecimiento de las cuentas de los estados financieros, en comparación con las registradas en el período interanual previo. En el estado de resultados integral, los ingresos por actividades ordinarias incrementaron solo un 39,20%, lo cual es mucho menor a la variación de los años pasados. De la misma manera, sus componentes, correspondientes al servicio de transporte y aporte voluntario de accionistas redujeron su ritmo de crecimiento y reportaron aumentos del 29,70% y 91,25%, respectivamente, con una caída en composición del -6,82% para la primera. Los cobros a socios se expandieron en la proporción respecto a ingresos ordinarios hasta alcanzar un 37,39% de participación, dando muestra de que la empresa retomó su dependencia en los aportes de accionistas, poniendo en riesgo la liquidez por la dificultad de levantar fondos con la liquidación de las obligaciones vencidas. El aumento en todas las cuentas de ingresos operativos superó

a la tasa de crecimiento del costo de ventas, lo cual dio como resultado un incremento de la utilidad bruta del 61,20% nominal y 15,80% en composición.

La provisión de roles de pago y, especialmente, los gastos generales, experimentaron un incremento significativo en sus valores nominales, con la segunda cuneta revirtiendo la tasa negativa del período anterior para dar lugar a un aumento del 41,68% nominal que se tradujo en un nuevo 1,78% en composición. Dado que la vida útil contable de los activos fijos de la compañía llegó a su final, la depreciación y amortización disminuyeron en 100% su valor y participación. El aumento notable de los gastos generales fue la principal contribución para que el total de gastos operativos experimentaran un crecimiento del 29,42%; sin embargo, el crecimiento sustancial de los ingresos por actividades ordinarias superó el de gastos, lo cual produjo una reducción del -7,03% en su participación relativa.

La utilidad operativa continuó en una alarmante caída, no obstante, el ritmo de pérdidas fue ligeramente menor, tanto en valores nominales como en composición, en comparación al período pasado por el aumento en ingresos. Asimismo, los gastos financieros disminuyeron, a pesar del nuevo préstamo bancario por US$ 10.000,00 al que la empresa accedió en junio de 2023. Por otro lado, los ingresos secundarios se redujeron a un ritmo mayor, lo cual dio como resultado la peor contracción de utilidad neta de RUPITO C.A en el lapso analizado. Prácticamente se borraron por completo las ganancias de períodos pasados, dejando a la empresa en una situación delicada y con serios problemas de rentabilidad.

De acuerdo con el estado de flujo de efectivo, la cuenta de efectivo y equivalentes al inicio del período aumentó su valor nominal en más del 400% por los excedentes generados en el lapso anterior. Sin embargo, el porcentaje final muestra una caída del -80,40%, eliminando la mayor parte de las ganancias netas que la empresa había producido en años pasados. Los flujos por actividades de operación disminuyeron en -198,14%, principalmente por la reducción notable de las entradas secundarias de efectivo. Asimismo, los cobros por operaciones ordinarias y por ventas de bienes y prestación de servicios experimentaron un crecimiento de menor ritmo en comparación a las tasas del período previo, mientras la cuenta de otros cobros cayó con un -65,38%; un 20% más que su variación anterior.

Por su parte, otra de las causas principales de la disminución de los flujos operativos corresponde al notable incremento de los pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios en un 883,06%, así como la cuenta de clases de pagos por actividades de operación que aumentó en 29,91%, constituyéndose como el registro de egresos de mayor valor. La suma de valores dio como resultado un flujo neto negativo, el más grande de los tres años analizados, lo cual es una señal de graves problemas de liquidez.

El estado de situación financiera refleja la caída de las cuentas de efectivo, con porcentajes de -80,40% nominal y -79,83% en composición. Las cuentas por cobrar a accionistas no se modificaron en términos de valor, sin embargo, incrementaron su participación en las cuentas del activo. Por el contrario, las cuentas por cobrar a clientes incrementaron más de diez veces, aunque su proporción no representa gran parte del estado, al igual que las cuentas exigibles secundarias. Los activos corrientes sufrieron una contracción sustancial como resultado del crecimiento de los egresos que se muestran en el estado de flujo de efectivo. Por otro lado, casi todas las cuentas del activo no corriente se mantuvieron sin variaciones nominales, a excepción de los registros secundarios que crecieron de forma destacada debido a que el pago atrasado de los clientes estatales se difirió. En consecuencia, la proporción de los activos no corrientes aumentó un 247,50%, la más alta de los períodos en observación.

En los registros del pasivo, las cuentas y documentos por pagar experimentaron una expansión nominal del 279,48% y 290,45% en términos relativos, mientras que los demás componentes disminuyeron Como resultado, el total de pasivos se redujo en un -11,56% nominal, compensando el incremento del activo no corriente. En el patrimonio, los resultados del ejercicio experimentaron la caída más fuerte del lapso analizado, borrando casi más del 90% de los excedentes del período pasado. Por consiguiente, el patrimonio total se redujo un -0,82% nominal, dejando a la empresa en una tendencia a la baja acentuada por las complicaciones de rentabilidad y liquidez.

2.3 Indicadores financieros

Además de las métricas destinadas a calcular proporciones e identificar cambios periódicos, también se emplean los indicadores financieros que se definen como valores numéricos que apuntan al monitoreo del estado de la empresa mediante cocientes que

buscan relaciones de alta relevancia que resumen parámetros como rentabilidad, valuación de mercado, eficiencia, liquidez y estructura de capital (Brealey et al., 2023; Merchán, 2015). Los indicadores rara vez proporcionan directamente respuestas acerca de la situación financiera de las organizaciones, sin embargo, ayudan al administrador a plantearse las preguntas correctas (Brealey et al., 2023).

Analizar el comportamiento temporal de los indicadores ayuda a monitorear el desarrollo y resultado de las políticas de la empresa, así como períodos de interés para el administrador, como puntos de alta rentabilidad; o comparar el rendimiento con variaciones pasadas de cuentas y ratios clave (Brealey et al., 2023; Duguleană et al., 2024).

2.3.1 Liquidez

Los indicadores empleados para monitorear la liquidez son de importancia para determinar la situación actual de la empresa en términos de su capacidad de cubrir obligaciones de corto plazo y se calculan con fórmulas que incluyen cuentas de la parte operativa de los estados financieros (Abu Assab et al., 2024). Entre los más utilizados se encuentran: la ratio de capital de trabajo y activos totales, la cual se calcula con la resta entre los activos corrientes y pasivos de corto plazo, la cual se divide para el total de activos con el fin de expresar la proporción de potenciales reservas de efectivo respecto a las cuentas de activos; la ratio corriente que se determina con el cociente entre activos corrientes y pasivos corrientes y se interpreta como el efectivo disponible por cada dólar de obligaciones de corto plazo; la ratio rápida, también conocida como prueba ácida, que excluye al valor de inventarios de los activos corrientes en el numerador de la ratio corriente por su dificultad de ser vendidos con la misma velocidad que otros equivalentes, enfocándose únicamente en dinero en caja y bancos, cuentas por cobrar y títulos negociables; y la ratio de efectivo que elimina el valor de los cobrables del numerador para centrarse en los activos corrientes de mayor liquidez en caso de una demanda de pago inmediata (Brealey et al., 2023; Ertuğrul & Karakaşoğlu, 2009; Iovino & Migliaccio, 2019; Vinturella & Erickson, 2013).

Tabla 11: Indicadores financieros para medida de liquidez de RUPITO C.A en el período 2021 – 2023.

Indicador	Fórmula	2021	2022	2023
Capital de trabajo neto (CTN)	Activo corriente - Pasivo corriente	$112.668,37	$112.284,58	$74.673,69
Ratio CTN a activo total	Capital de trabajo neto / Activo total	77,75%	71,62%	49,01%
Liquidez corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	8,47	4,86	3,90
Ratio de efectivo	(Efectivo + Valores negociables) / Pasivo corriente	0,62	1,79	0,40

La Tabla 11 muestra que el capital de trabajo neto de RUPITO C.A se ha mantenido positivo a lo largo de los tres años en observación; sin embargo, la tendencia de crecimiento ha sido descendente, hasta caer en su punto más bajo en 2023. La causa nace de la reducción periódica de los activos corrientes, junto al incremento de los pasivos corrientes en los mismos tres años. Asimismo, la ratio CTN a activo total ilustra la pérdida proporcional sostenida de la reserva potencial de liquidez de la empresa, pasando de un 77,75% a un 49,01% en solo dos períodos. Por otro lado, la ratio de liquidez corriente, concordante con la prueba ácida por la inexistencia de inventarios, indica que la compañía mantiene una elevada cifra de respaldo para cubrir sus obligaciones de corto plazo, lo que, virtualmente, es una señal de buen manejo de liquidez; no obstante, se observa la misma tendencia negativa del capital de trabajo neto. Sin embargo, al analizar la ratio de efectivo que resta del cálculo las cuentas por cobrar se aprecia un panorama alarmante, en el que queda demostrada la dependencia de RUPITO C.A de sus aportes voluntarios de socios que no se han podido recuperar a lo largo de varios períodos. El ejercicio de 2022, reconocido como el año de recuperación de la empresa, exhibe una ratio de efectivo con US$ 1,79 de los activos más líquidos como respaldo por cada dólar de pasivo corriente. Por el contrario, 2023 muestra la cifra más baja, con solo US$ 0,40 de efectivo inmediato disponible.

En resumen, la gestión de liquidez de RUPITO C.A ha sido aceptable en términos de capital disponible; no obstante, sus reservas yacen en una cuenta de difícil acceso y recuperación que ya ha generado problemas en años previos. Restando el aporte de los socios, se aprecia que la compañía cae un gran porcentaje en la comparación de la liquidez corriente y la ratio de efectivo. A pesar de que la empresa cuenta con respaldo positivo para cubrir sus obligaciones de corto plazo, aun se registran indicadores con valores muy cercanos al límite en equilibrio, lo cual incrementa el riesgo de iliquidez en caso de que continúen las tendencias opuestas de los activos y pasivos corrientes. La situación de liquidez de RUPITO C.A no es sostenible y sus efectos negativos ya se han hecho visibles

con la necesidad de acudir a préstamos corrientes para cubrir obligaciones vencidas y poder mantener las operaciones.

2.3.2 Rentabilidad.

Las métricas del rendimiento de las compañías que se obtienen de sus estados financieros se denominan indicadores contables (Brealey et al., 2023). En los mismos, se engloba a los rendimientos, que cuantifican el retorno por cada dólar de inversión, de los cuales, destacan el retorno sobre el capital, retorno sobre los activos y retorno sobre el patrimonio (Brealey et al., 2023) El retorno sobre el capital cuantifica la eficiencia de la compañía en la generación de utilidades para sus inversionistas y acreedores y se calcula como el cociente entre la suma la utilidad neta y el interés total después de impuestos y el capital total acumulado, compuesto por el patrimonio y los pasivos de largo plazo (Brealey et al., 2023). El retorno sobre activos mide la utilidad neta generada por cada dólar del total de activos de la empresa; el indicador se calcula con el cociente entre la suma la utilidad neta y el interés total después de impuestos y el total de activos, que son iguales a la suma de pasivos totales y patrimonio (Brealey et al., 2023; Z. Li et al., 2022). El retorno sobre el patrimonio mide la capacidad de la empresa en la generación de beneficios para los accionistas por cada dólar que han invertido y se calcula con el cociente entre la utilidad neta y el patrimonio (Brealey et al., 2023; Dorigoni & Anzalone, 2024). A excepción del retorno sobre el patrimonio, los indicadores presentados se calculan restando el escudo fiscal de los intereses generados por deuda debido a que, de tal manera, se considera que la organización se financia por completo con fondos propios y se vuelve posible comparar empresas con diferentes estructuras de capital, además de que se puede tomar como referencia al costo de capital promedio ponderado, ya que el efecto de los escudos viene incluido previamente en su cálculo (Brealey et al., 2023).

Tabla 12: Indicadores financieros para medida de rentabilidad de RUPITO C.A en el período 2021 – 2023.

Indicador	Fórmula	2021	2022	2023
Rendimiento del capital	(Interés después de impuestos + Utilidad neta) / Capital total	4,14%	3,65%	0,15%
Rendimiento del activo	(Interés después de impuestos + Utilidad neta) / Activo total	3,71%	2,97%	0,13%
Rendimiento del patrimonio	Utilidad neta / Patrimonio	3,78%	1,94%	0,02%
Margen bruto	(Ventas - Costo de ventas) / Ventas	19,37%	18,19%	21,06%
Margen operativo	(Interés después de impuestos + Utilidad neta) / Ventas	13,19%	3,88%	0,11%
Margen neto	Utilidad neta / Ventas	12,05%	2,06%	0,01%

La Tabla 12 expone los indicadores de rentabilidad de la compañía. Se puede observar una tendencia alarmante en casi todos los índices presentados, en la que los márgenes y rendimientos caen a valores muy cercanos a cero en el 2023. La única excepción se halla en el margen bruto, el cual ha experimentado un crecimiento sostenido a lo largo de los tres años, dando cuenta del incremento en los ingresos por actividades ordinarias que han logrado superar al aumento en el costo de ventas. Del comportamiento del margen bruto se interpreta que la gestión comercial ha sido exitosa en el lapso de estudio.

Por otro lado, el rendimiento del capital ha ido en caída, hasta alcanzar un 0,15% en 2023, lo cual indica que la empresa ha perdido valor y la inversión de los socios reflejada en el patrimonio no ha generado los resultados mínimos esperados, y más aun considerando que la empresa no se financia con deuda de largo plazo. De la misma manera, el rendimiento del activo presenta cifras muy bajas, con solo US$ 0,13 de utilidad disponible para acreedores y socios por cada dólar del total de activos, mostrando que se ha logrado rentabilizar una ínfima parte de la producción de los activos de la empresa, aunque, claramente, se han generado grandes pérdidas por costo de oportunidad. Por su parte, el rendimiento del patrimonio se constituye como el de peor situación, ya que RUPITO C.A ha alcanzado solo US$ 0,02 de utilidad por dólar invertido por los accionistas y su tendencia ha ido a la baja desde el 2021, donde se obtuvo un valor más razonable de 3,78% en el indicador; no obstante, las cifras se han mantenido bajas.

El margen operativo muestra una caída significativa con relación al margen bruto de más de alrededor de quince puntos porcentuales en 2022 y más de veinte en 2023, hasta llegar al punto más bajo de US$ 0,11 que terminan en utilidad por cada dólar de ingresos por actividades ordinarias. Asimismo, la tendencia negativa alcanza al margen neto, que toma en consideración la estructura de capital de la empresa, muestra que los intereses después de impuestos restan gran parte de la utilidad, llegando al extremo de generar únicamente US$ 0,01 de ganancia neta por cada dólar bruto en 2023. La excepción se encuentra en 2021, donde se reporta una diferencia mínima entre los tres indicadores de margen; en adelante, el margen bruto se distancia sustancialmente de los demás.

De acuerdo con los indicadores, se diagnostica una situación delicada de rentabilidad, en la que se observa que la empresa genera rendimientos muy bajos. La confianza de los accionistas puede verse afectada por la pérdida de sus inversiones por concepto de costo

de oportunidad, así como la credibilidad de estabilidad financiera de la sociedad ante instituciones bancarias. De la misma manera, los márgenes de utilidad revelan uno de los problemas más graves de la empresa, ya que se aprecia una reducción notoria entre el margen bruto y los consiguientes operativo y neto, lo cual indica que la compañía incurre en gastos demasiado altos que han terminado consumiendo casi la totalidad de la ganancia bruta. Es claro que RUPITO C.A enfrenta una crisis de rentabilidad que se ha profundizado desde 2022.

Los indicadores analizados dan guía de la rentabilidad de la compañía, sin embargo, si se requiere comprender de manera profunda el origen del rendimiento financiero se utiliza la fórmula DuPont, la cual desagrega el retorno sobre activos en dos componentes: la rotación de activos y el margen de utilidad operativa, proveniente del retorno sobre las ventas (Brealey et al., 2023; Gunderson et al., 2014). La rotación de activos mide la cantidad de ingresos generados en ventas por cada dólar de activos y se calcula con el cociente entre ventas totales a lo largo del período y total de activos al iniciarlo; muestra la eficiencia de la administración de los recursos (Brealey et al., 2023; Gunderson et al., 2014). Por su parte, el margen de utilidad operativa mide la proporción de ventas que alcanzan su destino en utilidades netas y se calcula dividiendo la suma de los intereses por deudas después de impuestos y la utilidad neta, para el total de ventas, dando como resultado un indicador de rentabilidad y eficiencia de operaciones (Brealey et al., 2023; Sohn et al., 2013). Al igual que con los retornos, se resta el escudo fiscal de los intereses por pasivos para evaluar la capacidad real de generación de utilidades de la empresa, eliminando la influencia de la estructura de capital (Brealey et al., 2023).

La fórmula DuPont se interpreta como una relación directamente proporcional entre el retorno sobre activos, margen de utilidad operativa y rotación de activos, del que se concluye que un incremento en el indicador implica un crecimiento en cualquiera de sus componentes; además, se expone la naturaleza del entorno competitivo en el que se encuentran las empresas, ya que, por ejemplo, las cadenas de comida rápida tienden a manejar márgenes de utilidad operativa bajos con una alta rotación de activos, mientras que negocios como la hotelería de lujo, o aquellos cuyo flujo de clientes es bajo, elevan su margen de utilidad operativa, incluso mediante estrategias de ganancia agresivas, para compensar una baja rotación de activos (Brealey et al., 2023; Jansen et al., 2012).

El efecto de amplificar el beneficio o perjuicio de las utilidades mediante la posibilidad de invertir más gracias a deuda es denominado como apalancamiento financiero (Hu et al., 2024). Cuando la empresa se financia con deuda, parte de las utilidades se destinan al pago de intereses, reduciendo la rentabilidad general; sin embargo, la opción de manejar préstamos es una alternativa a levantar capital con nuevos accionistas, con lo cual se evita la reducción de la parte distribuida a los socios, maximizando su ganancia (Brealey et al., 2023). Ambos efectos tienen influencia en la situación financiera de la compañía, lo cual se cuantifica mediante una extensión de la fórmula DuPont aplicada al retorno sobre el patrimonio, el cual se desagrega en los componentes de retorno sobre los activos más la ratio de apalancamiento y la carga de deuda (Brealey et al., 2023). Los nuevos elementos de la fórmula incorporan el impacto de la estructura de capital: la ratio de apalancamiento se expresa como el cociente entre el total de activos y el patrimonio y cuantifica el efecto amplificador de financiar a la compañía con préstamos y la porción del retorno sobre el patrimonio que proviene de los mismos; y la carga de deuda, que se calcula al dividir la utilidad neta para la suma de los intereses tras impuestos y la utilidad neta, y mide la proporción en que los pagos de intereses reducen la utilidad (Brealey et al., 2023; Reynaud & Thomas, 2013).

Tabla 13: Factores para análisis financiero DuPont tradicional y extendido de RUPITO C.A en el período 2021 – 2023.

Indicador	Fórmula	2021	2022	2023
A) Rotación de activos	Ventas / Activo total	0,281	0,765	1,096
B) Margen operativo	(Interés después de impuestos + Utilidad neta) / Ventas	0,132	0,039	0,001
Rendimiento del activo	**A × B**	**3,708%**	**2,972%**	**0,125%**
C) Ratio de apalancamiento	Activo total / Patrimonio	1,116	1,228	1,203
A) Rotación de activos	Ventas / Activo total	0,281	0,765	1,096
B) Margen operativo	(Interés después de impuestos + Utilidad neta) / Ventas	0,132	0,039	0,001
D) Carga de deuda	Utilidad neta / (Interés después de impuestos + Utilidad neta)	0,913	0,531	0,107
Rendimiento del patrimonio	**C × A × B × D**	**3,781%**	**1,938%**	**0,016%**

Para comprender a detalle el origen de la rentabilidad en la compañía se emplea el análisis DuPont expuesto en la Tabla 13. Con la composición tradicional, se observa que la rotación de activos ha ido en aumento a lo largo de los tres años, indicando que se los ha explotado con mayor intensidad. En concordancia con la ecuación, el margen operativo ha caído, sin embargo, lo ha hecho a un ritmo mayor, lo cual ha causado la disminución progresiva del rendimiento del activo. La baja rentabilidad de RUPITO C.A se explica por el ínfimo margen operativo que maneja y que no coincide con la tasa de crecimiento de la rotación de activos.

Por otro lado, se observa que la versión extendida de la ecuación DuPont toma en consideración los efectos de la estructura de capital para desagregar el rendimiento del patrimonio. La ratio de apalancamiento se ha mantenido estable en los tres períodos, con un ligero incremento en 2022, seguido por una disminución mínima en 2023. En consecuencia, la carga de deuda ha ido cayendo; no obstante, al igual que el margen operativo en el análisis tradicional, lo hace a un ritmo superior al esperado para mantener el equilibrio. La interpretación de los factores DuPont dan señal de que el apalancamiento de la empresa la está afectando negativamente, ya que el rendimiento de los activos es menor al interés de la deuda, dando lugar a que el factor de carga minimice el retorno sobre el patrimonio cada vez más, incluso a niveles en que ROE llega a ser menor que ROA. El costo de la deuda es mayor a los beneficios generados por los activos, resultando en una estructura de capital insostenible bajo las condiciones de la empresa, lo cual ha ido consumiendo su reserva de efectivo paulatinamente. Como se apreció en los análisis de composición, desde 2022, los gastos financieros presentan una proporción mayor a la utilidad neta, a pesar de que sus valores nominales son bajos en comparación a las cifras de margen bruto con las que opera RUPITO C.A. A menos que la empresa logre controlar y disminuir sus gastos, o incrementar sus ingresos, especialmente ordinarios, es probable que la crisis de rentabilidad y liquidez se agrave en períodos posteriores.

3. PROPUESTA DE PLAN FINANCIERO 2025

El resultado del análisis de la situación empresarial es una de las herramientas principales con las que se diseñan planes a corto y largo plazo con el fin de asegurar que las operaciones se sostengan a lo largo del ejercicio, se cubran las necesidades, temporales, o permanentes, de capital a medida que la empresa crece, se anticipen cambios en el entorno empresarial con respuestas a modo de contingencia, se gestionen los déficits y superávits de efectivo y se conecte la estrategia de la organización con la política financiera en cuanto a inversiones y financiamiento (Berk et al., 2024; Brealey et al., 2023). En el corto plazo, la empresa busca desarrollar un plan para tres posibles escenarios: estacionalidades, exceso de efectivo y falta de efectivo, en un contexto en el que se proyectan las necesidades de capital futuras a través de sus flujos de caja (Berk et al., 2024). La relación entre las decisiones de financiamiento de corto y largo plazo determinan la estrategia de la organización; los requerimientos acumulados de capital varían de forma estacional, si las líneas de pasivos no corrientes se encuentran por encima de los puntos máximos de necesidad, la empresa manejaría un excedente que puede ser reinvertido en valores equivalentes a efectivo; si se hallan por debajo de los períodos de requerimiento mínimo, siempre se necesitarán fuentes de financiamiento corriente; por otro lado, si los pasivos de largo plazo no rebasan ni los puntos máximos ni mínimos del ciclo de requerimiento, la empresa demandará capitales de corto plazo durante una parte del año y tendrá excedentes durante la otra, resultando en una exigencia estacional que se considera óptima y sostenible (Brealey et al., 2023). El objetivo es coincidir el plazo de la deuda con la duración de los flujos que los activos, en los que se ha invertido, van a generar (Damodaran, 2014).

Para formular un plan financiero de corto plazo primero se determinan los objetivos que la empresa desea alcanzar, incluido un horizonte temporal; tras ello se proyectan las fuentes de efectivo que, por lo general, provienen en mayor proporción del cobro a clientes por actividades ordinarias, acto seguido se pronostican los usos que se le darán a los ingresos generados, como cubrir obligaciones o invertir en nuevos activos, por último, se calcula si la diferencia entre ambas proyecciones deja como resultado un excedente o un faltante en el período y con ello se diseña el plan para levantar, o invertir capital de acuerdo con la situación (Brealey et al., 2023). Las proyecciones no siempre se reflejan en la realidad, por ello se debe ejecutar un análisis de sensibilidad del plan, lo cual implica

considerar valores pesimistas, optimistas y más probables para cada cuenta de interés del flujo pronosticado con el fin de contemplar el impacto de las posibilidades a futuro y organizar acciones de contingencia (Jovanović, 1999).

Cuando se pronostican excedentes de capital, puede tomarse la decisión de invertirlos en valores negociables de corto plazo que tengan la capacidad de ser convertidos en efectivo de forma rápida, lo cual es una acción que mantiene la liquidez de la empresa y asegura que los activos no se hallen inmovilizados e improductivos; además, es posible direccionar los superávits a la liquidación de deudas, mantenimiento del fondo de reserva de emergencia, o reparto de dividendos (Guo et al., 2023; Zheng et al., 2024). Por otro lado, en el caso de un déficit, el administrador puede financiar las necesidades mediante varias opciones, como préstamos bancarios, papeles comerciales, o con créditos bajo garantías que ponen a inventarios, cuentas por cobrar o ventas a futuro como respaldo (Berk et al., 2024).

Una vez presentado el plan, se debe evaluar su contenido y tomar decisiones respecto a las acciones que se sugieren, o la posibilidad de optimizarlas a través de la gestión de operaciones, monitoreando el impacto en los indicadores de referencia que se tomaron como base para los objetivos planteados (Brealey et al., 2023). Es esencial analizar si el plan satisface las demandas de la estrategia institucional, o si existen alternativas que reduzcan los requerimientos acumulados de capital y liberen fondos, como reducir la duración del ciclo de efectivo al retrasar pagos a proveedores, liquidar los inventarios en menor tiempo, o incentivar el cobro acelerado de las ventas a crédito (Brealey et al., 2023). El objetivo de optimización se gestiona a través de los componentes del ciclo mencionado, sin embargo, el administrador debe tomar en cuenta las implicaciones de cada opción a modo de costo – beneficio, ya que las decisiones que involucran a los grupos de interés de la empresa conllevan consecuencias, no solo financieras, sino intangibles, tales como afectaciones a la confianza de los proveedores, o pérdida de la lealtad de los clientes, quienes buscarían alternativas en la competencia con mayor flexibilidad de crédito (Cao et al., 2021; C. Chen et al., 2022; Matzler et al., 2015).

3.1 Objetivos financieros

Con base en el diagnóstico financiero de la empresa, se proponen los siguientes objetivos para el período 2025, enfocados en la optimización de liquidez y rentabilidad:

Objetivo 1: Optimizar la composición del activo corriente mediante la reducción nominal, en al menos un 50%, de las cuentas por cobrar de aportes de socios en un plazo de seis meses.

Responsable: Presidente, gerente general.

KPI's de control: Proporción de cuentas por cobrar a accionistas respecto a activo total.
Objetivo 2: Alcanzar una ratio de efectivo con un valor mayor a 1,00 en un plazo de seis meses, a través de la optimización del flujo de actividades de operación.
Responsable: Gerente general.

KPI's de control: Ratio de efectivo, Incremento neto de efectivo y equivalentes al efectivo.
Objetivo 3: Revertir la tendencia de pérdida en la utilidad operativa y alcanzar valores positivos hasta el final de 2025, mediante el control de gastos y ajustes en el modelo de generación de ingresos.

Responsable: Gerente general.

KPI's de control: Utilidad antes de impuestos, participación a trabajadores e intereses, margen operativo.

Objetivo 4: Incrementar el rendimiento del patrimonio hasta que supere al rendimiento del activo hasta el final de 2025, mediante el reajuste de la estructura de capital.

Responsable: Gerente general.

KPI's de control: Rendimiento del patrimonio, indicadores financieros para análisis DuPont extendido.

Objetivo 5: Liberar fondos líquidos como excedentes con el fin de financiar propuestas comerciales para crecimiento de ventas y expansión de operaciones como proyecto preliminar hasta el final de 2025.

Responsable: Gerente general

KPI’s de control: Incremento neto de efectivo y equivalentes al efectivo.

3.2 Factores externos

Como parte del plan financiero, se mantendrá una estimación de factores externos supuestos que ayude a establecer, de mejor manera, un entorno predecible y con el menor número de interferencias:

- La provisión salarial se mantiene con el mismo valor del período 2023.

- El costo de ventas se mantiene con la proporción promedio de los tres años analizados, correspondiente al 98,21% de los ingresos por el servicio de transporte.

- El pasivo no corriente se mantiene sin cambios.

- No se realizan nuevas inversiones en activos no corrientes.

- No se realizan transferencias a cuentas patrimoniales ni reparto de dividendos.

- Los gastos diferidos de 2023 se amortizan linealmente a 5 años.

- Los activos por impuestos corrientes disminuyen a un valor nominal correspondiente al promedio de pérdidas de cuenta de los períodos analizados.

- La cuenta para otras cuentas por cobrar asciende a un valor nominal promedio histórico.

- Las cuentas por cobrar a clientes se mantienen con el mismo valor de 2023.

- La cuenta para otras obligaciones corrientes disminuye a un valor nominal promedio histórico.

- Las cuentas y documentos por pagar ascienden a un valor nominal promedio histórico.

- La cuenta para otros ingresos se mantiene con el mismo valor de 2023.

3.3 Proyección y flujos del negocio 2025

Se ha tomado como base de proyección a las ventas totales de la actividad económica H4922.05, presentadas en la Tabla 14. El promedio mensual total cantonal en el período 2021-2024 asciende a US$ 8.413.399,09. Dado que los datos no presentan una tendencia lineal y cuentan con meses de crecimiento y caída bien definidos, se calcularon los índices de estacionalidad al dividir el promedio cantonal para el correspondiente de cada mes, reflejando un comportamiento cíclico con valores máximos en los meses de junio y diciembre y decrecimientos en los posteriores.

Tabla 14: Ventas mensuales registradas por la actividad económica H4922.05 en el cantón Quito durante el período 2021-2024, promedios e índices de estacionalidad.

Mes	2021	2022	2023	2024	Promedio	Índice de estacionalidad
Enero	$ 1.601.133,19	$ 1.932.702,23	$ 3.932.314,01	$ 5.010.871,81	$ 3.119.255,31	0,371
Febrero	$ 1.678.846,17	$ 2.673.770,69	$ 4.411.675,97	$ 5.292.037,81	$ 3.514.082,66	0,418
Marzo	$ 2.157.888,73	$ 4.449.815,74	$ 5.289.288,84	$10.037.099,29	$ 5.483.523,15	0,652
Abril	$ 2.168.364,31	$ 3.989.127,16	$ 4.717.476,83	$ 8.594.851,98	$ 4.867.455,07	0,579
Mayo	$ 2.207.757,87	$ 4.181.530,52	$ 5.190.171,56	$ 7.114.083,14	$ 4.673.385,77	0,555
Junio	$15.103.095,56	$27.745.218,67	$38.414.804,88	$25.755.854,29	$26.754.743,35	3,180
Julio	$ 2.476.258,68	$ 2.390.592,81	$ 2.240.550,19	$ 4.045.607,93	$ 2.788.252,40	0,331
Agosto	$ 2.131.996,25	$ 2.583.338,76	$ 2.415.324,42	$ 3.192.398,04	$ 2.580.764,37	0,307
Septiembre	$ 2.450.819,35	$ 4.056.775,51	$ 4.587.422,81	$ 5.568.039,07	$ 4.165.764,19	0,495
Octubre	$ 4.136.275,11	$ 4.750.704,60	$ 5.528.704,95	$ 6.616.427,88	$ 5.258.028,14	0,625
Noviembre	$ 3.484.021,91	$ 4.927.126,67	$ 5.471.965,55	$ 6.560.613,71	$ 5.110.931,96	0,607
Diciembre	$24.203.578,08	$36.062.254,88	$39.909.316,60	$30.403.261,48	$32.644.602,76	3,880

Fuente: Servicio de Rentas Internas (2025c).

3.3.1 Escenario más probable 2025.

Para realizar la proyección 2025, se determinó la tasa de crecimiento anual compuesta de las ventas totales cantonales anuales en el período de análisis, cuyo cálculo dio como

resultado un 22,82%. El valor obtenido se empleó como factor de incremento, tomando como punto de partida las cifras mensuales de 2024 para dar lugar a una caracterización uniforme del año 2025. Acto seguido, para incorporar las fluctuaciones cíclicas identificadas en la serie, se multiplicaron las ventas de 2025 por el índice de estacionalidad, resultando en una proyección ajustada a la naturaleza del sector. Tras ello, se obtuvo la fracción de ventas correspondientes a RUPITO C.A en 2025 mediante el producto entre la proyección cantonal y el promedio de participación de la empresa en las ventas del cantón desde 2021, correspondiente a un 0,0874%. Las proyecciones se presentan en la Tabla 15.

Tabla 15: Proyección más probable, para el año 2025, de ventas mensuales para la actividad económica H4922.05 en el cantón Quito y para RUPITO C.A.

Mes	Proyección 2025 (cantonal)	Proyección 2025 (RUPITO C.A)
Enero	$ 2.281.641,47	$ 1.993,54
Febrero	$ 2.714.676,58	$ 2.371,89
Marzo	$ 8.034.356,29	$ 7.019,85
Abril	$ 6.106.938,39	$ 5.335,81
Mayo	$ 4.853.262,19	$ 4.240,44
Junio	$ 100.591.187,24	$ 87.889,44
Julio	$ 1.646.641,52	$ 1.438,72
Agosto	$ 1.202.675,81	$ 1.050,81
Septiembre	$ 3.385.946,88	$ 2.958,40
Octubre	$ 5.078.432,38	$ 4.437,17
Noviembre	$ 4.894.718,86	$ 4.276,66
Diciembre	$ 144.882.105,28	$ 126.587,71

Tabla 16: Flujo de efectivo mensual proyectado bajo condiciones más probables para el período 2025.

Al 31 de diciembre de 2025 (Proyección más probable)

Estado de Flujo de Efectivo (al 31 de diciembre)	**Enero**	**Febrero**	**Marzo**	**Abril**	**Mayo**	**Junio**	**Julio**	**Agosto**	**Septiembre**	**Octubre**	**Noviembre**	**Diciembre**
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del período	$10.198,49	$ 8.520,68	$ 6.849,65	$ 5.261,81	$ 6.181,79	$ 4.544,20	$ 4.403,93	$ 2.716,19	$ 1.021,51	$ -639,03	$ -2.273,09	$ -3.910,03
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del período	$ 8.520,68	$ 6.849,65	$ 5.261,81	$ 6.181,79	$ 4.544,20	$ 4.403,93	$ 2.716,19	$ 1.021,51	$ -639,03	$-2.273,09	$ -3.910,03	$ -3.357,60
Flujos por Actividades de Operación	$ -1.677,81	$-1.671,03	$ -1.587,84	$ 919,98	$-1.637,59	$ -140,27	$-1.687,74	$-1.694,68	$ -1.660,54	$-1.634,07	$ -1.636,94	$ 552,43
Clases de cobros por actividades de operación	$ 1.993,54	$ 2.371,89	$ 7.019,85	$ 7.873,77	$ 4.240,44	$ 87.889,44	$ 1.438,72	$ 1.050,81	$ 2.958,40	$ 4.437,17	$ 4.276,66	$ 126.587,71
Cobros por ventas de bienes y prestación de servicios	$ 1.993,54	$ 2.371,89	$ 7.019,85	$ 5.335,81	$ 4.240,44	$ 87.889,44	$ 1.438,72	$ 1.050,81	$ 2.958,40	$ 4.437,17	$ 4.276,66	$ 126.587,71
Otros cobros por actividades de operación	$ -	$ -	$ -	$ 2.537,96	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Clases de pagos por actividades de operación	$ -3.671,34	$-4.042,93	$ -8.607,69	$-6.953,79	$-5.878,02	$ -88.029,72	$-3.126,46	$-2.745,49	$ -4.618,94	$-6.071,24	$ -5.913,60	$-126.035,28
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios												
Pagos a y por cuenta de los empleados	$ -3.671,34	$-4.042,93	$ -8.607,69	$-6.953,79	$-5.878,02	$ -88.029,72	$-3.126,46	$-2.745,49	$ -4.618,94	$-6.071,24	$ -5.913,60	$-126.035,28
Otras entradas (salidas) de efectivo												
Flujos por Actividades de Inversión	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Flujos por Actividades de Financiación	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Incremento neto de efectivo y equivalentes al efectivo	$ -1.677,81	$-1.671,03	$ -1.587,84	$ 919,98	$-1.637,59	$ -140,27	$-1.687,74	$-1.694,68	$ -1.660,54	$-1.634,07	$ -1.636,94	$ 552,43

3.3.2 Escenario pesimista 2025.

Para determinar el límite inferior de la proyección de crecimiento para una evaluación pesimista se empleó la desviación logarítmica como factor de adición. Las tasas de crecimiento financieras son asimétricas y multiplicativas, no aditivas, en las que una caída del 50% y un posterior incremento por el mismo porcentaje no resultan en el valor inicial; y un crecimiento consecutivo no es igual a la suma de las tasas individuales. Además, para emplear correctamente la dispersión de las variables como cifras límite para caracterizar una serie temporal es necesario que dichos valores sigan una distribución normal. Por ello, evocando la propiedad que dicta que el logaritmo de un producto puede ser expresado como la suma de los logaritmos de sus factores, se hizo uso de los rendimientos logarítmicos para normalizar las tasas de crecimiento de las ventas totales del cantón, empleando una ecuación en la que se muestra que el retorno logarítmico es igual al logaritmo natural de una unidad más la tasa de crecimiento interanual como se indica en la Tabla 17.

Tabla 17: Tasa de crecimiento anual y equivalente rendimiento logarítmico de las ventas de la actividad H4922.05 en el cantón Quito durante el período 2021-2024.

Período	**Tasa de crecimiento anual** $R = \left(\frac{x_f}{x_0}\right) - 1$	**Rendimiento logarítmico** $r = \ln(1 + R)$
2021-2022	56,34%	44,68%
2022-2023	22,42%	20,23%
2023-2024	-3,21%	-3,26%
Promedio ($\bar{X}$)		20,55%
Desviación estándar (s)		23,97%

Al normalizar la distribución de variables se obtuvo la desviación estándar de los rendimientos logarítmicos y los resultados se convirtieron de vuelta en tasas convencionales al aplicar la ecuación previa despejada para el valor requerido mediante una equivalencia exponencial. El análisis del escenario pesimista se llevó a cabo considerando que la tasa de crecimiento anual cantonal caería en una cifra equivalente a una desviación estándar del rendimiento logarítmico de la misma, lo cual da como resultado un valor de -3,36%, como se ilustra en la Tabla 18.

Tabla 18: Rendimientos logarítmicos y su conversión a tasas convencionales para las proyecciones optimistas de ventas, más probable y pesimista para 2025.

Escenario	Rendimiento logarítmico (r)	Conversión $R = e^r - 1$
Optimista ($\bar{x}+s$)	44,53%	56,09%
Más probable ($\bar{x}$)	20,55%	22,82%
Pesimista ($\bar{x}$-s)	-3,42%	-3,36%

Las proyecciones se repitieron con la nueva tasa y se presentan en la Tabla 19.

Tabla 19: Proyección pesimista, para el año 2025, de ventas mensuales para la actividad económica H4922.05 en el cantón Quito y para RUPITO C.A.

Mes	Proyección 2025 (cantonal)	Proyección 2025 (RUPITO C.A)
Enero	$ 1.795.264,29	$ 1.568,57
Febrero	$ 2.135.989,38	$ 1.866,28
Marzo	$ 6.321.673,75	$ 5.523,43
Abril	$ 4.805.123,23	$ 4.198,38
Mayo	$ 3.818.693,00	$ 3.336,50
Junio	$ 79.148.178,73	$ 69.154,06
Julio	$ 1.295.627,19	$ 1.132,03
Agosto	$ 946.301,58	$ 826,81
Septiembre	$ 2.664.165,09	$ 2.327,76
Octubre	$ 3.995.863,70	$ 3.491,30
Noviembre	$ 3.851.312,36	$ 3.365,00
Diciembre	$ 113.997.608,31	$ 99.603,02

Tabla 20: Flujo de efectivo mensual proyectado bajo condiciones pesimistas para el período 2025.

Al 31 de diciembre de 2025 (Proyección pesimista)

Estado de Flujo de Efectivo (al 31 de diciembre)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del período	$10.198,49	$ 8.513,08	$ 6.832,99	$ 5.218,37	$ 6.117,98	$ 4.464,22	$ 3.988,58	$ 2.295,35	$ 596,66	$-1.075,16	$ -2.726,16	$ -4.379,42
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del período	$ 8.513,08	$ 6.832,99	$ 5.218,37	$ 6.117,98	$ 4.464,22	$ 3.988,58	$ 2.295,35	$ 596,66	$ -1.075,16	$-2.726,16	$ -4.379,42	$ -4.310,02
Flujos por Actividades de Operación	$ -1.685,41	$-1.680,09	$ -1.614,62	$ 899,62	$-1.653,77	$ -475,63	$-1.693,23	$-1.698,69	$ -1.671,82	$-1.651,00	$ -1.653,26	$ 69,40
Clases de cobros por actividades de operación	$ 1.568,57	$ 1.866,28	$ 5.523,43	$ 6.736,33	$ 3.336,50	$ 69.154,06	$ 1.132,03	$ 826,81	$ 2.327,76	$ 3.491,30	$ 3.365,00	$ 99.603,02
Cobros por ventas de bienes y prestación de servicios	$ 1.568,57	$ 1.866,28	$ 5.523,43	$ 4.198,38	$ 3.336,50	$ 69.154,06	$ 1.132,03	$ 826,81	$ 2.327,76	$ 3.491,30	$ 3.365,00	$ 99.603,02
Otros cobros por actividades de operación	$ -	$ -	$ -	$ 2.537,96	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Clases de pagos por actividades de operación	$ -3.253,99	$-3.546,36	$ -7.138,05	$-5.836,72	$-4.990,27	$ -69.629,70	$-2.825,26	$-2.525,50	$ -3.999,58	$-5.142,30	$ -5.018,26	$ -99.533,62
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios												
Pagos a y por cuenta de los empleados	$ -3.253,99	$-3.546,36	$ -7.138,05	$-5.836,72	$-4.990,27	$ -69.629,70	$-2.825,26	$-2.525,50	$ -3.999,58	$-5.142,30	$ -5.018,26	$ -99.533,62
Otras entradas (salidas) de efectivo												
Flujos por Actividades de Inversión	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Flujos por Actividades de Financiación	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Incremento neto de efectivo y equivalentes al efectivo	$ -1.685,41	$-1.680,09	$ -1.614,62	$ 899,62	$-1.653,77	$ -475,63	$-1.693,23	$-1.698,69	$ -1.671,82	$-1.651,00	$ -1.653,26	$ 69,40

3.3.3 Escenario optimista 2025.

Al igual que en el escenario pesimista, se obtuvo el límite superior de las tasas de crecimiento anual mediante el mismo proceso de conversión logarítmica y normalización de datos, dando como resultado una tasa del 56,29% según la Tabla 18. La proyección resultante se muestra en la Tabla 21.

Tabla 21: Proyección optimista, para el año 2025, de ventas mensuales para la actividad económica H4922.05 en el cantón Quito y para RUPITO C.A.

Mes	**Proyección 2025 (cantonal)**	**Proyección 2025 (RUPITO C.A)**
Enero	$ 2.899.789,07	$ 2.533,63
Febrero	$ 3.450.143,07	$ 3.014,49
Marzo	$ 10.211.042,77	$ 8.921,68
Abril	$ 7.761.444,32	$ 6.781,40
Mayo	$ 6.168.119,26	$ 5.389,27
Junio	$ 127.843.585,45	$ 111.700,66
Julio	$ 2.092.753,47	$ 1.828,50
Agosto	$ 1.528.507,53	$ 1.335,50
Septiembre	$ 4.303.275,48	$ 3.759,90
Octubre	$ 6.454.293,08	$ 5.639,30
Noviembre	$ 6.220.807,46	$ 5.435,30
Diciembre	$ 184.133.901,93	$ 160.883,14

Tabla 22: Flujo de efectivo mensual proyectado bajo condiciones optimistas para el período 2025.

Al 31 de diciembre de 2025 (Proyección optimista)

Estado de Flujo de Efectivo (al 31 de diciembre)	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del período	$10.198,49	$ 8.530,35	$ 6.870,82	$ 5.317,02	$ 6.262,88	$ 4.645,85	$ 4.931,80	$ 3.251,04	$ 1.561,46	$ -84,73	$ -1.697,28	$ -3.313,48
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del período	$ 8.530,35	$ 6.870,82	$ 5.317,02	$ 6.262,88	$ 4.645,85	$ 4.931,80	$ 3.251,04	$ 1.561,46	$ -84,73	$-1.697,28	$ -3.313,48	$ -2.147,17
Flujos por Actividades de Operación	$ -1.668,14	$-1.659,53	$ -1.553,79	$ 945,85	$-1.617,02	$ 285,95	$-1.680,76	$-1.689,59	$ -1.646,19	$-1.612,55	$ -1.616,20	$ 1.166,32
Clases de cobros por actividades de operación	$ 2.533,63	$ 3.014,49	$ 8.921,68	$ 9.319,36	$ 5.389,27	$ 111.700,66	$ 1.828,50	$ 1.335,50	$ 3.759,90	$ 5.639,30	$ 5.435,30	$ 160.883,14
Cobros por ventas de bienes y prestación de servicios	$ 2.533,63	$ 3.014,49	$ 8.921,68	$ 6.781,40	$ 5.389,27	$ 111.700,66	$ 1.828,50	$ 1.335,50	$ 3.759,90	$ 5.639,30	$ 5.435,30	$ 160.883,14
Otros cobros por actividades de operación	$ -	$ -	$ -	$ 2.537,96	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Clases de pagos por actividades de operación	$ -4.201,77	$-4.674,02	$-10.475,48	$-8.373,50	$-7.006,29	$-111.414,71	$-3.509,26	$-3.025,09	$ -5.406,09	$-7.251,85	$ -7.051,50	$-159.716,83
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios												
Pagos a y por cuenta de los empleados	$ -4.201,77	$-4.674,02	$-10.475,48	$-8.373,50	$-7.006,29	$-111.414,71	$-3.509,26	$-3.025,09	$ -5.406,09	$-7.251,85	$ -7.051,50	$-159.716,83
Otras entradas (salidas) de efectivo												
Flujos por Actividades de Inversión	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Flujos por Actividades de Financiación	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Incremento neto de efectivo y equivalentes al efectivo	$ -1.668,14	$-1.659,53	$ -1.553,79	$ 945,85	$-1.617,02	$ 285,95	$-1.680,76	$-1.689,59	$ -1.646,19	$-1.612,55	$ -1.616,20	$ 1.166,32

3.4 Estrategias

De acuerdo con los objetivos planteados, se definen las estrategias requeridas para cumplirlos. Con el fin de recuperar las cuentas por pagar de los accionistas de la empresa se proponen acciones en fases de presión graduales. Como primer paso, es esencial determinar los socios que se han mantenido en mora y diseñar un registro que indique el valor en deuda, los aportes realizados hasta la fecha y su porcentaje con relación a los accionistas que no presentan cuentas impagas. De acuerdo con las proyecciones, en el escenario pesimista, es necesario efectuar el cobro del 50% de la deuda en firme más los aportes de los años en curso. En la perspectiva optimista, se recuperaría un 75% y en la más probable se debe alcanzar un 70% para asegurar buenos resultados. No es necesario cobrar todo el valor de las cuentas, por ello, es clave enfocarse en los socios con mayor capacidad de pago, exponiendo el caso en asamblea general y exigiendo la liquidación correspondiente. Debido al entorno de desconfianza que se refleja en los informes gerenciales, es importante ofrecer facilidades de pago mediante el diferimiento de la deuda hasta el final del período 2025, e incluso una posible condonación parcial por cobro anticipado en los primeros seis meses del año, teniendo en cuenta las repetidas peticiones de los socios, aunque sin dejar de lado el objetivo financiero inicial y la integridad de las cuentas de la compañía. Dada la situación crítica diagnosticada, es viable optar por flexibilidad y amnistías financieras a cambio de salvar la liquidez de la empresa. En el caso de no lograr resultados favorables, se debe ingresar en una fase de mayor presión, poniendo en acción al reglamento interno de la compañía mediante exigencias legales y notificaciones oficiales para el inicio de procesos sancionatorios. La recuperación de cuentas es de vital importancia para el plan presentado, ya que es origen de los fondos con los que se sostiene el cumplimiento de los demás objetivos.

Asimismo, con el fin de reducir la fuga de capitales y asegurar que los márgenes de utilidad operativa sean positivos, se propone la disminución de los gastos generales mediante el recorte de financiamiento excesivo en viáticos para administradores y alimentación no esencial. En el escenario pesimista, es deseable un recorte del 20%, mientras que para las condiciones optimistas y más probables se espera reducciones del 30% y 25%, respectivamente. La inyección de capital proveniente del aporte de socios, con el crecimiento de ventas proyectado para la actividad económica de RUPITO C.A y

la minimización de gastos operativos favorecen la generación positiva de utilidades, volviendo sostenible al servicio principal de la compañía.

Por otro lado, se propone direccionar el excedente de fondos líquidos al pago de cuentas pendientes. Es esencial mantener las condiciones de negociación con proveedores y socios, por ello se apunta a conservar un nivel de pasivos manejable al aportar a la liquidación de saldos pendientes, especialmente las destinadas a cubrir obligaciones a cuenta de empleados. Las deudas con proveedores y otros prestadores de servicios deben mantenerse en el mismo nivel del último período analizado en los tres escenarios, pagando una proporción de saldos vencidos junto a nuevos valores generados hasta establecer un cronograma de aportes sostenible que favorezca el financiamiento espontáneo como punto clave de la gestión del capital de trabajo. De la misma manera, se buscaría reducir las obligaciones pendientes adicionales fuera del entorno operativo hasta que tales cuentas lleguen a niveles no representativos en la composición del pasivo corriente. No obstante, es importante señalar que las obligaciones con instituciones financieras deben ser tratadas con un enfoque distinto, ya que sus valores conllevan una tasa de interés que se ha demostrado que, en lugar de crear valor, lo destruye.

Uno de los problemas más graves de RUPITO C.A gira en torno al efecto negativo del apalancamiento, que ha minado las reservas de liquidez generadas a partir del cobro de valores pendientes por contratos con instituciones públicas. Los préstamos que la compañía ha recibido como recurso de salvataje no han producido un nivel de ganancias suficiente como para superar el costo de la deuda, dando como resultado un ROE inferior al ROA por la pérdida de valor. El plan financiero se enfoca en frenar la tendencia de resultados negativos que la inestable estructura de capital de la compañía ha creado; por ello, se propone optimizar el nivel de endeudamiento bajo una postura conservadora, dejando de lado el crecimiento a cambio de sostenibilidad. La mejor acción es liquidar el pasivo no productivo mediante el pago anticipado de capital e intereses. Se ha determinado que, bajo una percepción pesimista, es viable pagar un 25% del pasivo bancario, mientras que, en condiciones optimistas y más probables, un 30% como máximo. Aunque existan fondos suficientes para eliminar por completo la deuda, no es recomendable, ya que, gracias a la recuperación de capitales y mejora de los márgenes de utilidad, el rendimiento de los activos es más alto que la tasa de interés del préstamo y, mientras se mantengan tales condiciones, el apalancamiento será positivo, la carga de

deuda no afectará al rendimiento del patrimonio y la estructura de capital generará valor, en lugar de socavarlo. Adicionalmente, la compañía no debería solicitar otro crédito en el corto plazo, ya que sus nuevos niveles de liquidez y apalancamiento eficiente le permiten funcionar de manera sostenible.

Por otro lado, debido a la marcada estacionalidad del sector y a la comprobada posibilidad de impago por parte de los clientes más lucrativos de la compañía, se considera clave mantener una reserva de efectivo elevada a la que se pueda acceder de forma inmediata, al menos durante el período 2025. Gran parte de las preocupaciones expresadas por la alta gerencia en sus informes anuales giran en torno a la insolvencia de la empresa para cubrir sus obligaciones de nómina, incluso tras el recorte salarial voluntario que realizaron, lo cual se vio amplificado por la continua pérdida en los estados de flujo de efectivo que hizo muy difícil cumplir con el cronograma de pagos. Por tanto, es recomendable resguardar el capital recuperado por el cobro a accionistas mediante inversiones en activos financieros de rápida liquidación como planes de ahorro flexible, fondos de inversión a corto plazo, entre otras opciones.

Además, considerando los factores del medio competitivo en el que se encuentra RUPITO C.A y el historial denunciado de prácticas antiéticas de otras compañías, es viable invertir el exceso de liquidez en mejoras para las unidades, como sistemas de monitoreo GPS, controles de límite de velocidad, aplicaciones de asignación automática de chofer, entre otros; ya que, de tal manera, la empresa lograría destacar entre sus rivales sin necesidad de reducir sus tarifas, ofreciendo un servicio excepcional como punto de negociación en licitaciones próximas. Los destinos de inversión deben ser manejados desde los objetivos de alta gerencia y en asamblea general para tomar las mejores decisiones y afrontar, con una estrategia de aprovechamiento de fortalezas, los desafíos del microentorno. Entre los destinos más razonables se encuentran aquellos que apuntan a la expansión de operaciones mediante el financiamiento de planes comerciales. Con los excedentes obtenidos, es viable el desarrollo de un presupuesto preliminar para la vinculación con proyectos del área de mercadeo. Se propone reservar el 20% de los fondos excedentes como base para el emprendimiento de una expansión de operaciones sostenible con nuevas rutas a mediano y largo plazo, e incluso con la compra de unidades de mayor capacidad para suplir la demanda de clientes más exigentes. Con la estructura financiera optimizada y la liquidez extraordinaria conseguida es plausible buscar caminos para

incrementar ventas, sin caer en nueva crisis por falta de capital de trabajo y solvencia como en períodos previos. El plan presentado cumple con la función de liberar capital líquido para financiar las acciones de progreso de la compañía, contribuyendo a la optimización del modelo de generación de ingresos y reduciendo la dependencia de los aportes de socios a futuro, con lo cual se alcanzaría satisfactoriamente el objetivo 5.

3.5 Evaluación

Tabla 23: Estado de resultados integral RUPITO C.A proyectado al período 2025 en escenarios más probable, optimista y pesimista.

Estado de Resultados Integral (31 de diciembre 2025)	Más probable	Optimista	Pesimista
Ingresos por actividades ordinarias	$ 359.731,90	$435.039,48	$291.154,11
Servicio de transporte	$ 252.138,40	$319.760,73	$198.931,11
Aporte voluntario de accionistas	$ 107.593,50	$115.278,75	$ 92.223,00
Costo de ventas	$ 247.625,12	$314.037,01	$195.370,24
Utilidad bruta	$ 112.106,78	$121.002,47	$ 95.783,87
Gastos generales	$ 22.504,77	$ 21.521,42	$ 23.488,12
Provisión de roles de pago	$ 20.561,90	$ 20.561,90	$ 20.561,90
Depreciación	$ -	$ -	$ -
Amortización	$ 7.314,00	$ 7.314,00	$ 7.314,00
Total gastos operativos	$ 50.380,67	$ 49.397,32	$ 51.364,02
Utilidad antes de impuestos, participación a trabajadores e intereses	$ 61.726,11	$ 71.605,15	$ 44.419,85
Gastos financieros	$ 5.037,28	$ 5.037,28	$ 4.197,73
Otros ingresos	$ 5.745,57	$ 5.745,57	$ 5.745,57
Utilidad antes de impuestos y participación a trabajadores	$ 62.434,40	$ 72.313,44	$ 45.967,68
Participación a trabajadores	$ 9.365,16	$ 10.847,02	$ 6.895,15
Impuesto a la renta	$ 11.675,23	$ 13.522,61	$ 8.595,96
Utilidad neta	$ 41.394,01	$ 47.943,81	$ 30.476,57

Tabla 24: Estado de flujo de efectivo RUPITO C.A proyectado al período 2025 en escenarios más probable, optimista y pesimista.

Estado de Flujo de Efectivo (al 31 de diciembre 2025)	Más probable	Optimista	Pesimista
Efectivo y equivalentes al efectivo al principio del período	$ 10.198,49	$ 10.198,49	$ 10.198,49
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del período	$ 94.399,22	$ 108.634,27	$ 68.950,83
Flujos por Actividades de Operación	$ 91.884,93	$ 106.119,97	$ 65.596,99
Clases de cobros por actividades de operación	$ 359.731,90	$ 435.039,48	$ 291.154,11
Cobros por ventas de bienes y prestación de servicios	$ 252.138,40	$ 319.760,73	$ 198.931,11
Otros cobros por actividades de operación	$ 107.593,50	$ 115.278,75	$ 92.223,00
Clases de pagos por actividades de operación	$ -286.256,39	$ -352.668,28	$ -234.001,51
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	$ -265.694,49	$ -332.106,38	$ -213.439,61
Pagos a y por cuenta de los empleados	$ -20.561,90	$ -20.561,90	$ -20.561,90
Otras entradas (salidas) de efectivo	$ 18.409,42	$ 23.748,78	$ 8.444,40
Flujos por Actividades de Inversión	$ -	$ -	$ -
Flujos por Actividades de Financiación	$ -7.684,20	$ -7.684,20	$ -6.844,65
Pagos de préstamos	$ -7.684,20	$ -7.684,20	$ -6.844,65
Incremento neto de efectivo y equivalentes al efectivo	$ 84.200,73	$ 98.435,78	$ 58.752,34

Tabla 25: Estado de situación financiera RUPITO C.A proyectado al período 2025 en escenarios más probable, optimista y pesimista.

Estado de Situación Financiera (al 31 de diciembre 2025)	Más probable	Optimista	Pesimista
ACTIVOS			
Activo Corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo	$ 94.399,22	$108.634,27	$ 68.950,83
Cuentas por cobrar a accionistas	$ 46.111,50	$ 38.426,25	$ 61.482,00
Cuentas por cobrar a clientes	$ 941,89	$ 941,89	$ 941,89
Otras cuentas por cobrar	$ 2.800,56	$ 2.800,56	$ 2.800,56
Provisión por cuentas incobrables y deterioro	$ -2.262,75	$ -2.262,75	$ -2.262,75
Activos por impuestos corrientes	$ 5.288,24	$ 5.288,24	$ 5.288,24
Total Activos Corrientes	$ 147.278,66	$153.828,46	$137.200,77
Activo No Corriente			
Propiedades, planta y equipo (neto)	$ 13.635,59	$ 13.635,59	$ 13.635,59
Edificios	$ 27.085,81	$ 27.085,81	$ 27.085,81
Maquinaria y equipo	$ 1.541,22	$ 1.541,22	$ 1.541,22
Equipo de computación	$ 3.741,16	$ 3.741,16	$ 3.741,16
Depreciación acumulada	$ 18.732,60	$ 18.732,60	$ 18.732,60
Otros activos no corrientes	$ 21.942,00	$ 21.942,00	$ 21.942,00
Total Activos No Corrientes	$ 35.577,59	$ 35.577,59	$ 35.577,59
TOTAL ACTIVOS	$ 182.856,25	$189.406,05	$172.778,36
PASIVOS			
Pasivo Corriente			
Cuentas y documentos por pagar	$ 2.646,92	$ 2.646,92	$ 2.646,92
Obligaciones con instituciones financieras	$ 11.753,65	$ 11.753,65	$ 12.593,20
Otras obligaciones corrientes	$ 771,39	$ 771,39	$ 771,39
Anticipos	$ -	$ -	$ -
Total Pasivos Corrientes	$ 15.171,96	$ 15.171,96	$ 16.011,51
TOTAL PASIVOS	$ 15.171,96	$ 15.171,96	$ 16.011,51
PATRIMONIO			
Capital suscrito o asignado	$ 66.230,00	$ 66.230,00	$ 66.230,00
Reservas	$ 8.039,42	$ 8.039,42	$ 8.039,42
Otros resultados integrales	$ 7.162,68	$ 7.162,68	$ 7.162,68
Resultados acumulados	$ 44.858,18	$ 44.858,18	$ 44.858,18
Resultados del ejercicio	$ 41.394,01	$ 47.943,81	$ 30.476,57
TOTAL PATRIMONIO	$ 167.684,29	$174.234,09	$156.766,85
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	$ 182.856,25	$189.406,05	$172.778,36

3.5.1 Análisis de estados financieros.

Tabla 26: Composición vertical del estado de resultados integral de RUPITO C.A a 2025 en condiciones más probables, optimistas y pesimistas. Referencia a ingresos por actividades ordinarias.

Estado de Resultados Integral (31 de diciembre 2025)	Más probable	Optimista	Pesimista
Ingresos por actividades ordinarias	100,00%	100,00%	100,00%
Servicio de transporte	70,09%	73,50%	68,33%
Aporte voluntario de accionistas	29,91%	26,50%	31,67%
Costo de ventas	68,84%	72,19%	67,10%
Utilidad bruta	31,16%	27,81%	32,90%
Gastos generales	6,26%	4,95%	8,07%
Provisión de roles de pago	5,72%	4,73%	7,06%
Depreciación	0,00%	0,00%	0,00%
Amortización	2,03%	1,68%	2,51%
Total gastos operativos	14,01%	11,35%	17,64%
Utilidad antes de impuestos, participación a trabajadores e intereses	17,16%	16,46%	15,26%
Gastos financieros	1,40%	1,16%	1,44%
Otros ingresos	1,60%	1,32%	1,97%
Utilidad antes de impuestos y participación a trabajadores	17,36%	16,62%	15,79%
Participación a trabajadores	2,60%	2,49%	2,37%
Impuesto a la renta	3,25%	3,11%	2,95%
Utilidad neta	11,51%	11,02%	10,47%

En la Tabla 26, correspondiente al estado de resultados, se aprecia que la proporción entre los ingresos por servicio de transporte y aporte de accionistas se han equilibrado, minimizando la participación del costo de ventas y dando como resultado un incremento en el porcentaje de ingresos totales que llegan a utilidad bruta en casi el doble en todos los escenarios, a comparación de las cifras de períodos previos. De la misma manera, se observa una reducción significativa de la representatividad de los gastos generales y provisión de nómina, manteniendo sus valores bajo el 10% de los ingresos brutos. El efecto de tales bajas se refleja en la disminución notoria del total de gastos operativos, lo cual logra revertir la tendencia de pérdidas que la empresa experimentó durante los tres períodos analizados, causando que la utilidad operativa ronde el 15% en todos los escenarios proyectados, a diferencia de las caídas de hasta el 50% previamente reportadas. Con la aplicación del plan, el objetivo 3 se cumpliría con éxito.

Por otro lado, a pesar del incremento de gastos financieros por pago de préstamos, no se evidencia un gran peso negativo en la composición del estado. Por su parte, la empresa

ya no depende en gran medida de ingresos secundarios fuera del giro operativo, reduciendo su porcentaje a la mitad de la cifra del período 2023. Gracias a las medidas del plan propuesto, se obtienen utilidades netas similares a 2021, el mejor año reportado de RUPITO C.A, con valores que se aproximan al 12% en los tres escenarios pronosticados.

Con la liberación de nuevos fondos, se esperaría que, en períodos futuros, se pongan en marcha los proyectos comerciales de expansión, lo cual brindaría un respiro a las finanzas de la compañía con un incremento en sus ventas y en su cuota de mercado, cumpliendo con el objetivo 5. Aparte del cobro a accionistas morosos, un punto crucial para el rescate de la empresa gira en torno al incremento de sus fuentes de ingreso. La apertura de nuevas líneas de negocio y crecimiento serían claves para una real sostenibilidad de los logros alcanzados. De la misma manera, si se reestructura el modelo de generación de valor, las amenazas de competidores y proveedores descritas en el análisis de fuerzas de mercado se verían reducidas y RUPITO C.A se beneficiaría de mejores márgenes de ganancia, sin entrar en guerras de precios ni licitaciones fraudulentas.

Tabla 27: Composición vertical del estado de situación financiera de RUPITO C.A a 2025 en condiciones más probables, optimistas y pesimistas. Referencia a total de activos.

Estado de Situación Financiera (al 31 de diciembre 2025)	Más probable	Optimista	Pesimista
ACTIVOS			
Activo Corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo	51,62%	57,36%	39,91%
Cuentas por cobrar a accionistas	25,22%	20,29%	35,58%
Cuentas por cobrar a clientes	0,52%	0,50%	0,55%
Otras cuentas por cobrar	1,53%	1,48%	1,62%
Provisión por cuentas incobrables y deterioro	-1,24%	-1,19%	-1,31%
Activos por impuestos corrientes	2,89%	2,79%	3,06%
Total Activos Corrientes	80,54%	81,22%	79,41%
Activo No Corriente			
Propiedades, planta y equipo (neto)	7,46%	7,20%	7,89%
Edificios	14,81%	14,30%	15,68%
Maquinaria y equipo	0,84%	0,81%	0,89%
Equipo de computación	2,05%	1,98%	2,17%
Depreciación acumulada	10,24%	9,89%	10,84%
Otros activos no corrientes	12,00%	11,58%	12,70%
Total Activos No Corrientes	19,46%	18,78%	20,59%
TOTAL ACTIVOS	100,00%	100,00%	100,00%
PASIVOS			
Pasivo Corriente			
Cuentas y documentos por pagar	1,45%	1,40%	1,53%
Obligaciones con instituciones financieras	6,43%	6,21%	7,29%
Otras obligaciones corrientes	0,42%	0,41%	0,45%
Anticipos	0,00%	0,00%	0,00%
Total Pasivos Corrientes	8,30%	8,01%	9,27%
TOTAL PASIVOS	8,30%	8,01%	9,27%
PATRIMONIO			
Capital suscrito o asignado	36,22%	34,97%	38,33%
Reservas	4,40%	4,24%	4,65%
Otros resultados integrales	3,92%	3,78%	4,15%
Resultados acumulados	24,53%	23,68%	25,96%
Resultados del ejercicio	22,64%	25,31%	17,64%
TOTAL PATRIMONIO	91,70%	91,99%	90,73%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	100,00%	100,00%	100,00%

El estado de situación financiera proyectado en la Tabla 27 muestra una mejor composición del activo corriente, especialmente con el incremento de las cuentas de efectivo y equivalentes que, en períodos previos, llegó a menos del 10% del activo total y que, tras la aplicación del plan, ascendería al 39% en el peor de los casos, y más del

50% en las proyecciones optimistas y más probables. Asimismo, las cuentas por cobrar a accionistas concentraban más de la mitad de los activos en un modelo que mantenía los fondos de RUPITO C.A inaccesibles; con las medidas propuestas, se reducen hasta el 20% en una visión optimista y 25% en el caso más plausible, demostrando la efectividad del plan y cumpliendo con el objetivo 1.

Por otro lado, es destacable que la proporción de activos corrientes se mantiene estable en, aproximadamente, 80% en todos los escenarios, demostrando la resistencia del plan a los cambios y que el manejo de los fondos para cubrir las deudas no afecta al núcleo financiero de la empresa. Asimismo, el total de pasivos corrientes han disminuido en cifras mínimas respecto a períodos anteriores debido al crecimiento de las obligaciones con instituciones financieras y la caída de las cuentas secundarias por pagar. Aunque parezcan cambios menores, la nueva composición del pasivo corriente ha permitido que la compañía cree valor desde sus deudas, evitando la pérdida constante de efectivo a la que se enfrentaba.

Por último, la distribución del patrimonio refleja con mayor peso a los resultados del ejercicio, dando una mayor representatividad al derecho de accionistas sobre los activos y construyendo una base más conservadora y de menor riesgo como etapa transitoria de estabilización antes de nuevas inversiones en crecimiento.

De la misma manera, se aprecian resultados positivos en el estado de flujo de efectivo. Las proyecciones en los tres escenarios, antes del plan, mostraban una crisis de liquidez considerable, ya que se pronosticaron flujos negativos en la mayoría de los meses del período 2025. Con las medidas propuestas, se esperan incrementos beneficiosos cercanos a los US$ 100.000,00 en el mejor de los casos, a causa de la recuperación de activos inmovilizados y el crecimiento proyectado en ingresos del sector. Aunque el costo de ventas y la provisión de nómina se hayan mantenido con la misma proporción de años anteriores, se ha evitado la destrucción de valor, incluso tras el pago de préstamos, lo cual rescataría a RUPITO C.A de la tendencia de pérdidas en la que se encontraba.

3.5.2 Indicadores financieros.

Tabla 28: Indicadores financieros para medida de liquidez de RUPITO C.A en el período 2025 bajo condiciones más probables, optimistas y pesimistas.

Indicador	Fórmula	Más probable	Optimista	Pesimista
Capital de trabajo neto (CTN)	Activo corriente - Pasivo corriente	$ 132.106,70	$138.656,50	$121.189,26
Ratio CTN a activo total	Capital de trabajo neto / Activo total	72,25%	73,21%	70,14%
Liquidez corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	9,71	10,14	8,57
Ratio de efectivo	(Efectivo + Valores negociables) / Pasivo corriente	6,22	7,16	4,31

Los indicadores financieros de liquidez presentados en la Tabla 28 muestran una notable mejoría en los tres escenarios analizados. Incluso bajo condiciones pesimistas, el capital de trabajo neto es superior al mejor período de los tres estudiados en RUPITO C.A, lo cual es señal de una mejor gestión del circulante. Asimismo, a pesar de que la ratio CTN a activo total parece elevado, es importante contemplar la recuperación de las cuentas por cobrar a accionistas. Se interpreta un exceso de liquidez semejante a 2022, aunque con una composición de mejor calidad, ya que no se inflan las cifras con activos inmovilizados. Por su parte, la liquidez corriente se eleva a niveles cercanos a los reportados en 2021, demostrando una capacidad de cobertura de pasivos corrientes destacada. De la misma manera, aunque su valor sea fuera de límites normales, se toma en cuenta el contexto del plan propuesto. Adicionalmente, se ha corregido la disparidad entre la relación de ratios de liquidez corriente y de efectivo, reduciendo la diferencia entre ambas como resultado de una mayor disponibilidad de fondos fácilmente convertibles. En el diagnóstico de la empresa se apreciaban cifras extremadamente bajas, lo cual complicaba su solvencia en los períodos de crisis que se presentaron regularmente; gracias al plan, la ratio de efectivo alcanzaría valores saludables y manejables, incluso en el peor de los casos pronosticados, cumpliendo con el objetivo 2. La similitud entre los indicadores en los tres escenarios presentados es una muestra de la robustez del plan financiero ante cambios en ingresos, recaudación y uso de capitales. Los nuevos indicadores de liquidez reflejan una empresa altamente solvente y con un respaldo notable de liquidez para afrontar ciclos de efectivo desfavorecedores en el futuro.

Tabla 29: Indicadores financieros para medida de rentabilidad de RUPITO C.A en el período 2025 bajo condiciones más probables, optimistas y pesimistas.

Indicador	Fórmula	Más probable	Optimista	Pesimista
Rendimiento del capital	(Interés después de impuestos + Utilidad neta) / Capital total	26,61%	29,37%	21,15%
Rendimiento del activo	(Interés después de impuestos + Utilidad neta) / Activo total	24,40%	27,01%	19,19%
Rendimiento del patrimonio	Utilidad neta / Patrimonio	24,69%	27,52%	19,44%
Margen bruto	(Ventas - Costo de ventas) / Ventas	31,16%	27,81%	32,90%
Margen operativo	(Interés después de impuestos + Utilidad neta) / Ventas	12,40%	11,76%	11,39%
Margen neto	Utilidad neta / Ventas	11,51%	11,02%	10,47%

Los indicadores financieros de rentabilidad de la Tabla 29 difieren de manera clara con los diagnosticados en períodos previos al plan propuesto. Se aprecia un claro incremento en los tres rendimientos principales: capital, activo y patrimonio. En 2023, los indicadores rozaban el cero, reflejando la grave crisis que RUPITO C.A cruzó. El crecimiento de cifras excede las expectativas normales de rendimiento empresarial; sin embargo, la recaudación de fondos excepcionales originados en las cuentas por cobrar justifica el crecimiento acelerado del período 2025, aún en condiciones pesimistas. Gracias al plan, se recuperarían los márgenes de utilidad, especialmente el operativo que llegó a valores casi nulos, al igual que el neto. Las nuevas cifras superan el 10%, hasta llegar a porcentajes cercanos al 30% en el caso del margen bruto. En el escenario optimista, es notable que los márgenes se reducen; sin embargo, se considera que la estructura de capital y la distribución de cuentas en los estados financieros se encontraría en mejores condiciones, poniendo en prioridad del plan financiero a la estabilidad transitoria, sobre el crecimiento en rentabilidad.

Tabla 30: Factores para análisis financiero DuPont tradicional y extendido de RUPITO C.A en el período 2025 bajo condiciones más probables, optimistas y pesimistas.

Indicador	Fórmula	Más probable	Optimista	Pesimista
A) Rotación de activos	Ventas / Activo total	1,967	2,297	1,685
B) Margen operativo	(Interés después de impuestos + Utilidad neta) / Ventas	0,124	0,118	0,114
Rendimiento del activo	**A × B**	**24,401%**	**27,015%**	**19,194%**
C) Ratio de apalancamiento	Activo total / Patrimonio	1,090	1,087	1,102
A) Rotación de activos	Ventas / Activo total	1,967	2,297	1,685
B) Margen operativo	(Interés después de impuestos + Utilidad neta) / Ventas	0,124	0,118	0,114
D) Carga de deuda	Utilidad neta / (Interés después de impuestos + Utilidad neta)	0,928	0,937	0,919
Rendimiento del patrimonio	**C × A × B × D**	**24,686%**	**27,517%**	**19,441%**

Como se aprecia en la Tabla 30, los factores para análisis DuPont han dado un giro muy notorio en comparación a los períodos pasados. Gran parte de los problemas financieros de RUPITO C.A se diagnosticaron con los indicadores DuPont, dando respuesta a la caída de liquidez y crisis de rentabilidad que se observó en los análisis previos. Uno de los enfoques del plan propuesto es recuperar el efecto positivo del apalancamiento de la

empresa, optimizando la estructura de capital hasta que el efecto de la deuda sea favorecedor en los tres escenarios analizados. Tras la aplicación de las estrategias planificadas, se consigue elevar el rendimiento del patrimonio a valores sobre el rendimiento del activo mediante el ajuste de la ratio de apalancamiento y la carga de deuda, cumpliendo con el objetivo 4. Las medidas tomadas favorecen la generación de valor, sin necesidad de liquidar por completo los pasivos de la empresa. El mayor efecto del plan se vería evidenciado en el incremento de rotación de activos por el aprovechamiento del crecimiento de ventas proyectado y la reducción de la ratio de apalancamiento por el pago de deuda improductiva. Una meta a futuro debería centrarse en incrementar el margen operativo a través de la reducción de rotación de activos para disminuir su efecto de dependencia.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Se presentó un plan financiero de corto plazo para el período 2025 con acciones encaminadas a la optimización de liquidez y rentabilidad para la empresa RUPITO C.A. El objetivo general del proyecto se cumplió con éxito tras la evaluación de estados financieros e indicadores proyectados tras la aplicación del plan. Se alcanzaron los cuatro objetivos propuestos para el plan: ajustar la composición del activo corriente al reducir la deuda histórica de accionistas; rebasar la meta en la cifra de la ratio de efectivo mediante la retención de excedentes; revertir la tendencia de pérdida en la utilidad operativo hasta conseguir valores positivos a través de la disminución y control de gastos; e incrementar el rendimiento del patrimonio hasta superar al del activo, con el fin de optimizarla estructura de capital para que el apalancamiento resulte en efectos positivos.

El plan propuesto fue puesto a prueba en tres escenarios distintos, cada uno bajo la suposición de condiciones optimistas, pesimistas y más probables, respectivamente. Tras el análisis posterior, se confirmó la robustez de las medidas tomadas, incluso en el peor de los casos. La estabilidad de las cifras pronosticadas es una señal de confianza para aplicar el plan sin temor a imprevistos graves, por lo cual, se alienta a la administración de RUPITO C.A a ponerlo en marcha de forma inmediata, sin alterar las estrategias presentadas, a menos que exista una justificación de fuerza mayor.

Los resultados pronosticados del plan permiten la integración de nuevas estrategias de expansión y crecimiento en ventas por la liberación de fondos líquidos. Uno de los objetivos más críticos se relaciona con la rentabilidad. Los excedentes financieros obtenidos por el cobro de deudas y reducción de egresos se convierten en la base de una posible propuesta preliminar de crecimiento en el mediano y largo plazo, con miras a incrementar la relevancia y prestigio de la compañía en nuevas licitaciones, especialmente del sector público, y a desligarse positivamente de la tendencia estacional observada en el mercado de transporte. El plan propuesto abre puertas para aumentar el nivel de ventas, destacar entre los competidores, reducir el poder de los compradores al tomar una mayor cuota de mercado y diversificar la oferta de servicios con nuevas rutas, e incluso unidades de mayor capacidad para clientes más grandes. La nueva generación de ingresos esperada

sostendría las operaciones a futuro y dejaría RUPITO C.A en una posición determinante en su sector, minimizando las preocupaciones y emergencias por un probable desfinanciamiento a futuro si continúa la dependencia de cobros a accionistas.

Por otro lado, tras el análisis de entornos, se determina que RUPITO C.A se maneja en un ambiente de alta competitividad en el que priman las guerras de precios y otras técnicas antiéticas para la obtención de contratos. Asimismo, la empresa enfrenta diversas presiones por parte de las fuerzas de mercado, dejando un margen pequeño y limitado de soluciones para actuar en caso de crisis. El plan propuesto toma en consideración la naturaleza de los clientes, la volatilidad del sector y las amenazas de integración presentes. Por ello, se tomó la decisión de no incrementar ni reducir el precio del servicio, manejando cuentas de interés exclusivo de RUPITO C.A sin influencia sobre sus compradores, al menos hasta que se hayan ejecutado con éxito las inversiones en activos fijos y expansión de líneas de servicio como medio de justificar precios con márgenes más beneficiosos, ofreciendo valores agregados en calidad de transporte y prestigio y reduciendo el riesgo de perder un cliente.

En cuanto a las limitaciones aún presentes fuera del alcance del área financiera se encuentra la falta de estrategia por parte de los directivos. La no publicación de misión y visión han afectado en gran medida a la confianza de los socios accionistas, así como a la alineación de objetivos en proyectos de otras áreas. Sin un propósito general claro, no se puede administrar ni monitorear el crecimiento de la empresa, lo cual se traduce en la aparición de problemas con causas reincidentes que no son detectadas a tiempo, dando paso a crisis graves para las RUPITO C.A no se ha preparado. Los problemas detectados en la gestión de cuentas pudieron haber sido mitigados y previstos si se hubiera realizado un control de indicadores financieros con los que diseñar planes apegados a la realidad. Si no se contempla un cambio en el liderazgo de la compañía, no se descarta que una nueva situación de emergencia sea experimentada en el mediano plazo, como se ha evidenciado anteriormente con la eliminación casi total de los beneficios obtenidos por el cobro diferido de contratos lucrativos.

Bajo el alcance definido por el proyecto, se considera que los resultados obtenidos son satisfactorios. Sin embargo, el plan se enmarca únicamente en el período 2025 y apunta a priorizar la sustentabilidad de las cuentas y ajuste de su composición como medida de

rescate ante la crisis que la empresa enfrentaba. No todos los conflictos internos de RUPITO C.A pueden ser resueltos en el plazo determinado, ni mediante herramientas financieras, en ciertos casos. Es labor de la gerencia tomar el mando de la estrategia corporativa para que las acciones propuestas en el plan funcionen en sinergia con los objetivos de otras áreas de la empresa y sus beneficios sean duraderos. El potencial de crecimiento debe ser evaluado tras el período transitorio de reestructuración financiera para el cual fue diseñada la planificación.

4.2 Recomendaciones

Se recomienda complementar el plan financiero presentado con proyecciones a largo plazo, con el fin de optimizar el manejo de las cuentas no corrientes y tomar en consideración líneas de crédito de mayor valor, e incluso posibles inversiones de retorno superior enfocadas en el crecimiento sostenible, como la expansión de las rutas de operación y cumplimiento con exigencias de requisitos para licitaciones de mayor competitividad como las relacionadas con el sector público. La nueva estructura de capital y composición de cuentas permite el redireccionamiento de fondos excedentes a proyectos preliminares para incremento de ventas que, junto al equipo comercial, proporcionarían un camino de expansión sostenible con la reducción de la dependencia de la empresa de sus aportes de socios, históricamente conflictivos. Además, el crecimiento de ventas fijas pronosticado blindaría a la empresa ante posibles períodos de escasez. Al manejar diversas fuentes de ingresos y contratos se reduciría el riesgo asociado con la gestión.

Además, es importante diseñar un método de control de KPI’s en tiempo real como medio de supervisión y alerta temprana ante cambios en los indicadores financieros dado el entorno volátil en el que se maneja la empresa. Es crucial monitorear las ratios de liquidez periódicamente, especialmente los márgenes de utilidad y los componentes de la fórmula DuPont, ya que se han reportado como los más problemáticos y el origen de varios de los problemas de la compañía. Es recomendable emplear herramientas digitales personalizadas mediante la inversión en el desarrollo de un panel de control en programas como PowerBI o Tableu; o, en su defecto, mantener un Excel validado de acceso exclusivo al gerente general que contenga una conexión directa con los estados financieros y una hoja de cálculo automático de los indicadores previamente

mencionados, junto a los esenciales de eficiencia operativa como rotaciones de cuentas. La formación académica y experiencia de los directivos de la empresa son suficientes para tomar liderazgo del proyecto en caso de optar por un diseño propio sin contratistas externos de programación.

Asimismo, se considera clave ampliar el alcance de las medidas propuestas a través de la alineación de un plan financiero integral con acciones estratégicas en conjunto con otras áreas de interés de la compañía, como el control de nómina y la administración comercial, con el fin de minimizar la cantidad y el impacto de los factores externos invariables que se han contemplado y optimizar aún más la liquidez y rentabilidad. Dado que una de las fuentes más grandes de egresos corresponde a los costos de operación, es importante coordinar proyectos multidepartamentales con los encargados de la gestión de talento humano para renegociar los contratos con los choferes de la compañía y reducir, o aplazar, el pago por obra para mantener los indicadores financieros propuestos por el plan. De la misma manera, se debe integrar al equipo comercial en las decisiones de inversión en expansión de operaciones y posibles aperturas de nuevas líneas de negocio con los excedentes obtenidos por el plan financiero.

Aunque se hayan pronosticado tres escenarios distintos, de los cuales uno se considera más probable, es recomendable prepararse para afrontar condiciones pesimistas, ya que la volatilidad del sector y el estado caótico del país podrían afectar a la exactitud de las proyecciones realizadas, afectando a la validez y aplicabilidad del plan. Mediante el monitoreo constante de los indicadores de gestión y la supervisión del cumplimiento del plan, es necesario tomar una postura conservadora, sin alejarse de las estrategias propuestas y sin optar por grandes inversiones con desembolsos rápidos, ni acceder a créditos de corto plazo, ya que, debido a la etapa temprana de reestructuración de las cuentas, se podría caer en una nueva crisis financiera. Los planes de crecimiento a gran escala deben ser reservados hasta que se cuente con una base sólida de liquidez para sostenerlos, lo cual se podría experimentar en un plan de largo plazo.

Por otro lado, con base en los testimonios y peticiones de los accionistas, es clave contemplar la redacción y publicación de misión y visión para la compañía, ya que, de tal manera, se tendría un propósito claro y metas en común para todas las áreas. Un norte bien definido es crucial para el éxito de los planes propuestos, ya que facilita la alineación

de los objetivos departamentales con una estrategia general de mayor nivel. Asimismo, la difusión de los valores corporativos brindaría identidad y un sentido de pertenencia a los socios, lo cual se traduciría en mejores desempeños y una imagen pública renovada.

REFERENCIAS

Abu Assab, M., Hasan, H. E., Alhamad, H., Albahar, F., Alzayadneh, A., Abu Assab, H., Abu Dayyeh, W., & Zakaraya, Z. (2024). Financial indicators utilization among community pharmacists: A comprehensive study for pharmacy management. *PLOS ONE*, *19*(3), e0299798. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0299798

Acuerdo Ministerial Nro. MINEDUC-MINEDUC-2022-00041-A, Normativa de Transporte Escolar para las Instituciones Educativas del Sistema Nacional de Educación, Art. 6, Lit. e, Registro Oficial No. 207, 2022 (2022).

Altman, M. (2020). A more scientific approach to applied economics: Reconstructing statistical, analytical significance, and correlation analysis. *Economic Analysis and Policy*, *66*, 315–324. https://doi.org/10.1016/J.EAP.2020.05.006

Arteaga, L. (2022). *Notas a los Estados Financieros RUPITO C.A - Período 2021*.

Arteaga, L. (2023). *Notas a los Estados Financieros RUPITO C.A - Período 2022*.

Arteaga, L. (2024). *Notas a los Estados Financieros RUPITO C.A - Período 2023*.

Associated Press. (2025, febrero 19). El presidente de Ecuador plantea recibir apoyo de fuerzas militares extranjeras contra la violencia. *Voz de América*. https://www.vozdeamerica.com/a/presidente-ecuador-recibir-apoyo-fuerzas-militares-extranjeras-/7981109.html

Banco Central del Ecuador. (2025). *Informe Estadística Mensual No. 2076 | Índice de Precios al Consumidor (Año base: Enero - Diciembre de 2014 = 100)*.

Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, *43*(4), 717–736. https://doi.org/10.2307/1556363

Becker, G. (1983). A Theory of Competition Among Pressure Groups for Political Influence. *The Quarterly Journal of Economics*, *98*(3), 371. https://doi.org/10.2307/1886017

Berk, J., DeMarzo, P., & Harford, J. (2024). *Corporate Finance, Global Edition* (6a ed.). Pearson Education.

Bianconi, M., & Tan, C. M. (2019). Evaluating the instantaneous and medium-run impact of mergers and acquisitions on firm values. *International Review of Economics & Finance*, *59*, 71–87. https://doi.org/10.1016/J.IREF.2018.08.005

Biswas, K. (2014). The Pharmaceutical Value Chain—An Introduction. En *Pharma's Prescription* (pp. 9–65). Elsevier. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-407662-4.00002-7

Bonifaz, R. (2022). *Informe de Gerencia - Período 2021*.

Bonifaz, R. (2023). *Informe de Gerencia - Período 2022*.

Bonifaz, R. (2024). *Informe de Gerencia - Período 2023*.

Bonifaz, R., & Arteaga, L. (2022a). *Estado de Flujo de Efectivo por el Método Directo RUPITO C.A - Período 2021*.

Bonifaz, R., & Arteaga, L. (2022b). *Estado de Resultados Integral RUPITO C.A - Período 2021*.

Bonifaz, R., & Arteaga, L. (2023a). *Estado de Flujo de Efectivo por el Método Directo RUPITO C.A - Período 2022*.

Bonifaz, R., & Arteaga, L. (2023b). *Estado de Resultados Integral RUPITO C.A - Período 2022*.

Bonifaz, R., & Arteaga, L. (2023c). *Estado de Situación Financiera RUPITO C.A - Período 2022*.

Bonifaz, R., & Arteaga, L. (2024a). *Estado de Flujo de Efectivo por el Método Directo RUPITO C.A - Período 2023*.

Bonifaz, R., & Arteaga, L. (2024b). *Estado de Resultados Integral RUPITO C.A - Período 2023*.

Bonifaz, R., & Arteaga, L. (2024c). *Estado de Situación Financiera RUPITO C.A - Período 2023*.

Bougias, A., Episcopos, A., & Leledakis, G. N. (2022). The role of asset payouts in the estimation of default barriers. *International Review of Financial Analysis*, *81*, 102091. https://doi.org/10.1016/J.IRFA.2022.102091

Brealey, R., Myers, S., Allen, F., & Edmans, A. (2023). *Principles of Corporate Finance* (14a ed.). McGraw Hill LLC.

Bustán, Y. (2025, enero 22). Delincuencia y desempleo, principales preocupaciones de los ecuatorianos. *Revista Zona Libre*. https://www.revistazonalibre.ec/2025/01/22/delincuencia-y-desempleo-principales-preocupaciones-de-los-ecuatorianos/

Cao, Y., Dong, Y., Ma, D., & Sun, L. (2021). Customer concentration and corporate risk-taking. *Journal of Financial Stability*, *54*, 100890. https://doi.org/10.1016/J.JFS.2021.100890

Chen, C., Choy, S., & Tan, Y. (2022). The cash conversion cycle spread: International evidence. *Journal of Banking & Finance*, *140*, 106517. https://doi.org/10.1016/J.JBANKFIN.2022.106517

Chen, L. (2024). Does data assetisation improve corporate liquidity and corporate growth? Evidence from "hidden champion" SMEs in China. *Borsa Istanbul Review*, *24*(6), 1205–1226. https://doi.org/10.1016/J.BIR.2024.07.008

Cheng, C. H., Kao, Y. F., & Lin, H. P. (2021). A financial statement fraud model based on synthesized attribute selection and a dataset with missing values and imbalanced classes. *Applied Soft Computing*, *108*, 107487. https://doi.org/10.1016/J.ASOC.2021.107487

Chiu, J., Li, Y. H., & Kao, T. H. (2022). Does organization capital matter? An analysis of the performance implications of CEO power. *The North American Journal of Economics and Finance*, *59*, 101382. https://doi.org/10.1016/J.NAJEF.2021.101382

Compañía de Transporte RUPITO C.A. (2022). *Formulario 101 - Declaración del Impuesto a la Renta y Presentación de Balances Formulario Único Sociedades y Establecimientos Permanentes 2021*.

Damodaran, A. (2014). *Applied Corporate Finance* (4a ed.). Wiley.

De Figueiredo, R., & Edwards, G. (2007). Does Private Money Buy Public Policy? Campaign Contributions and Regulatory Outcomes in Telecommunications. *Journal of Economics & Management Strategy*, *16*(3), 547–576. https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2007.00150.x

Despoudi, S. (2020). Green supply chain. En *The Interaction of Food Industry and Environment* (pp. 35–61). Elsevier. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-816449-5.00002-3

Dorigoni, S., & Anzalone, G. A. (2024). Production of energy from renewable sources and financial performance of European utilities: A panel-data analysis. *Energy Policy*, *194*, 114323. https://doi.org/10.1016/J.ENPOL.2024.114323

Duening, T. N., Hisrich, R. D., & Lechter, M. A. (2021). Financing the Venture. En *Technology Entrepreneurship* (pp. 163–186). Elsevier. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-822203-4.00008-X

Duguleană, C., Duguleană, L., & Deszke, K. D. (2024). Financial performance and capital structure – an econometric approach for Romanian e-commerce companies during

the COVID-19 pandemic. *Economic Analysis and Policy*, *83*, 786–812. https://doi.org/10.1016/J.EAP.2024.05.024

Ertuğrul, I., & Karakaşoğlu, N. (2009). Performance evaluation of Turkish cement firms with fuzzy analytic hierarchy process and TOPSIS methods. *Expert Systems with Applications*, *36*(1), 702–715. https://doi.org/10.1016/J.ESWA.2007.10.014

Escobar, M. (2023, diciembre 19). La Navidad potencia las ventas, pero también crece la incertidumbre por el 2024. *Revista Gestión*. https://revistagestion.ec/analisis-economia-y-finanzas/la-navidad-potencia-las-ventas-pero-tambien-crece-la-incertidumbre-por/

Estatuto Social de la Compañía de Transporte RUPITO C.A, Art. 10, Registro Mercantil del Cantón Quito (1999).

Estatuto Social de la Compañía de Transporte RUPITO C.A, Art. 23, Registro Mercantil del Cantón Quito (1999).

Estatuto Social de la Compañía de Transporte RUPITO C.A, Art. 24, Registro Mercantil del Cantón Quito (1999).

Furuncu, Y. (2025). PESTEL and SWOT analysis of hydrogen economy in Turkey. *International Journal of Hydrogen Energy*, *113*, 161–169. https://doi.org/10.1016/J.IJHYDENE.2025.02.408

Glatsky, G. (2025, febrero 7). El presidente de Ecuador conserva su popularidad a pesar de un año turbulento. *The New York Times*. https://www.nytimes.com/es/2025/02/07/espanol/america-latina/ecuador-presidente-noboa-elecciones.html

González, P. (2025, febrero 12). Estos son los precios de las gasolinas en Ecuador desde el 12 de febrero de 2025. *Primicias*. https://www.primicias.ec/economia/precios-gasolinas-extra-ecuador-12febrero-89449/

Graafland, J. J. (2016). Price competition, short-termism and environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, *116*, 125–134. https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2015.12.045

Guillén, G., Badell, M., & Puigjaner, L. (2007). A holistic framework for short-term supply chain management integrating production and corporate financial planning. *International Journal of Production Economics*, *106*(1), 288–306. https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2006.06.008

Gunderson, M. A., Boehlje, M. D., Neves, M. F., & Sonka, S. T. (2014). Agribusiness Organization and Management. *Encyclopedia of Agriculture and Food Systems*, 51–70. https://doi.org/10.1016/B978-0-444-52512-3.00117-0

Guo, K., Guo, X., & Zhang, J. (2023). Financial asset allocation duality and enterprise upgrading: empirical evidence from the Chinese A-share market. *Humanities and Social Sciences Communications*, *10*(1), 237. https://doi.org/10.1057/s41599-023-01683-1

Hamann, P. M., & Schiemann, F. (2021). Organizational performance as a set of four dimensions: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, *127*, 45–65. https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.01.012

Hamann, P. M., Schiemann, F., Bellora, L., & Guenther, T. W. (2013). Exploring the Dimensions of Organizational Performance. *Organizational Research Methods*, *16*(1), 67–87. https://doi.org/10.1177/1094428112470007

Han, H., Chua, B., Ariza-Montes, A., & Untaru, E. (2020). Effect of environmental corporate social responsibility on green attitude and norm activation process for sustainable consumption: Airline versus restaurant. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *27*(4), 1851–1864. https://doi.org/10.1002/csr.1931

Hariyani, D., Hariyani, P., Mishra, S., & Sharma, M. K. (2024). Causes of organizational failure: A literature review. *Social Sciences & Humanities Open*, *10*, 101153. https://doi.org/10.1016/J.SSAHO.2024.101153

Heidenberger, K., Schillinger, A., & Stummer, C. (2003). Budgeting for research and development: a dynamic financial simulation approach. *Socio-Economic Planning Sciences*, *37*(1), 15–27. https://doi.org/10.1016/S0038-0121(02)00003-4

Hillman, A., Keim, G., & Schuler, D. (2004). Corporate Political Activity: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, *30*(6), 837–857. https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.003

Hu, M., Jiang, S., Song, D., & Han, Q. (2024). The influence of short-term managerial myopia on supply chain concentration: The moderating role of long-term incentives for the supervisory board. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, *188*, 103610. https://doi.org/10.1016/J.TRE.2024.103610

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2024). *Estimaciones y Proyecciones de la Población de Ecuador, Revisión 2024*.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2025a). *Boletín Técnico Nº 04-2024 - ENEMDU*.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2025b). *Índice de Precios al Consumidor (ICP)*.

Iovino, F., & Migliaccio, G. (2019). Energy companies and sizes: An opportunity? Some empirical evidences. *Energy Policy*, *128*, 431–439. https://doi.org/10.1016/J.ENPOL.2019.01.027

Jansen, I., Ramnath, S., & Lombardi, T. (2012). A Diagnostic for Earnings Management Using Changes in Asset Turnover and Profit Margin. *Contemporary Accounting Research*, *29*(1), 221–251. https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2011.01093.x

Jovanović, P. (1999). Application of sensitivity analysis in investment project evaluation under uncertainty and risk. *International Journal of Project Management*, *17*(4), 217–222. https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00035-0

Kara, K., Yalçın, G. C., Çetinkaya, A., Simic, V., & Pamucar, D. (2024). A single-valued neutrosophic CIMAS-CRITIC-RBNAR decision support model for the financial performance analysis: A study of technology companies. *Socio-Economic Planning Sciences*, *92*, 101851. https://doi.org/10.1016/J.SEPS.2024.101851

Kouwenberg, R., & Phunnarungsi, V. (2013). Corporate governance, violations and market reactions. *Pacific-Basin Finance Journal*, *21*(1), 881–898. https://doi.org/10.1016/J.PACFIN.2012.06.006

Krugman, P., & Wells, R. (2021). *Macroeconomics* (6a ed.). Worth Publishers.

Kumar, R. (2016). Perspectives on value and valuation. En *Valuation* (pp. 3–46). Elsevier. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-802303-7.00001-2

Leseure, M., & Driouchi, T. (2010). Exploitation versus exploration in multinational firms: Implications for the future of international business. *Futures*, *42*(9), 937–951. https://doi.org/10.1016/J.FUTURES.2010.08.021

Leuschner, R., Choi, T. Y., Rogers, D. S., Hofmann, E., & Templar, S. (2023). 'To fund' as a new purpose of supply chain management: Making a case for supply chain financing. *Journal of Purchasing and Supply Management*, *29*(5), 100881. https://doi.org/10.1016/J.PURSUP.2023.100881

Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Ley No. 1, Art. 13, (sustituido por Art. 7 del Quinto Suplemento No. 512, 10 de agosto de 2021), Registro Oficial (2021).

Li, G., Zhao, D., Xu, Y., Kuo, S.-H., Xu, H.-Y., Hu, N., Zhao, G., & Monterola, C. (2015). Entropy Based Modelling for Estimating Demographic Trends. *PLoS ONE*, *10*(9), e0137324. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0137324

Li, J., He, Z., & Wang, S. (2022). A survey of supply chain operation and finance with Fintech: Research framework and managerial insights. *International Journal of Production Economics*, *247*, 108431. https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2022.108431

Li, Z., Han, N., Zeng, Q., & Li, Y. (2022). Executive team heterogeneity, equity pledges, and stock Price crash risk: Evidence from China. *International Review of Financial Analysis*, *84*, 102420. https://doi.org/10.1016/J.IRFA.2022.102420

Loaiza, Y. (2025, febrero 11). El riesgo país de Ecuador se disparó tras la ajustada primera vuelta electoral. *Infobae*.

Machado, J. (2023, abril 21). El aire de Quito está contaminado 239 días al año, según estudio. *Primicias*. https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/contaminacion-aire-quito-gasolina-oms/

Machado, J. (2024, febrero 19). Quito: ¿Por qué la población de las parroquias rurales creció un 46,8% en apenas 12 años? *Primicias*. https://www.primicias.ec/noticias/quito/parroquias-urbanas-rurales-calderon-conocoto-poblacion/

Mahtani, U. S., & Garg, C. P. (2018). An analysis of key factors of financial distress in airline companies in India using fuzzy AHP framework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, *117*, 87–102. https://doi.org/10.1016/J.TRA.2018.08.016

Matzler, K., Strobl, A., Thurner, N., & Füller, J. (2015). Switching experience, customer satisfaction, and switching costs in the ICT industry. *Journal of Service Management*, *26*(1), 117–136. https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2014-0101

M.Conde Volkswagen. (2024). *¿Qué es la normativa Euro 7?* https://www.mcondevolkswagen.com/2024/03/22/normativa-euro-7/

Merchán, M. (2015). *La gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas* (1a ed.). Editorial Ecuador F.B.T. Cia. Ltda.

Munjal, S., Bhasin, N., Nandrajog, D., & Kundu, S. (2022). Examining the evolution of emerging market multinational enterprises' competitive advantages: Evidence from

India. *Journal of Business Research*, *145*, 732–744. https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2022.03.027

Nguyen, A. T. L., Nguyen, D. Van, & Nguyen, N. H. (2022). The relationship between financial decisions and equity risk. *Heliyon*, *8*(8), e10036. https://doi.org/10.1016/J.HELIYON.2022.E10036

Oñate, S. (2025, febrero 24). Tumbaco: Vecinos y negocios alteran sus horarios por la inseguridad. *Expreso*. https://www.expreso.ec/quito/tumbaco-vecinos-negocios-horarios-inseguridad-232714.html

Palepu, K., & Healy, P. (2013). *Business Analysis & Valuation: Using Financial Statements* (R. Dewey, Ed.; 5a ed.). Cengage Learning.

Patil, C., Aldhuhayyan, A., Sim, J., & Prabhu, V. (2025). Cash-flow bullwhip effects in supply chain. *Reference Module in Social Sciences*. https://doi.org/10.1016/B978-0-443-28993-4.00096-2

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.

Quito Cómo Vamos. (2024). *Encuesta de Percepción Ciudadana 2024*.

Quito Informa. (2025a, enero 21). *¿Qué cambios trae para la ciudad la modernización del transporte?* Quito Informa. https://www.quitoinforma.gob.ec/2025/01/21/pabel-munoz-modernizacion-del-transporte-publico-sera-al-menos-del-70-en-este-ano/

Quito Informa. (2025b, febrero 12). *La flota de buses eléctricos más grande de Ecuador se pondrá al servicio de la ciudadanía a finales de marzo.* Quito Informa. https://www.quitoinforma.gob.ec/2025/02/12/la-flota-de-buses-electricos-mas-grande-de-ecuador-se-pondra-al-servicio-de-la-ciudadania-a-finales-de-marzo/

Redacción Ecuavisa. (2024, agosto 26). Este es el cronograma de regreso a clases y los feriados durante el período académico. *Ecuavisa*. https://www.ecuavisa.com/noticias/sociedad/regreso-clases-sierra-amazonia-cronograma-clases-feriados-BA7893939

Redacción El Comercio. (2025a). Ecuador tendrá 151 legisladores, ¿cómo afectará la toma de decisiones? *El Comercio*. https://www.elcomercio.com/actualidad/politica/ecuador-tendra-151-legisladores-como-afectara-toma-decisiones.html

Redacción El Comercio. (2025b, enero 16). Revisión técnica y matriculación vehicular 2025 en Quito tiene fecha de inicio. *El Comercio*.

https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/revision-matricula-vehicular-2025-quito.html

Redacción El Comercio. (2025c, enero 20). La tercera placa en Quito ya no se implementará en febrero 2025. *El Comercio*. https://www.elcomercio.com/actualidad/quito/tercera-placa-fecha-implementarse-quito.html

Redacción La Hora. (2024, noviembre 21). Quito: Luego de un año de Gobierno, Noboa y Muñoz mantienen relaciones tensas. *La Hora*. https://www.lahora.com.ec/pais/quito-noboa-munoz-mantienen-relaciones-tensas-afectan-ciudad/

Redacción Primicias. (2024, diciembre 4). Gobierno dispone mantener IVA del 13% al 15% en Ecuador para 2025. *Primicias*. https://www.primicias.ec/economia/decreto-daniel-noboa-gobierno-impuesto-valor-agregado-iva2025-ecuador-84774/

Redacción Primicias. (2025, enero 10). Conductores de transporte público denuncian asaltos en el nororiente de Quito. *Primicias*. https://www.primicias.ec/quito/conductores-transporte-publico-denuncian-asaltos-87246/

Resolución No. 112-DIR-2014-ANT, Reglamento para el Servicio de Transporte Comercial Escolar e Institucional, Art. 7, Registro Oficial, Edición Especial Año II Nº 241, 2014 (2014).

Reynaud, A., & Thomas, A. (2013). Firm's profitability and regulation in water and network industries: An empirical analysis. *Utilities Policy*, *24*, 48–58. https://doi.org/10.1016/J.JUP.2012.07.002

Rodríguez, A. (2025, marzo 16). Del teletrabajo al streaming: los cambios que la pandemia hizo permanentes en Ecuador. *Ecuavisa*. https://www.ecuavisa.com/noticias/ecuador/pandemia-streaming-covid-influencers-KG8967149

Rothaermel, F. (2024). *Strategic Management* (6a ed.). McGraw Hill LLC.

Savolainen, R. (2016). Approaches to socio-cultural barriers to information seeking. *Library & Information Science Research*, *38*(1), 52–59. https://doi.org/10.1016/J.LISR.2016.01.007

Servicio de Rentas Internas. (2025a). *Base de Datos Catastro RUC por provincia - Personas Naturales y Sociedades*.

Servicio de Rentas Internas. (2025b). *Estadísticas de contribuyentes activos*.

Servicio de Rentas Internas. (2025c). *Estadísticas Multidimensionales - Declaración 104*.

Sohn, J., Tang, C. H. H., & Jang, S. C. S. (2013). Does the asset-light and fee-oriented strategy create value? *International Journal of Hospitality Management*, *32*(1), 270–277. https://doi.org/10.1016/J.IJHM.2012.07.004

Stice, D., Stice, E. K., & Stice, J. D. (2017). Cash Flow Problems Can Kill Profitable Companies. *International Journal of Business Administration*, *8*(6), 46. https://doi.org/10.5430/ijba.v8n6p46

Supsermpol, P., Huynh, V. N., Thajchayapong, S., & Chiadamrong, N. (2023). Predicting financial performance for listed companies in Thailand during the transition period: A class-based approach using logistic regression and random forest algorithm. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *9*(3), 100130. https://doi.org/10.1016/J.JOITMC.2023.100130

Syriopoulos, T., Tsatsaronis, M., & Gorila, M. (2022). The global cruise industry: Financial performance evaluation. *Research in Transportation Business & Management*, *45*, 100558. https://doi.org/10.1016/J.RTBM.2020.100558

Tapia, E. (2025a, febrero 14). Gobierno debe sostener el Presupuesto del Estado de 2025 con un precio más bajo del petróleo. *Primicias*. https://www.primicias.ec/economia/desafios-millonario-presupuesto-estado-gastos-publico-ecuador-89682/

Tapia, E. (2025b, marzo 4). Riesgo país de Ecuador, 16 años marcado por la inestabilidad política y levantamientos sociales. *Primicias*. https://www.primicias.ec/economia/riesgo-pais-ecuador-marcado-inestabilidad-politica-paros-sociales-90863/

Tarziján, J., Brahm, F., & Daiber, L. F. (2008). Entrepreneurial profitability and persistence: Chile versus the U.S.A. *Journal of Business Research*, *61*(6), 599–608. https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2007.06.034

Uber. (2025). *¿Qué es UberXL? Una opción económica para hasta seis personas*. Uber. https://www.uber.com/ec/es/ride/uber-van/

Ukaegbu, B. (2014). The significance of working capital management in determining firm profitability: Evidence from developing economies in Africa. *Research in International Business and Finance*, *31*, 1–16. https://doi.org/10.1016/J.RIBAF.2013.11.005

Vásconez, L. (2025, marzo 17). Aumento del IVA e ISD impulsa la recaudación en el primer bimestre de 2025, ¿afecta el consumo? *El Comercio*.

https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/aumento-iva-isd-recaudacion.html

Vinturella, J., & Erickson, S. (2013). Alternatives in Venture Financing. En *Raising Entrepreneurial Capital* (pp. 41–80). Elsevier. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-401666-8.00002-9

Wang, Y. J. (2002). Liquidity management, operating performance, and corporate value: evidence from Japan and Taiwan. *Journal of Multinational Financial Management*, *12*(2), 159–169. https://doi.org/10.1016/S1042-444X(01)00047-0

Wei, Y., Xiong, S., & Li, F. (2019). Ordering bias with two reference profits: Exogenous benchmark and minimum requirement. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, *128*, 229–250. https://doi.org/10.1016/J.TRE.2019.06.007

Weygandt, J., Kimmel, P., & Mitchell, J. (2020). *Accounting Principles* (14a ed.). Wiley.

Woolley, J., & Rottner, R. (2008). Innovation Policy and Nanotechnology Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*(5), 791–811. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00256.x

Yeo, H. (2016). Solvency and Liquidity in Shipping Companies. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, *32*(4), 235–241. https://doi.org/10.1016/J.AJSL.2016.12.007

Yi, Y. (2023). Does the liberalization of stock market optimize firm's debt? Evidence from a policy experiment in China. *Finance Research Letters*, *58*, 104395. https://doi.org/10.1016/J.FRL.2023.104395

Zheng, X., Wang, L., Hou, J., & Nepal, R. (2024). Capacity utilization rate and company performance before the COVID-19 economic crisis: Evidence from listed companies in China's electricity industry. *Energy Economics*, *131*, 107348. https://doi.org/10.1016/J.ENECO.2024.107348

ANEXOS

ANEXO 1 Entrevista semiestructurada

Título: Guía de entrevista a accionistas – Planificación estratégica de RUPITO C.A

Objetivo: Recabar opiniones y la percepción de accionistas de RUPITO C.A respecto a la administración estratégica de la compañía.

Duración: 20 – 25 minutos en modalidad virtual.

Confidencialidad: Anonimato garantizado. La información recabada es de uso exclusivamente académico.

Entrevistados: Accionistas de RUPITO C.A.

Bloque 1: Dirección y propósito empresarial.
P1: ¿Cómo describiría el propósito principal con el que se dirige la empresa?
P2: ¿Qué valores específicos considera que guíen las labores diarias de la empresa?
P3: ¿Recuerda haber visto, o escuchado, una declaración oficial sobre la visión y misión de la empresa?

Bloque 2: Aspiraciones institucionales.
P4: ¿Considera que la empresa ha trazado un rumbo claro hacia el futuro?
P5: ¿Cuáles son las metas institucionales que la empresa ha difundido, o que usted conoce?

Bloque 3: Planificación estratégica.
P6: ¿Ha participado, o sido testigo, de procesos de planificación estratégica empresarial en RUPITO C.A?
P7: ¿Cómo se toman las decisiones financieras importantes en la junta de accionistas?

Bloque 4: Oportunidades de mejora

P8: ¿Qué aspectos considera que podrían mejorarse respecto a la dirección financiera de la empresa?

P9: ¿Qué iniciativas de proyectos propondría a la administración implementar?